

MUNKAHELYI KÉPZÉS HATÉKONYSÁGÁNAK MÉRÉSE EGY NAGYVÁLLALAT PÉLDÁJÁN

MÁRKUS DÓRA¹ – RÁCZ IRMA²

Összefoglalás

A tanulmány a munkahelyi képzés hatékonyságának mérését vizsgálja egy győri nagyvállalat példáján keresztül. A felmérés középpontjában egy széles körben ismert modell (Kirkpatrick) gyakorlati relevanciájának bizonyítása áll. A kutatás során szekunder és primer információk egyaránt feldolgozásra kerültek. Utóbbi esetben vezetői interjúk, valamint dokumentumok elemzése is történt, melyek kvalitatív elemzési módszerek által kerültek beillesztve az analízis folyamatába. A vizsgálat eredményeképp egy kritika íródott a modell használhatóságáról, illetve alkalmazására javaslat született.

Kulcsszavak

képzés, a képzés hatékonysága, Kirkpatrick modell, vezetői interjú

Summary

The study deals with the measurement of training effectiveness at workplace by a large company in Győr. The survey rest on a famous model (Kirkpatrick) with the question about its applicability. The base of the study is a set of secondary and also primary sources. In the research analysed interviews with leaders and documents, which are based on qualitative analysis method. The result of the survey is a criticism about the model's utility and a suggestion for its applicability.

Keywords

training, effectiveness of training, Kirkpatrick model, interview with leader

¹ Hallgató, Széchenyi István Egyetem; E-mail: doramarkus95@gmail.com

² Egyetemi tanársegéd, Széchenyi István Egyetem; E-mail: raczirna@sze.hu

Bevezetés

A tradicionális közgazdászok és menedzserek szerint a gazdasági érték a tőkéhez, a gépekhez vagy a technológiához kapcsolódik. A mai szemléletmód nem sokban különbözik ettől, mivel egy szervezet értékét meghatározó főbb elemek a következők (Karoliny–Poór 2013): a fizikai vagyontárgyak, a tárgyi eszközök, a pénzügyi eszközök, a szellemi tőke, illetve eszmei javak, valamint az *emberi- vagy tudástőke*.

Témaválasztásunkat indokolja a humán erőforrás terület, azon belül is a vállaltoknál megvalósuló képzés és fejlesztés iránti szakmai érdeklődés. Emellett a területek aktualitása és mérvadó jellege.

Egy vállalat életében az egyik legfontosabb szerepet az ember tölti be, akinek tudását fenn kell tartani, illetve bővíteni szükséges annak érdekében, hogy a szervezet versenyhelyzetét meg tudja tartani, növelni tudja, valamint a lifelong learning (élethosszig tartó tanulás) jegyében szélesítse ismereteit. Utóbbi jelentőségét hazánkban már egyre több vállalatnál felismerik. Továbbá – részben kapcsolódva a lifelong learning mozgalomhoz – az Európa növekedési stratégia (Europe 2020 – Európa növekedési stratégiája 2010) is foglalkozik az oktatáspolitikával. Célként tűzte ki, hogy a 20 és 64 év közöttiek foglalkoztatási aránya minimum 75% legyen, az oktatással kapcsolatban a korai iskolaelhagyásokat 10% alá kívánják csökkenteni, valamint a 30 és 40 év közöttiek minimum 40%-a felsőfokú végzettséggel rendelkezzen.

Mindemellett a képzések hatékonyságának mérése fejlesztendő területnek számít, számos feltáratlan lehetőséggel a számítások területén. Vélemény alapú felmérések, technikák már ismertek. Ezen opciók közül kiválasztva végezzük el elemzésünket, felmérve a felsorolt módszerek előnyeit és hátrányait. Vizsgálatunk középpontjába a győri Rába Jármű Gyártó és Kereskedelmi Kft.-t állítottuk, ahol a közelmúltban (2012–2015) sikeres pályázat során képzéssorozat valósult meg. Mindez pedig gazdasági jelentőséggel bír a vállalat működésére vonatkozóan.

A képzés és a fejlesztés elméleti háttere

A személyzetfejlesztés egy olyan tevékenységsorozat, melynek célja, hogy az egyén saját viselkedésének megváltoztatásával hozzájáruljon a szervezet stratégiai céljaihoz. Ezen belül viszont két fogalmat különítünk el: képzést és fejlesztést.

Képzéseket (training) alacsonyabb képzettségű, beosztású alkalmazottaknak tartanak, a jelenlegi munkakör jobb ellátásának céljával. Szakemberek, vezetők esetében fejlesztésről (development) beszélünk, mely a jövőre, valamint a kitűzött célokra irányul. E két fogalom a személyzetfejlesztési stratégia elemei, a karriermenedzsment mellett (Roóz 2006; Elbert et al. 2002). Mindemellett empirikus kutatások is bizonyítják, hogy a képzéseknek, fejlesztéseknek stratégiai jelentőségük van (Huselid 1995).

Emellett a lifelong learning aspektusából is meghatározó a személyzet fejlesztési folyamata. A mozgalmon belül elkülöníthetjük a munkahelyi lifelong learning-et, ezen belül pedig különböző képzésfajtákat. Többek között ilyen az e-learning, a mentoring, a munkáról kapott azonnali visszajelzés, a belső tanfolyamok, a projektsoportok, illetve a munkaköri rotáció (Roóz 2006).

Fontos, hogy a személyzetfejlesztést nem költségként vagy ráfordításként kell értelmezni, hanem emberi erőforrásba történő beruházásként (Gyökér 2001). Számos ok előidézheti szükségességüket, mint például az utánpótlás nevelése, munkahelyi magatartás vagy együttműködési készség javítása, szakmai ismeretek gyarapítása. Általában globális hatások³ esetén jelentkezik a képzési igény, azonban általános okok is generálhatják a szükségletet. Többek között a szervezetben felmerülő problémák, a munkakör elemzése, a technológiai változások, vagy akár a kommunikációban fellépő nehézségek (Elbert et al. 2002; Nemeskéri–Pataki 2007; Gyökér 2001). Nemeskéri (2006) szerint a képzések szerepe a minőség biztosításában is fellelhető. Az

³ Többek között ilyen a versenyhelyzet, a technológiai fejlődés felgyorsulása, vagy a munkaerőjellel változása.

adott okból kiindulva a célkitűzés kapcsolódhat a minőség, a termelékenység, a hatékonyság, az eredményesség javításához, a rugalmasság növeléséhez, a költségek minimalizálásához, vagy akár a munkahelyi balesetek számának csökkentéséhez.

A személyzetfejlesztés módszereinek felosztásában különböző szakirodalmi forrásokból indulhatunk ki. Jelen tanulmány elméleti összefoglalójában a legáltalánosabb formát mutatjuk be (1. táblázat), mely felsorolás szorosan kapcsolódik a végzett kutatásunkhoz.

1. táblázat: Fejlesztés módszerei

Képzés jellegű fejlesztés (training)		Nem képzés jellegű fejlesztés (development)	
On-the-job	Off-the-job	On-the-job	Off-the-job
<ul style="list-style-type: none"> – belső tréning – továbbképzés – mentorálás 	<ul style="list-style-type: none"> – továbbképzés – tanulmányi szerződés – önképzés 	<ul style="list-style-type: none"> – munkakör rotáció – betanítás – projektmunka 	<ul style="list-style-type: none"> – tanulmányutak – konferenciák

Forrás: Roóz 2006, 243–246. alapján saját szerkesztés

A következőkben az elmúlt 9–10 évre vonatkozó magyarországi képzési adatokat ismer-tjük, mégpedig a létszámbeli, a képzési költségek, valamint a képzések értékelésének meg-oszlása alapján.

2. táblázat: Részvételi létszám alakulása

	2008	2014/15		2016	
	Összesen (%)	Összesen (%)	Privát szféra (%)	Összesen (%)	Privát szféra (%)
Szerveze-tek száma (db)	233 (191 teljes körű adatszolgáltatás)	272	169	400	268
<100	73,3	31	39	36,75	42,16
100-249		21	16	17,5	19,78
250-1000	17,28	30	31	21	16,04
1001-2000	7,85	5	3	9,5	7,84
2001-5000		9	9	11,25	10,45
5000<	1,57	4	2	4	3,73

Forrás: Czako et al. 2008; Karoliny–Poór 2015; Poór 2016

A vizsgált időszakot illetően elmondható, hogy a részvételi létszám elemzése (2. táblázat) alátámasztja Magyarországnak az Unió átlaghoz való fokozatos felzárkózását. Látható, hogy míg a 2008-as kutatások a vállalatok kategorizálását kevésbé, addig a 2014 utániak mélyebb csoportosítás mentén vizsgálódtak. Mindez lehetővé teszi a részletesebb következtetések meg-alapozását.

Képzési költségek (3. táblázat) tekintetében kimutatható, hogy Magyarországon a legtöbb szervezet 2011. évben (Mura et al. 2013) 0–2% között költött oktatásokra, majd 2014–2015. évre (Karoliny–Poór 2015) ez az arány megnőtt (2–3%).

3. táblázat: Képzési költségek megoszlása

	2008	2009	2013	2014/15		2016	
	Σ (%)	Σ (%)	Σ (%)	Σ (%)	privát (%)	Σ (%)	privát (%)
< 2 %	49	45	62	35	29	25,9	22,92
2-3 %	15	24	5	38	42	28,06	32,29
3-5 %	29	22	10	11	11	20,14	19,79
5-10 %	6	8	5	14	15	16,55	16,67
10 % <	1	1	18	2	3	10,79	8,33
Összesen	100	100	100	100	100	100	69,06
szervezetek száma (db)	61	70	61-62	272	169	450	

Forrás: Mura et al. 2013; Karoliny–Poór 2015; Poór 2016

A költségek megoszlását tekintve a legtöbb összeget a termelés, gyártás területére investálták, ezt követte az értékesítés, majd a gazdasági ügyvitel. E befektetést a szervezetek több mint a fele önerőből finanszírozta, maga mögé szorítva a szakképzési hozzájárulási forrást (Czakó et al. 2008).

A tanulmány szempontjából mérvado, hogy a vállalatok értéklik-e a megtartott képzéseket (4a. táblázat).

4a. táblázat: Hatékonyságmérés kérdése

	2008	2014/15	2016
igen	38	32	50,22
nem	32	68	31,78
nem, de tervezik	31	-	-
szervezetek száma	233 (191 teljes körű adatszolgáltatás)	269 (összes szervezet)	369 (összes szervezet)

Forrás: Mura et al. 2013; Karoliny–Poór 2015; Poór 2016

A 4a. táblázat és a felmérések (Polónyi 2004; Horesnyi 2008; Czakó et al. 2008; Czakó–Gósi 2008) szerint a szervezetek többsége nem méri az általuk finanszírozott képzések hatékonyságát. Erre, a képzések értékelésére azonban kitűnő a Kirkpatrick modell (Kirkpatrick J. D.–Kirkpatrick W. K 2016), melynek részletes bemutatására a kutatómódszertanban kerül sor. A 4a. táblázat alapján a Czakó-féle (2008) kutatás tartalmazza a szervezetek számán alapuló további, mélyebb eredményt. Arra vonatkozóan, hogy mennyire tartják mérhetőnek és számszerűsíthetőnek a képzések hatékonyságát (4b. táblázat).

4b. táblázat: Szervezetek számának megoszlása (2008)

nem mérhető	47 %
mérhető és számszerűsíthető	40 %
mérhető, de nem számszerűsíthető	17 %

Forrás: Czakó et al. 2008

Összességében elmondható, hogy fontos mérni a tréningek hatását, ugyanis a dolgozó számára felesleges, nem kívánt nyűg érzetét keltheti a képzés, ha annak nem látja gyakorlati hasznát, valamint, ha a HR egység nem kér visszacsatolást a képzésekről, a dolgozói fejlődés, és a képzés megtartásának jelentéktelen érzetét keltheti. A felsoroltak megfelelő indokot képeznek a tréningek produktivitására irányuló mérés relevanciájára, annak megalapozására.

Kutatás módszertan

A képzés, fejlesztés témakörén belül a Rába Jármű Kft. által elnyert pályázat kereteiben végrehajtott képzéssorozatot elemeztük. Ehhez adott többek között a pályázati felhívás, valamint a tender során elkészített statisztikák. A téma fontosságát érzékelteti a pályázat közelmúltbeli megvalósulása (2014. és 2015. év) és annak gazdasági jelentősége, tekintettel arra, hogy a képzések a vállalat működésének hatékonyságát segítik elő.

Kutatásunk során számos statisztikai adatot kaptunk, melyeket alkalmazotti kérdőívekkel és vezetői interjúkkal egészítettünk ki. A rendelkezésünkre bocsátott adatok mind komplexitásban, mind mélységében részletes elemzést tettek lehetővé számunkra, így mutatókkal és azokból származó információkkal dolgoztunk. Az interjúk időbeli hosszát tekintve egyenként körülbelül fél óráig tartottak, melyekre a vállalatnál került sor 2016. április 25–26-a között. Mind a kérdőívet, mind pedig az interjút úgy állítottuk össze, hogy a lehető legtöbb információt gyűjtsük a pályázat széles körű megismerésének, valamint a modell kritikájának megfogalmazása érdekében. A kérdések többségében zárt jellegűek, azonban előfordul nyitott kérdés is a kérdőívben, illetve az interjúban egyaránt. A megkérdezések alatt feltételeztük a válaszadók őszinteségét. A kérdőívben a *Kirkpatrick modell* alapján összeállított strukturált kérdéssort alkalmaztunk, melyet az 1. ábra segítségével vázolunk fel.

1. ábra: Kirkpatrick modell



Forrás: Mackman 2016 alapján saját szerkesztés

A piramisban lentől felfelé haladva a mérés összetettsége nő. Az első szint a résztvevők véleményére épül, az ezt követő pedig a képzésen jelenlévők megszerzett tudásáról ad számot. A harmadik és a negyedik szint megfigyelés útján mérhető a leghatékonyabban. A szintekhez általunk javasolt mérési, adatgyűjtési módszerek a következők:

- 1. szint: kérdőív,
- 2. szint: visszakérdezés, kikérdezés,
- 3. szint: megfigyelés,
- 4. szint: megfigyelés vagy egyszerű, összehasonlításokon alapuló számítások.

A mérési lehetőségekre vonatkozó ajánlást a kutatás során szerzett tapasztalatainkra építettük. Vizsgálatainkban a már fentebb említett adatszerzési nehézségek miatt az alsó két szintre helyeztük a hangsúlyt, azaz a pályázatban való szereplésre, valamint a Kirkpatrick modell használhatóságára.

Kutatás alanya

Vizsgálatunkat a *Rába Jármű Gyártó és Kereskedelmi Kft.*-nél (a továbbiakban: Rába) végeztük, mely a Rába Járműipari Holding Nyrt. vállalatcsoport egyik tagja. A szervezet tevékenysége a Magyar Honvédség számára speciális katonai terepjárművek, valamint tűzoltójárművek gyártására fókuszál. A termelés során a járműipari vázszerkezeteket, járműveket, illetve alvázakat állítanak elő. Emellett buszok alvázait, építőipari, valamint haszongépjárművek gyártásával egészül ki termékskálájuk (raba.hu 2017).

A Rába Emberi erőforrás osztályáról, valamint a személyzetfejlesztéséről ismert, hogy a vállalat saját állományú alkalmazottak mellett munkaerő kölcsönző cég által közvetített munkavállalókat is foglalkoztat, melyeket a HR egység fog össze. Képzési igények meghatározása a HR vezetőhöz tartozik (pl. munkakörelemzés, kompetenciaigény alapján). Az igények kidolgozása már a HR munkatárs feladata, ezzel támogatva a vezető munkáját. Ekkor az alkalmazott kidolgozza a képzési programot, illetve hozzárendeli a hatékony tréning feltételeit. Emellett az Emberi erőforrás osztály felel a képzésekkel kapcsolatos adminisztrációkért is. A képzésekre szánt költségek forrása önerőből és pályázatokból származik. Ebből az összegből a szervezet a saját állományú dolgozóknak mindennemű képzést biztosít (amennyiben a vezetők engedélyezik azt), a kiközvetített munkavállalóknak azonban csak a kötelező környezet-, tűz- és munkavédelmi oktatást finanszírozzák. A képzési költség aránya a bérköltség összegéhez viszonyítva körülbelül 2%. Ez átlagosnak minősül Magyarországon, vagyis az ország területén tevékenykedő szervezetek többsége ilyen arányban költ a képzésekre (Karoliny–Poór 2015). A képzési költség legnagyobb részét a gyártási területre, valamint nyelvi képzésekbe fektetik be. A külső képző intézmény kiválasztása során a képzési díjat, illetve a szervezet közelségét veszi figyelembe a vállalat. Az említett intézmények rugalmasan kezelik a szervezet kéréseit, így nagyobb csoportok esetén gyakori a képzések kiszervezése. A képzés hatékonyságáról, hasznosságáról nem készítenek felmérést.

Ahogy a Kutatásmódszertan fejezet elején már jeleztük a vizsgálatban egy, a közelmúltban megvalósult *Munkahelyi képzések támogatása nagyvállalkozások számára a konvergencia régióban* (TÁMOP 2.1.3.C-12/1) elnevezésű pályázatot elemeztük. A címéből is látható, nagyvállalatoknak szánják olyan területekre, amelyek felzárkóztatásra szorulnak. E pályázat alapvető célja, hogy 10 év alatt egy millió új és adózó munkahelyet teremtsen, valamint részcélként tüzték ki a munkaerő versenyképességének javítását, alkalmazottak foglalkoztathatóságát, illetve a munkahelyi készségek, kompetenciák javítását. A pályázatot 2012. évben hirdették meg, melyet a Rába 2014. és 2015. évben valósított meg. A szervezet több mint 43,5 millió Ft értékben tarthatott különböző oktatásokat a fent olvasható, kitűzött célok elérése érdekében.

Az eredmények kiértékelése

Az előzőekben felsorolt pályázathoz kapcsolódó kutatási témaköröket ezen alfejezetben ismertetjük.

Kritériumoknak való megfelelés

A szervezet pontosan 43 546 787 Ft támogatást nyert el a tender keretein belül. Pályázat elemzése során rendelkezésünkre álltak statisztikai adatok, melyek alapján a következő megállapításokat tettük.

A képzéssorozatban 53 fő vett részt, melyből 11 fő fizikai és 42 fő szellemi munkavállaló volt. A képzések tíz témakörre épültek: Nyelvi képzés (angol, német), ProE, valamint AutoCAD alapismeretek, Informatikai ORACLE témakör, Számítástechnika (kezdő, haladó), Belső auditor képzése, Termelésirányítók képzése, Környezet-, egészség-, tűz- és munkavédelmi oktatás (EHS).

A résztvevők minimum kettő, átlagosan három képzésen vettek részt. Legnagyobb népszerűségnek az ORACLE témakörű, illetve az AutoCAD alapismeretekről szóló képzések bizonyultak. A képzéssorozat összesen 7 228 óra tréningből állt, ami átlagosan 136 óra/fő. Képzési órákat átlagolva (angol, német, auditor, informatika csoportokra vonatkozó) megállapítottuk, hogy a legnagyobb óraszámú képzés a német nyelvi kurzus, valamint a legkevesebb időt igénylő tréning az AutoCAD alapismeretek témakörű tréning és az auditor továbbképzés volt.

Az összes képzési díj 18 760 640 forintot tett ki az eredetileg tervezett 20 426 000 Ft helyett. Ez 8,88 %-os csökkenést mutat. A változásokat az 5. táblázat szemlélteti.

4. táblázat: Költségnemek megoszlása

Megnevezés	Tervezett	Megvalósult	Változás (Ft)	Változás (%)
Összes képzési díj	20 426 000 Ft	18 760 640 Ft	-1 665 360 Ft	-8,88 %
Projekt előkészítés	850 000 Ft	870 000 Ft	20 000 Ft	2,30 %
Projektmenedzsment	5 200 000 Ft	5 225 608 Ft	25 608 Ft	0,49 %
Egyéb szolgáltatások költségei	400 000 Ft	870 000 Ft	470 000 Ft	54,02 %
Utazási és kiküldetési költségek	240 000 Ft	414 000 Ft	174 000 Ft	42,03 %
Munkavállalók bérköltsége és járulékai	14 310 787 Ft	13 650 780 Ft	-660 007 Ft	-4,83 %
Eligazítás és tanácsadás	2 100 000 Ft	2 177 000 Ft	77 000 Ft	3,54 %
Bankszámla vezetési díja	20 000 Ft	20 000 Ft	0 Ft	0,00 %
Tartalék	0 Ft	1 558 759 Ft	1 558 759 Ft	100,00 %
Összesen:	43 546 787 Ft	43 546 787 Ft		

Forrás: Rába Jármű Gyártó és Kereskedelmi Kft. HR osztály 2015a alapján saját szerkesztés

Továbbá, a munkavállalók bérköltségei és járulékai is csökkentek 4,83 %-kal. E csökkentésekre azért volt szükség, mivel más költségfajták nőttek. Ilyen volt az egyéb szolgáltatások, a tartalék, illetve az utazási, és kiküldetés költségek, melyek a legnagyobb mértékben növekedtek.

5. táblázat: Számítások képletei

Megnevezés	Képlet	Megnevezés	Képlet
Egy főre jutó átlagos képzési költség	$\frac{\text{támogatás összege}}{\text{résztvevők száma}}$	Egy képzési órára jutó képzési költség	$\frac{\text{támogatás összege}}{\sum \text{képzési óraszám}}$
Egy főre jutó átlagos képzési díj	$\frac{\sum \text{képzési díj}}{\text{résztvevők száma}}$	Egy főre jutó képzési idő	$\frac{\sum \text{képzési óraszám}}{\text{résztvevők száma}}$
Egy fizikai munkavállalóra jutó képzési költség	$\frac{\text{támogatás összege}}{\text{fizikai résztvevők száma}}$	Egy szellemi munkavállalóra jutó képzési költség	$\frac{\text{támogatás összege}}{\text{szellemi résztvevők száma}}$
Egy főre eső átlagos egyéb költség			$\frac{\text{támogatás összege} - \sum \text{képzési díj}}{\text{résztvevők száma}}$

Forrás: Bacsur–Boda 2010 alapján saját szerkesztés

A 6. táblázatban szereplő mutatók segítségével az alábbiakat állapítottuk meg: legmagasabb egy főre eső költség (átlagolva) az AutoCAD tréningnél, átlagolás nélkül viszont a belső auditor továbbképzésnél volt tapasztalható. Az egy főre jutó átlagos képzési költség (minden költségfajtát beleértve) 821 637 Ft-ra jött ki, a képzési díj viszont 353 974 Ft-ot tett ki fejenként, ami azt jelenti, hogy egy főre átlagosan 467 663 Ft egyéb költség jutott. Egy főre eső képzési díj maximum értéke 450 000 Ft/fő lehetett. Ezt egy résztvevőnél sem lépte át a Rába, betartva ezzel a megadott szigorú szabályok egyikét. Egy szellemi munkavállalóra jutó képzési költség 1 036 828 Ft, míg egy fizikai alkalmazottra jutó képzési költség 3 958 799 Ft.

A visszacsatolás érdekében *monitoring mutatókat* is megadtak a pályázatban, melyet a 7. táblázat foglal össze.

6. táblázat: Monitoring mutatók

Mutató jellege	Monitoring mutatók megnevezése	Elvárt minimum értékek	Rába értékei
Output	Képzésen résztvevők száma	3 fő	53 fő
	Képzést eredményesen elvégzők	80 %	90,57 %
Eredmény	Megszerzett képzettségek aránya	80 %	94,29 %
	Képzésben résztvevő továbbfoglalkoztatottak aránya	60 %	88,68 %

Forrás: NFÜ 2012 alapján saját szerkesztés

Kritérium volt a pályázatnál, hogy a résztvevők továbbfoglalkoztatási aránya el kell, hogy érje a 60%-ot. Ezt a vállalat 88,68 %-ra teljesítette, mivel csak 6 fő volt, akit nem foglalkoztattak később. Összesen 984 képzési óra (13,61%), valamint 2 481 840 Ft képzési díj kapcsolódik hozzájuk. Ez azt jelenti, hogy a támogatás 13,23%-a veszett kárba a vállalat szempontjából (8. táblázat).

7. táblázat: A képzés után elment dolgozók képzési óraszámai, díjai

	Összes képzési óraszám (óra/fő)	Képzési díj (Ft/fő)
	170	450 000 Ft
	168	441 960 Ft
	164	432 000 Ft
	144	369 960 Ft
	174	339 960 Ft
	164	447 960 Ft
Összesen	984	2 481 840 Ft
Egész-rész aránya	13,61 %	13,23 %

Forrás: Rába Jármű Gyártó és Kereskedelmi Kft. HR osztály 2015b alapján saját szerkesztés

A szervezet 132 képzettséget szerzett meg a tervezett 140-hez képest, ez 94,29%-ot jelent. A harmadik, eredményre vonatkozó mutató a képzést eredményesen elvégzők számára vonatkozott. A Rába 53 fővel tervezett, azonban csupán 48 főnek sikerült teljesítenie a követelményeket. Ezzel szintén teljesítette az – itt is – minimumként követelt 80%-ot. Egy output mutató volt még megadva, mely a résztvevőkhöz kapcsolódott. E szerint a minimum elvárt érték 3 fő volt, melyet több mint tizenhétszer túltejesített a szervezet.

A képzéssorozat során kétfajta szerződések kötettek: képzési (képző intézménnyel), valamint felnőttképzési szerződést (résztvevőkkel). Utóbbi felépítése általánosan megegyezett, helyet kapott rajta a képzés célja, időtartama, költsége, intézmény adatai, személyes adatok, illetve a számonkérés formája. Előfordult azonban, amelyen fel volt tüntetve a részvételi kritérium (pl. hiányzások), képzés módszerei, és formája.

Minden tréning végén kérdőívet töltettek ki az oktatók a résztvevőkkel, mellyel felmérték a résztvevők véleményét, reakcióját. Ezt a Felnőttképzésről szóló 2013. évi LXXVII. törvény is előírja. Ezenkívül vizsgasorokra is sor került a képzések végeztével.

Vezetői értékelések, kérdőívek elemzése

A pályázat által előírt vizsgálandó területek után a Kirkpatrick modell alapján általunk összeállított kérdőíveket, interjúkat elemeztük, melyek eredményeit a következőkben ismertetjük. Az információkat összesen 5 vezetői interjúból (9. táblázat) és 20 kérdőívből gyűjtöttük. A vizsgálat során négy nő volt a válaszadók között, míg a többi interjúalany férfi.

8. táblázat: Vezetők alapadatai

	Beosztás	Végzettség pontos megnevezése	Rába Jármű Kft.-nél töltött évek száma
A	Gazdasági terület vezető	Járműgyártó	10 év
B	Gyártásfejlesztési és gyártásvezető	Technológus üzemmemnök	38 év
C	Katonai projekt vezető	Főiskola	11 év
D	Humán erőforrás vezető	Személyügyi szervező és humán szervező	13 év
E	Hegesztő felelős	Gépészmémők	13 év

Forrás: Interjúk 2016 alapján saját szerkesztés

Az interjú során kapott válaszok megosztottak, ugyanis mindkét nem képviselteti magát, minden korcsoportból legalább egy személy válaszolt a kérdésekre, valamint a különböző szervezeti egységek segítettek munkánkat. A vezetők szakmai tapasztalata átlagosan 22,6 évet tesz ki, melyből átlagosan 17 évet töltöttek a Rábánál.

Először a *Kirkpatrick modell szerinti első szintet*, a tréningeken megjelenő reakcióit elemeztük. A vezetők többsége szerint *a résztvevők reakciója összességében pozitív* volt, illetve közepesre értékelik a jelenlétüket. Az értékelésből arra következtettünk, hogy a képzéseken jelenlévők 40%-a érintett az esetleges tréning-kihagyásokban. Mindezt a képzésen résztvevők megerősítik, kiegészítve azzal, hogy megjelenésüket jóra értékelték. Továbbá a válaszadók zöme szerint *a képzések megfeleltek a vállalat elvárásainak*, azonban a HR vezető nem gondolta így. Válasza összefüggésben lehet azzal, hogy szerinte a képzés nem volt jól szervezett, nehezen érthető anyagot adtak le az oktatók, illetve elméleti jellegű képzéssorozat volt, tehát a képző intézmény felkészületlenségében látta a sikertelenséget. Ezeket az indokokat a résztvevők többsége megcáfolta, ugyanis a kérdőívekből ennek ellenkezője derült ki. A válaszok alapján megállapítottuk, hogy *a vállalat számára a képzések szükségesek és hasznosak voltak*. Ezt mind vezetői, mind résztvevői oldalról megerősítették az interjúalanyok.

A vezetők által öt legfontosabbnak ítélt képzés sorrendben az alábbi volt:

1. Nyelvi és számítástechnikai képzések,
2. ORACLE képzés és termelésirányítók képzése,
3. Környezet-, egészség-, tűz- és munkavédelmi oktatás.

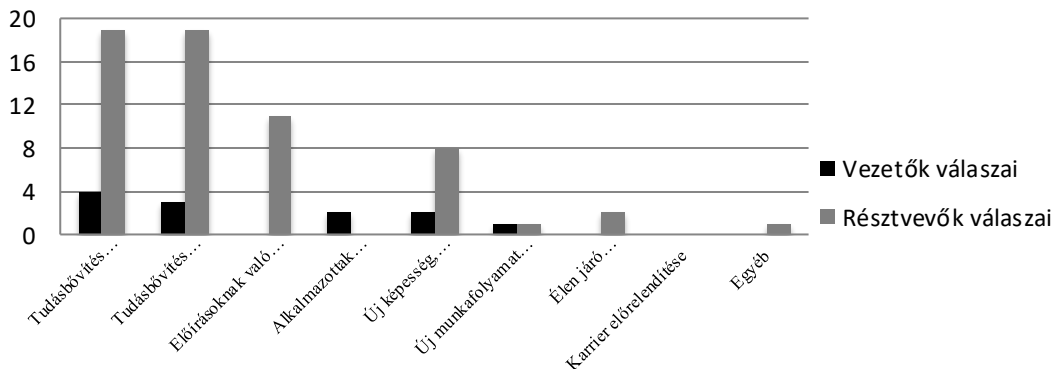
Ezzel ellentétben, a résztvevők viszont e képzéseket emelték ki:

1. Környezet-, egészség-, tűz- és munkavédelmi oktatás,
2. Nyelvi képzések,
3. Számítástechnikai tréningek.

A szükségesség és a hasznosság nem feltétlenül kapcsolódnak egymáshoz, ezt bizonyítja az a tény is, hogy míg a vezetők mindegyike elismerte a képzések szükségességét, addig csak

3 fő (katonai projekt, gyártásfejlesztés és gyártás, gazdasági vezető) mondta azt, hogy hasznosak is voltak. Érdekes ellentétet véltünk felfedezni: a résztvevők száma az ORACLE, valamint az AutoCAD tréningeken volt a legmagasabb, azonban ezek közül csak az előbbi tartották szükségesnek a vezetők. Az AutoCAD tréning nélkülözhetőségének okát abban látjuk, hogy az alkalmazottaknak elengedhetetlen volt a fejlődés, azonban nem volt létfontosságú a képzés megtartása. A célokat és azok megoszlását a 2. ábra ismerteti. Szükséges megjegyezni, hogy az arányok helyenként azért térnek el jelentősen, mivel öt vezető és 20 résztvevő adott választ. A 2. ábra ordináta tengelyén látható a válaszadók száma, akik az adott célokat tartották lényegesnek a képzéssorozat folyamán. A válaszadók egyértelműen a tudásbővítést tartották elsődleges célnak.

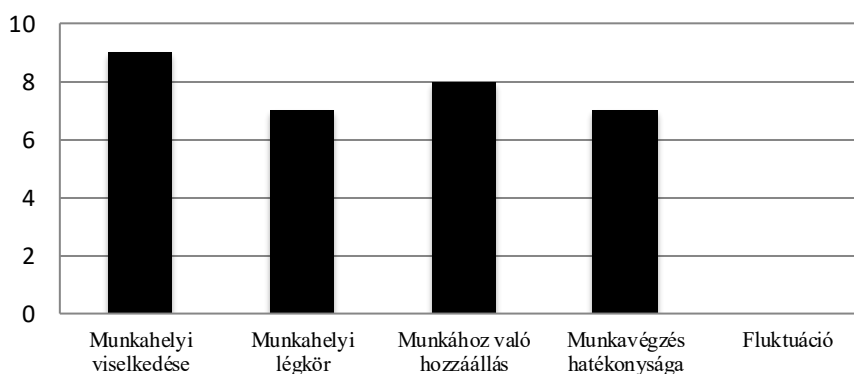
2. ábra: Képzéssorozat céljai



Forrás: Interjúk és kérdőívek 2016 alapján saját szerkesztés

Mindazonáltal az interjú alanyai szerint az új készség, képesség megszerzése, valamint a résztvevők szerint az előírásoknak való megfelelés volt fontos a képzések szervezésekor. A válaszadók többsége úgy gondolja, hogy az *oktatók elérték a tréningek céljait*, azonban két vezető (köztük a projektmenedzser is) szerint ez nem igaz. Ez feltételezhetően összekapcsolódik a HR vezető már ismertett véleményével, mely szerint a képző intézmény felkészületlen volt. Továbbá 3 vezető (hegesztés, katonai projekt, gazdasági vezető) véli úgy, hogy *nőtt a résztvevők elméleti tudása*, négy (gyártásfejlesztés és gyártás, hegesztés, katonai projekt, gazdasági vezető) szerint pedig *gyakorlatban alkalmazni tudják az új ismereteket*. A képzések által a szakmai fejlődéshez is hozzájárult a vállalat – állítja ezt a vezetők 60%-a (hegesztés, katonai projekt, gazdasági vezető), amit azonban a résztvevők cáfolnak. A *Kirkpatrick modell második szintjéhez* kapcsolódóan megállapítottuk, hogy az elméleti, valamint a gyakorlati tudás hatása egyaránt érzékelhető a tréningen megjelentek munkájában. Ezt a tényt a résztvevők megerősítették. Továbbá a válaszadók szerint a képzéssorozat legnagyobb hatása az alkalmazottak munkahelyi viselkedésében, illetve a készség, képesség megjelenésében vagy fejlesztésében látható. A viselkedésbeli javulást alátámasztja az, hogy a vezetők az interjú során elmondták, kis mértékbeli javulást (pl. együttműködés, nyitottság) tapasztaltak. Negatívumként említette meg az egyik vezető, hogy a képzések a munkavégzés rovására váltak, ez alatt pedig a munkaidőben tartott képzéseket érti.

3. ábra: Képzések hatásai



Forrás: Interjúk és kérdőívek 2016 alapján saját szerkesztés

A 3. ábra szerint összességében a munkahelyen tanúsított viselkedés fejlődött a legtöbbet, de emellett a véleményeket összevetve a *munkahelyi légkörre, illetve a munkához való hozzáállásra volt még kedvező hatással* a képzéssorozat. Továbbá megállapítottuk, hogy a fluktuáció – mely jelentős problémát képez a vállalatnál, főleg a fizikai munkavállalók területén – nem változott, ez pedig abból a szempontból pozitívum, hogy nem mutatott romlást. Ugyanakkor a vezetők szerint a *legnagyobb előrehaladás a nyitottság javulásában és a tudásbővítésben azonosítható*. Legkevésbé az alkalmazottak empátiás képességei változtak. Tehát a képzések céljának tartott tudásbővítés megvalósult – a vezetők elmondása alapján.

Az interjúalanyok válaszai szerint egyértelmű (4 fő alapján) *sikerként könyvelhető el a rugalmasság javulása*. A gyártásfejlesztés és gyártásvezető sikert és sikertelenséget egyaránt lát e tényezőben. Ezzel ellentétben a hatékonyság fejlődése már nem ennyire mérvadó. A megkérdezettek csupán 40%-a gondolta ezt a képzés sikerének, ami viszont ennél is fontosabb, hogy a válaszadók ugyanekkora hányada a siker, valamint a sikertelenség okának is tartja. Ugyanakkor érdemes megemlíteni, hogy az *együttműködési szándék nagymértékű javulást ért el*, mivel a vezetők 80%-a (gyártásfejlesztés és gyártás, gazdasági, katonai projekt, HR vezető) sikerként könyvelte el az e téren kialakult változást. Megjegyzendő, hogy egy vezető véleménye szerint is sikeres volt ezen a téren a képzéssorozat, azonban sikertelenséget is lát ebben.

A Kirkpatrick modell használhatósága

Mint minden módszer, a Kirkpatrick modell is rendelkezik előnnyel és hátránnyal. Természetes, hogy folyamatos fejlődés jellemzi a szervezeteket (pl. új rendszer, program bevezetése), mely jelentős változásokat von maga után a vállalati életben – akár viselkedésbeli, akár üzleti eredményről van szó. Ezért is szükséges a modell testreszabása (Kirkpatrick 1996). Továbbá, az előbbi állítást az is indokolja, hogy nem minden vállalat működik egyformán. A cégek érdekelttsége a 3. és a 4. szint mérésében van, mivel ezek mutatják meg, hogy a képzések hogyan valósulnak meg, fizetődnek ki a vállalat életében. Ezen szintek mérése bizonyulnak a leginkább időigényesnek, valamint – ami ennél nagyobb problémát jelent – a modell feltételezi, hogy az 1–3. szint fontosabb, mint az utolsó szint, mely a szervezet szempontjából nem igaz.

9. táblázat: Kirkpatrick modell előnye és hátránya

Előny	Hátrány
<ul style="list-style-type: none"> – kérdőívvel, megfigyeléssel mérhető a képzések hatékonysága – folyamatot mér, értékeli 	<ul style="list-style-type: none"> – válaszadók őszintesége csak feltételezés – idő- és pénzigényes – adatgyűjtés módja nehezen kiválasztható – erőforrás igényes – 1-3. szintre helyezi a hangsúlyt

Forrás: Elemzés 2016 alapján saját szerkesztés

Az általunk vélt előnyöket, hátrányokat a 10. táblázatban foglaltuk össze. A jellemzőket a modell és a gyakorlati kutatásunk összevetése után dolgoztuk ki.

Összegzés

Kutatásunk során áttekintettük a képzés és fejlesztés elméleti hátterét, valamint szekunder kutatás segítségével Magyarország egyik meghatározó vállalatának szokásairól is átfogó képet kaptunk. A méltán népszerű modell segítségével megpróbáltuk felmérni a képzések hatékonyságát, mely folyamat eredményesen zárult le, hiszen jelentős ellentmondásokra derült fény, valamint a tréningorozat hatékonyságára is becslést tettünk.

Az állandóan fejlődő vállalatoknak fontos lépést tartani, fejleszteni, képezni a szervezet erőforrásait a versenyhelyzet ideális szintjének fenntartásához vagy annak növelése érdekében. Ehhez elengedhetetlen a puha tényezők figyelemmel kísérése, mely a vállalati célok elérését is szolgálja az egyéni karriercélok mellett.

Javaslatunk a kutatás alapjához kapcsolódik, a Kirkpatrick modell használatához. Ugyan a módszert alkalmazva egyelőre még számításokkal nem bizonyítható a képzések hatékonysága, de mindenképpen megbecsülhető – ahogyan az a fenti elemzésből is láthatóvá vált. Amennyiben feltételezzük, hogy a válaszadók őszintén feleltek a kérdésekre, valamint a megfelelő módszer használatával lényeges következtetések vonhatók le belőle, mint például a résztvevők véleménye a képzésekről, az újonnan megszerzett ismeretek alkalmazásáról való meggyőződés.

Természetesen a képzések hatékonyságának mérése e módszerrel még nem merült ki. Számos más eljárás létezik, amely további komplex elemzéseket igényel. A véghezvitt kutatás során azt tapasztaltuk, hogy a szükséges feltételek biztosításával a Kirkpatrick modell is megfelelő mennyiségű és minőségű információt tud nyújtani a képzések értékelésére. Mindez pedig hozzájárulhat a vállalatok erőforrásainak optimális felhasználásához.

Irodalom

2013. évi LXXVII. törvény a felnőttképzésről

Bacsur K., Dr. Boda Gy. (2010): *Személyügyi kontrolling*. Boda & Partners Kft., Budapest

Czakó N., Gósi Zs. (2008): Fejlesztési és képzési trendek a képzési benchmark felmérés alapján. *Munkaügyi szemle*, 4. 90–100. o.

Czakó N., Dara P., Dudás J., Gósi Zs., Szetei T., Szalai P., Varga Zs. (2008): *Képzési benchmark felmérés – Képzési trendek a hazai szervezeteknél*. Kutatási összefoglaló. DGS Global Research és Lifelong Learning Magyarország Alapítvány, Budapest. http://www.lifelonglearning.hu/kutatas/kepzesi_benchmark/K%20E9pz%20E9si%20Benchmark%20Felm%20E9r%20E9s%20kutat%20E1si%20%20F6sszefoglal%20F3ja.pdf Letöltve: 2016. 02. 13.

Elbert, N. F., Karoliny M., Farkas F., Poór J. (2002): *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest

- Európai Bizottság (2010): *Európa 2020. Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája*. Brüsszel. http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_HU_ACT_part1_v1.pdf Letöltve: 2016. 03. 16.
- Gyökér I. (2001): *Humánerőforrás-menedzsment*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Horesnyi J. (2008): Nagyító alatt a munkaviszonyban álló személyek képzésének támogatása. *Munkaügyi Szemle*, 4. 40–43. o.
- Huselid, M. A. (1995): The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 3. pp. 635–672.
- Karoliny M., Poór J. (2013): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest
- Karoliny M., Poór J. (2015): *Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata Magyarország – 2014/2015.* Kutatási zárójelentés. Cranet, Pécs-Gödöllő. http://www.hsosz.hu/sites/default/files/anyagok/cranet_hr_kutatasi_jelentes_magyarorszag_2014_2015.pdf Letöltve: 2016. 02. 13.
- Kirkpatrick, J. D., Kirkpatrick, W. K. (2016): *Kirkpatrick's Four Levels Training Evaluation*. 1st Edition. Association for Talent Development, USA.
- Mackman, A. (2016): *Measuring learning effectiveness – improving the Learning Management System*. <https://www.agyilia.com/blog/learning-management-system/measuring-learning-effectiveness-improving-the-learning-management-system> Letöltve: 2016. 04. 10.
- Mélyinterjúk A-E (2016): Vezetői értékelés. Rába Jármű Gyártó és Kereskedelmi Kft., Győr
- Mura, L., Szakács N., Karoliny M., Poór J. (2013): Az átalakuló közép- és kelet-európai emberi erőforrás-menedzsment gyakorlata. *Tudásmenedzsment*, 1. különszám. 135–144. o.
- Nemeskéri Gy., Pataki Cs. (2007): *A HR gyakorlata*. Ergofit Kft., Budapest.
- Nemeskéri Gy. (2006): *A minőséget befolyásoló emberi tényezők*. Ergofit Kft., Budapest.
- NFÜ [Nemzeti Fejlesztési Ügynökség] (2012): *Pályázati útmutató a Munkahelyi képzések támogatása nagyvállalkozások számára a konvergencia régióban c. pályázati felhíváshoz*. Budapest.
- Polónyi I. (2004): A vállalatok képzési politikájának néhány jellemzője II. rész. *Munkaügyi Szemle*, 4.
- Poór J. (2016): *Tréningek és képzések hatékonysága – Magyarország 2016*. SZIE GTK TTI, Budapest
- Rába Jármű Gyártó és Kereskedelmi Kft. HR osztály (2015a): *Pályázati statisztika A költségnemek*. Győr.
- Rába Jármű Gyártó és Kereskedelmi Kft. HR osztály (2015b): *Pályázati statisztika résztvevők adatai*. Győr.
- Rába Jármű Gyártó és Kereskedelmi Kft. HR osztály (2015, 2016): *Képzési terv*. Győr.
- Roóz J. (2006): *Az emberierőforrás-menedzsment alapjai*. BGF Perfekt, Budapest
- <http://raba.hu/jarmu/> (Rába Jármű Kft. alapadatok) Letöltve: 2017. 05. 31.