

# **A HUMÁN ERŐFORRÁSOK FEJLESZTÉSE A PROFIT-ORIENTÁLT SZERVEZETEK BEN ÉS A KÖZSZFÉRÁBAN**

*HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT IN FOR PROFIT  
ORGANIZATIONS AND THE PUBLIC SECTOR*

**DIENESNÉ KOVÁCS ERZSÉBET** egyetemi docens

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar,  
Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet, Emberi Erőforrás Menedzsment  
Tanszék

## **ABSTRACT**

Human resource development is an essential condition for the success and competitiveness of the organizations. The experts of human resource management believe this trend to be increased in the future. In the last period, however, economic changes and the effects of recession also appeared in the practice of human resource development. In my research I have analyzed the characteristics and changes of human resource development considering for profit organizations and the public sector. Examinations were carried out by using the methods of questionnaire survey and deep-interview. I have made a comparison of the results with my former ones of similar nature and I have found significant changes. Compared to the previous years, significantly less training/development programs were realized in the for profit and the public sector organizations examined. The focus has shifted to the self-education of the employees, which is also expected by the organizations.

## **1. Bevezetés**

Globalizálódó világunkban az emberi erőforrások kompetenciáinak fejlettsége, azok alkalmazásának képessége, az egyén, a társadalom és a munkahelyi szervezetek sikerességének, versenyképességének alapvető feltételévé vált. Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakemberek egyöntetű véleménye szerint ez a tendencia a jövőben csak erősödni fog. Természetesen a fenti megállapítás nem egészen új, hiszen már Taylor munkásságában is megtalálhatjuk a munkakörhöz illeszkedő kompetenciák elemzésének és fejlesztésének kérdéseit.

Ahhoz, hogy valamely szervezet a stratégiájában megfogalmazott célokat elérje, mindenekelőtt szüksége van arra, hogy az emberi erőforrás kellő mennyiségben, kellő szakismerettel és a szükséges időben rendelkezésre álljon. Juhász - Gályász

(2008) kutatásai bizonyították, hogy a munkaerő csak akkor tud megfelelni a folyamatosan változó munkaerő-piaci, munkahelyi, a minőségbiztosítási rendszer által meghatározott követelményeknek, ha folyamatosan fejlesztik. Bácsné (2010) is megállapította a minőségmenedzsment, a szervezetfejlesztés, és a HR gazdálkodás együttmozgását. Dajnoki és mtsai (2010) megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásakor is hangsúlyozza a képzések, fejlesztések jelentőségét.

Az emberi erőforrások fejlesztése tudatos folyamat, célja, hogy biztosítsa a szervezet által szükségesnek tartott kompetencia-elemek meglétét és magasabb szintre emelését. Az emberi erőforrás fejlesztése magába foglalja a szervezet humán erőforrásának beillesztését, képzését, továbbképzését, készségeinek, képességeinek, magatartásának, személyiségének fejlesztését is. A fejlesztés szükségszerűsége minden alkalmazotti állományra igaz, a beosztottakra és a vezetőkre egyaránt

A munkaadók szívesen alkalmaznak olyan munkavállalókat, akik többféle szak tudással is rendelkeznek, aminek egyik előnye, hogy ezáltal a munkahelyeknek lehetőségük van csökkenteni a munkabér-költségeiket (Vántus, 2007., Terjék, 2010.).

A szervezeti, üzleti tevékenység hatékonysága és a személyzetfejlesztés szoros összefüggésben vannak egymással, a személyzeti munka egyre inkább eltolódik a hagyományos fókuszától tudásfejlesztés, tudástranszferés tudásmegőrzés irányába (Poór, 2009).

A képzési célok alapvetően kétféle irányultságot mutatnak, vagy a jövőre készítik fel az alkalmazottakat, vagy a képzettségbeli hiányosságokat kívánják megszüntetni, alapvetően segíthetik a termelékenység növekedését, a minőség javítását, az új technológia bevezetésére való felkészülést, a munkahelyi balesetek csökkentését, a munkahelyi elégedettség növelését, a szervezeti kultúra átalakítását, a költségek minimalizálását.

A vállalat számára gyakorlatilag a működés minden területén folyamatosan szükséges és indokolt a fejlesztés, képzés. Az előrelátható vezetés abból indul ki, hogy a fejlesztés, a képzés a mai adott és igényelt szint közötti, illetve a jelen és a jövő szükségletei közötti rész áthidalására szolgál, a holnap igényeire ma kell felkészíteni a dolgozókat. Ez az igény a munkavállalók oldalánál is egyre erősebb, mert csak megfelelően szinten tartott, folyamatosan korszerűsített tudás jelenthet megfelelő alapot az elvárt teljesítmény nyújtásához, a munkahely megőrzéséhez (Szabados, 2008).

A képzés fontosságát eleve kiemeli a gyors műszaki-technikai fejlődés, a megszerzett tudás gyorsuló ütemű elavulása, a piacok dinamikus változása, az egyre keményebb verseny, amely a munkahelyi követelmények folytonos változását eredményezi, ezáltal fokozott követelményeket támaszt a munkaerővel, teljesítő képességgel szemben is.

A fejlesztési igény többféle lehet. Amikor az ember a tudást akarja fejleszteni, célja a szakmai tudás megszerzése, az elavult ismeretek aktualizálása, szintre hozása, vagy a hiányzó ismeretek pótlása, új szemléletmód, tudásanyag, tudományos eredmények elsajátítása, új munkamódszerek megismerése, de ide tartozhat a korszerű menedzsment-technikák megismerése is.

A képességfejlesztés során a hangsúly a feladat-megoldási, döntési készség és képesség kialakítására, a felelősség vállalására, a munkával járó stressz elviselésére, a kommunikációs készség kialakítására, tárgyalási módszerek elsajátítására helyeződik.

A magatartás fejlesztés iránya az adott személyiség belső feltárása, megismerése és fejlesztése, a szociális közösségi magatartás normáinak elfogadtatása, az együttműködési készség kialakítása, a vállalati kultúrával, szervezeti célokkal és normákkal való azonosulás létrehozása.

A munkavállalók igen sokoldalúan érintettek a vállalat működésében. Legfőbb szerepük, hogy - a szervezeti hierarchia bármely szintjén vannak is – döntéseket hozzanak, és cselekvéseket hajtsanak végre. Egy vállalat csak olyan mértékben lehet eredményes, mint amit az ott dolgozó emberek tudása és tehetsége tesz lehetővé.

A képzési minőségváltás alapvető hajtóerői a piacgazdaság; a vállalati átalakulások sorozata, a tényleges tulajdonosok megjelenése, a motivációváltás. Oláh - Pakurár (2009) kutatásai során megállapította, hogy az aktív foglalkoztatáspolitikai eszközrendszeren belül a munkaerő-piaci célú képzések, átképzések súlyát és szerepét fokozni szükséges a tartós munkanélküliek elhelyezkedési esélyeinek javítása érdekében.

A képzéspiaci sikerekhez ma már nem elég a képzéspiac ismerete, valamint a piacképes tudáskínálat. Szükség van minőségi előadókra, trénerekre, s fontos elemei a várható sikernek a megfelelő képzésszervezés, valamint tudásmarketing is.

A humán erőforrások fejlesztése során fel kell mérni és meg kell tervezni az egyének és a vállalat igényeit, szükségleteit, a fejlesztés célját, a résztvevők körét, a lehetséges fejlesztési módszereket, mikor és hol történjen a fejlesztés milyen költségtényezőkkel. Ezután következnek a szervezési munkák, a résztvevők bevonása, támogatása, motiválása, a konkrét fejlesztési módszer kiválasztása, külső képző szervek igénybevétele esetén szerződéskötés, a fejlesztés körülményeinek biztosítása majd a fejlesztési elképzelések megvalósítása. A folyamat utolsó lépése az értékelés és a tapasztalatok megvitatása. A képzés hatékonyságát csak az előre meghatározott képzési célok tükrében szabad értékelni. Meg kell vizsgálni, hogy a kitűzött célok milyen mértékben valósultak meg, a résztvevők mennyire elégedettek, a képzés mennyire vált hasznára az egyének és a szervezetnek, valamint szükség esetén korrekciók meghatározására kerül sor.

A humán erőforrás tervezésnél az éves tervben kell konkrétan szerepeltetni azt, hogy kit, kiket képez a vállalat, milyen formában, hol tanul az illető, milyen szakon, és hozzárendelni a képzésben résztvevőkhöz személyenként az összegeket.

Berde - Dajnoki (2007) szerint a képzési program hatásvizsgálatát célszerű épp olyan pontosan megtervezni, mint magát a képzési programot. A fejlesztési/képzési hatásvizsgálat alapvetően két kérdésre keresi a választ; sikerült-e az alkalmazott módszerrel a kívánt célt elérni valamint van-e kimutatható kapcsolat a képzési, fejlesztési eljárás eredménye és valamilyen szervezeti cél elérése között?

**1. ábra: A humán erőforrás fejlesztés folyamata**  
**Figure 1.: Process of human resource development**



*Forrás: Saját szerkesztés*

Az egyre gyorsabb ütemű technológiai változások korában megszerzett képzettség egyre kevésbé elegendő a versenyképesség megtartásához, az egész életen át tartó továbbképzés/fejlesztés ugyancsak fontos versenytényezővé válik (Móré, 2011). Azok a szervezetek, amelyek felismerték, hogy kompetenciabeli deficitjüket csak módszeres továbbképzéssel /fejlesztéssel számolhatják fel és azok a dolgozók, akik tudomásul vették, hogy állandóan képezniük/fejleszteniük kell magukat, gyorsuló világunkban igen sikeresek lehetnek.

## 2. Alkalmazott módszer

Kutatásom fő célkitűzése a humán erőforrás-fejlesztés hazai helyzetének, gyakorlatának több szempontból történő vizsgálata, elemzése, összehasonlítása volt. A vizsgálatokat az Észak-Alföldi régióban működő profitorientált szervezetekben és a közsféra egyes területein végeztem. A vizsgálati mintában szerepeltek, mezőgazdasági, ipari, kereskedelmi, pénzügyi, szolgáltató valamint oktatási, egészségügyi és önkormányzati szervezetek is. A létszámot tekintve a felmérésben találhatóak mikro-, kis-, közepes és nagy vállalatok, szervezetek egyaránt. A vizsgálatok kérdőíves felvétel módszerével készültek melyeket kiegészítettem mélyinterjúval. Az eredményeket számítógéppel értékeltem, összesítettem, a kapott adatokat az alábbi ábrákban mutatom be.

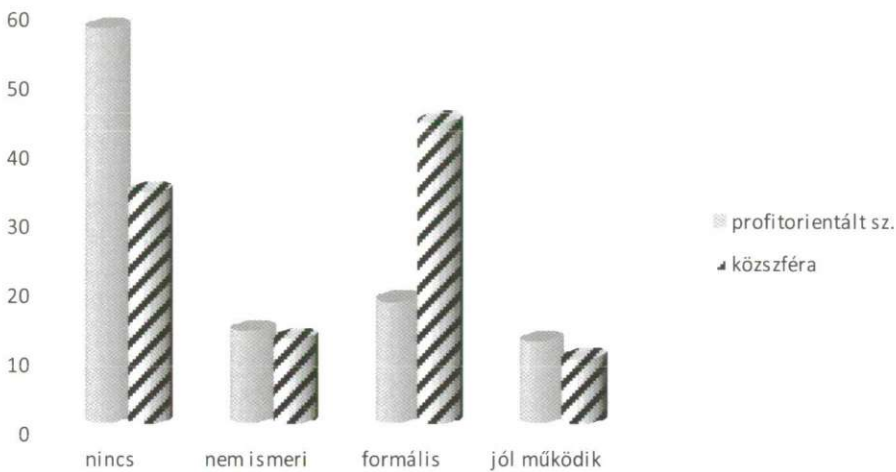
## 3. Eredmények

A vizsgált szervezetek jelentős részében a megkérdezett vizsgálati alanyok szerint nincs HR fejlesztési/képzési stratégia, a választ-adók másik csoportja úgy tudja van, de azt nem ismeri. A HR fejlesztési/képzési stratégia, vagy a stratégia ismeretének hiánya legmagasabb arányban a mikro-, és kis vállalatokban, a mező-

gazdasági és az építőipari szervezetekben volt kimutatható. A közepes és nagyobb létszámú vállalatok, a bankok, pénzintézetek, a közszféra különböző szervezeteiben dolgozók szerint lényegesen jobb a helyzet a HR fejlesztési/képzési stratégia kidolgozottsága terén, a tényleges megvalósulás tekintetében azonban már jelentősen eltértek a vélemények.

**2.ábra :A fejlesztési /képzési stratégiák kidolgozottsága , ismertsége és gyakorlati megvalósulása a vizsgált szervezetekben**

**Figure 2: The sophistication, recognition and practical realization of the development/training strategies in the organizations examined**



*Forrás:* Saját vizsgálatok (2011-2012)

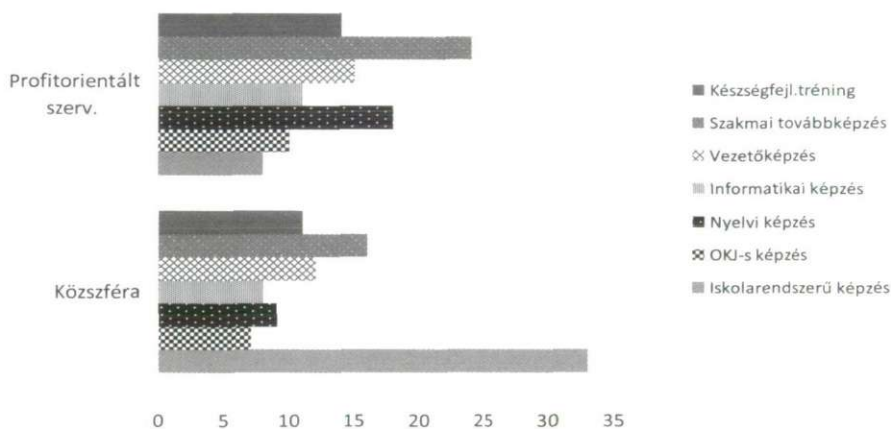
Az ábrából jól látszik, hogy a profitorientált szervezetekben jóval nagyobb arányban hiányzik a kidolgozott HR fejlesztési/képzési stratégia, a közszférában azonban az érintettek csaknem fele formálisnak, a gyakorlatban nem megfelelően működőnek értékeli azt.

A képzésre/fejlesztésre fordított költségek mindkét szférában jelentősen csökkentek. A tanulmányutakat, a konferenciákon való részvételt, a külső cégek által szervezett készségfejlesztő tréningeket csak indokolt esetben, kiemelt munkakörökben vagy egyes vezetői szinteken finanszírozza a szervezet. Ugyanakkor előtérbe kerültek az önfejlesztés/önképzés saját finanszírozású formái. Az önképzés/fejlesztés belső motiváció közül az utóbbi időben előtérbe kerültek a munkahely biztonságát, a kompetenciák megfelelő szinten tartását, ill. fejlesztését célul kitűző tényezők. Vizsgáltam, a tanúsítványt, oklevelet adó képzések sikeres befejezése milyen következménnyel járt a vizsgált szervezetekben.

A válaszok szerint a képzés után is ugyanabban a munkakörben maradt a megkérdezettek közel 70 %-a, s csak 8 %-uknak sikerült ezzel magasabb pozíciót elérni. A megkérdezettek kevesebb, mint negyede állította, hogy a képzésen való részvétel közvetlenül hozzájárult fizetése növekedéséhez. Mindezek ellenére úgy gondolják, képzésük nem volt felesleges, mert a tudás, a kompetenciák folyamatos fejlesztése a „túlélés” az új munkahelyen való elhelyezkedés fontos feltétele.

Elemeztem, a jelenlegi hazai gyakorlatban milyen képzési/fejlesztési típusokat preferálnak a profitorientált cégeknél és a közszférában. Az eredményeket a 3. ábra mutatja be.

**3. ábra: A képzési/fejlesztési típusok preferálása a vizsgált szervezetekben**  
**Figure 3: The preference of training/development types in the organizations examined**



*Forrás: Saját vizsgálatok (2011-2012)*

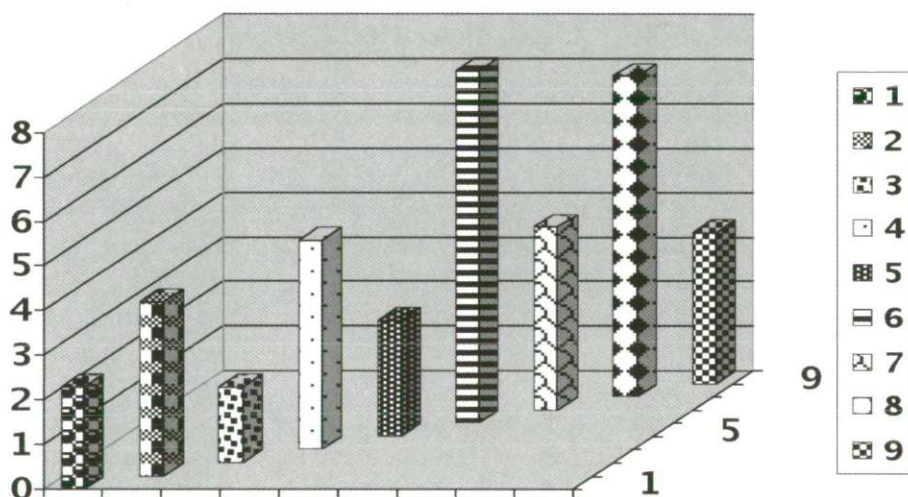
A vizsgálat eredményei szerint a szervezetek preferált képzési típusai az elmúlt időszakban jelentősen átalakultak. A profitorientált szervezetekben az iskolarendszerű, OKJ-s képzések egyértelműen háttérbe szorultak, a munkakörhöz szükséges végzettséggel, szakképzettséggel rendelkező kész szakembereket a munkaerőpiacról biztosítják. A képzési, fejlesztési struktúrában első helyeken a szakmai továbbképzéseket valamint a nyelvi képzést találjuk, továbbra is kiemelt fontosságúnak tartják a vezetőképzéseket.

A közszféra szervezeteiben, bár csökkenő mértékben, még mindig jelentős súllyal szerepel az iskolarendszerű képzés, itt azonban elsősorban másoddiplomás. MA vagy PhD szintű képzésekkel találkozunk. Fontossági sorrendben ezt követi a szakmai továbbképzés valamint a vezetőképzés, a korábban kiemelkedő mértékben preferált nyelvi képzések és készségfejlesztő tréningek a vizsgált szervezetek dolgozói szerint jelentős mértékben csökkentek. Elemeztem a vállalati humánerő-

forrás – fejlesztések/képzések erősségeit és gyengeségeit, a képzési problémák, kudarcok okait. A cikk alapjául szolgáló vizsgálatok a vállalati képzések, fejlesztések számos problémájára mutattak rá, a részletes eredményeket a 4. sz. ábra mutatja be. Tekintettel arra, hogy a profitorientált szervezetek és a közszféra dolgozóinak véleményei között – ebben a kérdésben – nem volt lényeges különbség, a szervezetek vizsgálati adatait összesítve ábrázoltam.

**4. ábra: A humánerőforrás fejlesztések/képzések erősségei és gyengeségei a vizsgált szervezetekben**

**Figure 4: The strengths and weaknesses of human resource development/ trainings in the organizations examined**



*Forrás:* Saját vizsgálatok (2011-2012)

- 1). Vállalati fejlesztés/képzési stratégiák kidolgozottsága
- 2). Igények megállapítása és elemzése
- 3). Képzési/fejlesztési tanácsadás
- 4). Képzés/fejlesztés gyakorisága
- 5). Résztvevők motiválása, támogatása
- 6). Képzési/fejlesztési kínálat (vállalaton belül + kívül)
- 7). Gyakorlatra és problémára orientáltság
- 8). Szervezés
- 9). Képzés/fejlesztés értékelése, kontrollinja

A vizsgálat alanyai szerint a legtöbb szervezetben a fejlesztési/képzési stratégiák hiányoznak, vagy kidolgozottságuk nem felel meg a kihívásoknak. Az igények megállapítása és elemzése legfeljebb a jelenlegi igényeket elemzi, nem foglalkozik a jövő humánerőforrás szükségleteivel. A továbbképzési/fejlesztési tanácsadás a legtöbb vállalatnál továbbra is hiányzik, a résztvevők tényleges motiválása, támogatása továbbra sem megfelelő.

A továbbképzési/fejlesztési kínálat az elmúlt években – főként a vállalatok kívüli továbbképzés piacán – jelentősen megnőtt. Ezek azonban igen költségesek, sok esetben nem gyakorlatra és problémára orientáltak.

A képzés/fejlesztés értékelése, kontrollingja a legtöbb szervezetben megoldatlan, így valójában nem tudják meghatározni a képzések/fejlesztések tényleges eredményeit, hasznait.

#### 4. Következtetések

A humánerőforrások fejlesztésének fontosságát, szükségességét senki nem kérdőjelezi meg sem egyéni, sem társadalmi, sem szervezeti szinten. A szervezetek elméletileg tudatában vannak annak, hogy sikerességük, versenyképességük nagymértékben függ az alkalmazott humánerőforrások kompetenciáinak jellemzőitől. Mindezek ellenére a gyakorlati magvalósítás során az elvárttól kevesebb figyelmet fordítanak a humánerőforrás fejlesztések/képzések vizsgált tényezőire.

A vizsgált szervezetek jelentős részében hiányzik a kidolgozott HR fejlesztési/képzési stratégia, vagy azok pusztán formálisak, a gyakorlatban nem megfelelően működnek.

A képzésre/fejlesztésre fordított költségek mindkét szférában jelentősen csökkentek. A tanulmányutakat, a konferenciákon való részvételt, a külső cégek által szervezett készségfejlesztő tréningeket csak indokolt esetben, kiemelt munkakörökben vagy egyes vezetői szinteken finanszírozza a szervezet. Ugyanakkor előtérbe kerültek az önfejlesztés/önképzés saját finanszírozású formái. Az önképzés/fejlesztés belső motiváció közül az utóbbi időben előtérbe kerültek a munkahely biztonságát, a kompetenciák megfelelő szinten tartását, ill. fejlesztését célul kitűző tényezők.

A profitorientált szervezetekben az iskolarendszerű valamint OKJ-s képzések egyértelműen háttérbe szorultak, a munkakörhöz szükséges végzettséggel, szak-képzettséggel rendelkező kész szakembereket a szervezetek a munkaerő-piaci túlkínálatból biztosítják. A képzési, fejlesztési struktúrában első helyen a szakmai továbbképzéseket találjuk, továbbra is kiemelt fontosságúnak tartják a nyelvi képzéseket. A közszféra szervezeteiben, bár csökkenő mértékben, még mindig jelentős súllyal szerepel az iskolarendszerű képzés, itt azonban elsősorban másoddiplomás, MA vagy PhD szintű képzésekkel találkozunk. Napjainkban már a közszférában sem gyakori a dolgozók tanulásának anyagi támogatása. A szervezetek legfeljebb szakkönyvek vásárlásával, a képzésekhez, vizsgákhoz szükséges szabadidő-többlet biztosításával segítik alkalmazottaikat.



A továbbképzési/fejlesztési tanácsadás a legtöbb vállalatnál továbbra is hiányzik, a résztvevők tényleges motiválása, támogatása továbbra sem megfelelő. A képzés/fejlesztés értékelése, kontrollingja a legtöbb szervezetben megoldatlan.

A vizsgálatok egyértelműen rámutattak azokra a fontosabb problémákra, hiányosságokra, melyek megoldása nélkül a profitorientált valamint a közsférában működő szervezetek sikeressége, hatékony működése nem valósítható meg.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné B. É. (2010): Az időtényező szerepe tartalmi vezetési feladatokban. A Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására Közleményei II.(2-3 (No.3-4)) pp. 126-133.
- Berde Cs. –Dajnoki K. (2007): Esély Egyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment, Campus Kht, Debrecen pp. 174-176.
- Dajnoki K. – Vörös P. – Bodor M.: Fejlesztési lehetőségek az esélyegyenlőségi emberi erőforrás-menedzsmentben – integrált kontra szegregált oktatás. 50 éves a felsőfokú tanítóképzés - A jubileumi konferencia előadásai. Kaposvári Egyetem Pedagógiai Kar, Kaposvár, 2010. 371-380. p. ISBN 978-963-9541-09-2
- Juhász Cs. - Gályász J. (2008) A tudás és a vállalati minőségügyi rendszer kapcsolata. XXXII. Óvári Tudományos Nap. Mosonmagyaróvár, (CD kiadvány)
- Móré M. (2011): Tanácsadó, vagy humánmenedzser? Képzési kínálat és piaci igény az emberi erőforrás területén. Humánpolitikai Szemle 2011/1. pp. 55-63.
- Oláh J. – Pakurár M. (2009): Presentation of Balkány City's State of Employment. The Fourth International Scientific Conference Rural Development 2009. Lithuan University of Agriculture, Lithuania, 15-17. October pp.95-97.
- Poór J. (2009): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest, pp. 275-277.
- Szabados Gy. (2008) Idénymunka csoportosan-merre tovább? Humánpolitikai szemle XIX.évfolyam.7-8.szám pp. 11-18.
- Terjék L. (2010): The organizational judgment of the leadership mistakes related to work safety in the agricultural undertakings, REVIEW OF FACULTY OF ENGINEERING Analecta Technica Szegedinensia, Juhász Nyomda Szolgáltató Kft. Szeged pp. 86 - 92.
- Vántus A. (2007): A dolgozói létszám munkakörönkénti megoszlása tehenészeti telepeken. In: Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés, Agrárinformatika (AVA-3) Nemzetközi Konferencia. DE ATC Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar (DVD)