

## A vállalati képzések fogadtatása külföldi tulajdonú és vegyes vállalatoknál a Dél-alföldi régióban

Málovics Éva<sup>1</sup> – Nyíri Zoltán<sup>2</sup> – Málovics György<sup>3</sup>

*Tanulmányunkban a szervezeti tanulás, ezen belül a képzések humán, illetve a szervezeti kultúra oldaláról történő megközelítésére törekedtünk öt különböző szervezet vizsgálata alapján. Azt vizsgáltuk, kérdőíves felméréssel és mélyinterjúkkal, hogy milyenek a tanulás feltételei az adott szervezetben, mik a segítő és a gátló tényezők. Elemeztük, hogy a vizsgált szervezetekben hogyan zajlik a tudás befogadása és felhasználása, hogyan látják a szervezeti tagok a tudás megosztását, tanulás értéként jelenik-e meg a szervezetben, illetve milyen a tanulás felhasználása, a képzések kapcsolódása a munkatevékenységhez, a szervezeti kommunikáció javításához, továbbá arra kerestünk választ, hogyan történik a tudás megosztása.*

*Kulcsszavak: szervezeti tanulás, vállalati képzések*

### 1. Bevezetés

A nyolcvanas évektől kezdték el megcáfolni azt a nézetet, miszerint a vállalat sikerét egyértelműen a külső tényezők határoznák meg. Ekkor kezdtek el koncentrálni azokra az összefüggésekre, amelyeket nem lehet pusztán ezzel magyarázni. Gulyás (1998) szerint ilyenek például, hogy a vállalatok különböző mennyiségű erőforrást használnak annak ellenére, hogy azonos iparágban tevékenykednek, hogy az erőforrások bizonyos része csak nagyon nagy ráfordítással adható át egy másik vállalatnak, illetve hogy nem csupán az a fontos, hogy megfelelő erőforrásokat birtokoljon a vállalat, hanem ezeket szükséges hatékonyan kombinálnia. Ma már nem csak arról szól a verseny, hogy hosszú távon tervezve egyenletesen jó minőséget állítson elő egy cég, hanem arról, hogy mindig valami újjal rukkoljon elő. Ehhez pedig rettentően sok kutatás és fejlesztés szükséges, a meglévő tudásbázist maximálisan ki kell tudni használni, sőt, új ismeretek megszerzésére is nagy gondot – tehát sok pénzt és energiát – kell fordítania a piacon tartósan megmaradni vágyó vállalatoknak. Ez a

---

<sup>1</sup> Dr. Málovics Éva, szakcsoportvezető egyetemi docens, SZTE Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete, Gazdaságpszichológia Szakcsoport (Szeged)

<sup>2</sup> Nyíri Zoltán, egyetemi tanársegéd, SZTE Gazdaságtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete, Gazdaságpszichológia Szakcsoport (Szeged)

<sup>3</sup> Málovics György, főiskolai tanársegéd, SZTE Juhász Gyula Tanárképző Főiskolai Kar Közművelődési Tanszék (Szeged)

1. ábra Lamm tudásmodellje

	Egyéni tudás	Szervezeti tudás
Implicit tudás	Tapasztalati tudás	Közös értékek, normák, rutinok, kultúra
Explicit tudás	Tanult tudás	Írott szabályok, eljárások, modellek

Forrás: Lamm (1998) felhasználásával saját szerkesztés

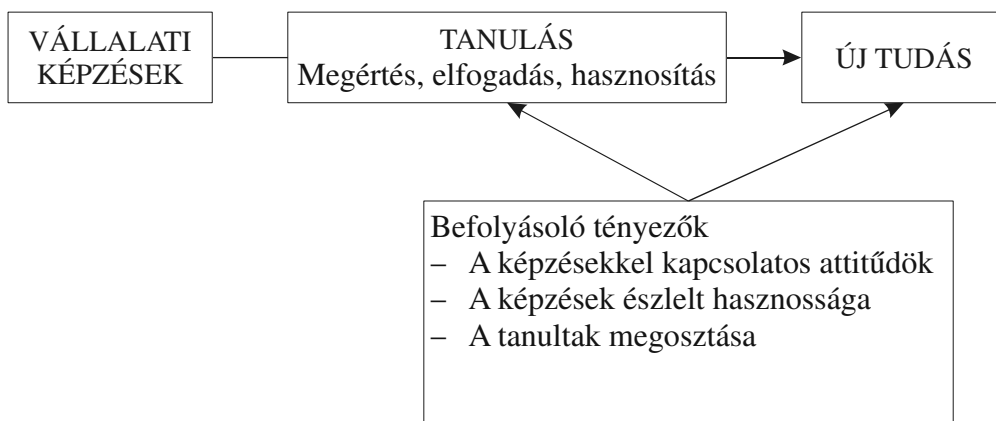
tény egy tudáson alapuló gazdaságot von maga után, melynek sarokköve a tudás és az információ előállítás, megfelelő elosztása és felhasználása.

Tanulmányunkban a vállalati képzések hatásának humán, illetve a szervezeti kultúra oldaláról történő megközelítésére törekedtünk öt különböző szervezet vizsgálata alapján. Azt vizsgáltuk, kérdőíves felméréssel és mélyinterjúkkal, hogy milyenek a tanulás feltételei az adott szervezetben, mik a segítő és a gátló tényezők. Elemeztük, hogy a vizsgált szervezetekben hogyan zajlik a tudás befogadása és felhasználása, hogyan látják a szervezeti tagok a tudás megosztását, tanulás értéként jelenik-e meg a szervezetben, illetve milyen a tanulás felhasználása, a képzések kapcsolódása a munkatevékenységhez, a szervezeti kommunikáció javításához, továbbá arra kerestünk választ, hogyan történik a tudás megosztása.

## 2. Tanulási folyamatok a szervezetben

A szervezetekben történő tanulásnak nem létezik egy egységes koncepciója, inkább csak koncepcionális töredékek, szilánkok állnak rendelkezésre, többen említik, hogy a szervezet-szakirodalomban alig található ennél diffúzabb kategória, e tekintetben esetleg a divatos szervezeti kultúra fogalomhoz hasonlítható.

2. ábra Vizsgálati modellünk



Ezért fontos tisztázni, hogy mit értünk szervezeti tanulás alatt. A már említett elméleti sokféleségnek megfelelően a szervezeti tudással és tanulással kapcsolatban különböző modellek születtek. Ezek közül talán a legnagyobb népszerűséget Schön és Argyris egy- és kéthurkos tanulással kapcsolatos elképzelése vívta ki. A modell fő mondanivalója, hogy gyors változások esetén a kéthurkos tanulásra érdemes alapozni. Szabó és Kocsis arra hívja fel a figyelmet, hogy az átmeneti gazdaságokban az egyhurkos tanulás is a kéthurkoshoz hasonló jelentőséget nyer.

Fontos kategóriája a szakirodalomnak a szervezeti memória fogalma, ahol a felhalmozott tudás tárolódik. „Szervezeti memórián azokat az eszközöket érthetjük, amelyek segítségével a múltbeli tudás átvihető a jelenbeli tevékenységekre, amelyek azonban nem csak magasabb, hanem alacsonyabb szervezeti hatékonyságot is eredményezhetnek.” (Szabó–Kocsis 2003, 16. o.). Az új tudás megszerzésének képességét tehát az is befolyásolja, hogy mennyire sikerül elfelejteni a régi szemléletet, rutinokat. A Lamm által kidolgozott tudásmodell próbálja megragadni a téma komplexitását (1. ábra).

A modellben szereplő tudásfajták természetesen csak elméletben különíthetők el a fenti módon egymástól. Nonaka híressé vált modellje szemlélteti a különböző tudásfajták közötti kapcsolatot, átjárhatóságot, az új tudás születésének feltételeit és folyamatát.

Fontosnak tartjuk még kutatásaink elméleti háttéré szempontjából a Cohen–Levinthal (1990) szerzőpáros modelljét a tanulási képességekről, ami a tanulási folyamat legfontosabb mozzanataira hívja fel a figyelmet, ezek a következők: megértés, elfogadás és alkalmazás.

Vizsgálati modellünk a fent említett elméletek alapján a 2. ábrán látható szerkezetben foglalható össze.

### 3. Kutatási módszerek

Felmérésünkhöz mennyiségi és minőségi módszereket alkalmaztunk. Önkitöltős kérdőíveket készítettünk, amelyet a vizsgált szervezetek minden tagjához eljuttattunk. Kérdőívünk a következő fő kérdésre épül: a megkérdezettek szerint képzések hozzájárulnak-e a szervezeti tagok munkaszínvonalának javulásához és a szervezeti hatékonyság emeléséhez?

A kérdőívben 3 témakörre gyűjtünk információt, amelyek jól jellemzik a vállalati képzéseket és a vállalat hozzájuk való viszonyulását:

#### 1. Egyéni és szervezeti attitűdök a képzésekkel kapcsolatban – milyen a tanulási klíma?

- A vezetés támogatja-e a saját ötletek kipróbálását?
- Értékelik-e az új ötleteket?
- Mennyire tolerálja a vezetés/a munkatársak, ha egy új ötlet nem válik be?
- A vezetés támogatja-e a képzéseket anyagilag vagy erkölcsileg?
- A munkaidőn belüli vagy a kívüli képzéseket támogatja-e a vezetés?
- A válaszadó részt venne-e képzéseken a saját költségén vagy a vállalat költségén?
- Mennyire tartja színvonalasnak a válaszadó a képzéseket?
- Mennyire elégedett a válaszadó a képzésekkel?

#### 2. Észlelt hasznosság és hasznosíthatóság

- Mennyiben kapcsolódnak a képzések a munkatevékenységéhez?
- Javítja-e a válaszadó teljesítményét az, ha képzésekre jár?
- Van-e a válaszadó tapasztalatai szerint munkahelyen kívüli haszna a képzéseknek?
- A válaszadó szerint milyen képzések hiányoznak a vállalat repertoárjából?

#### 3. Tudásmegosztás

- Beszélnek-e a tanultakról a kollégákkal?
- Hogyan osztja meg a többiekkel a képzéseken tapasztaltakat?
- Ad-e a szervezet lehetőséget a tapasztalatok megbeszélésére?

Vizsgált vállalataink külföldi illetve vegyes tulajdonúak. A vállalati összeolvadásokat és felvásárlásokat minősíteni próbáló tanulmányok felhívják a figyelmet a magas sikertelenségi rátára, a vizsgált felvásárlásokban „a nyereségesség, a hatékonyság és a forgalom növekedése messze elmarad az előzetesen remélttől” (Heidrich 2003, 27. o.). Ennek egyik okát a szakemberek a vállalati kultúrák különbségeinek nem megfelelő kezelésében látják.

## 4. A kérdőíves felmérés eredményei

### 4.1. A minta bemutatása

A fenti szerkezetű kérdőívet 5 magyarországi, a Dél-Alföldi Tervezési Statisztikai Régióban (is) működő, külföldi tulajdonban lévő és ennek kapcsán a képzéseket a nyugati minta alapján megszervező vállalat szegedi üzemeiben/kirendeltségein végeztük el.

A mintába összesen 167 fő került, sajnos megoszlásuk az egyes vállalatok közt nem mondható egyenletesnek, hiszen azok eltérő mérete és a szervezetek egyes tagjainak eltérő válaszadási hajlandósága következtében van olyan szervezet, amely esetében 49, míg egy másiknál csupán 18 fős minta áll rendelkezésünkre.

### 4.2. Minta alapadatai

A mintában szereplő személyek beosztását, munkakörét megvizsgálva, mintegy egynegyedük tekinthető valamilyen szintű vezetőnek, a minta legnagyobb részét, 54 százalékot tesznek ki a nem vezető beosztású szellemi foglalkozásúak, 21 százalékot pedig a nem vezető fizikai foglalkoztatásúak. Ezen adatokat szemlélteti valamivel részletesebben a 3. ábra.

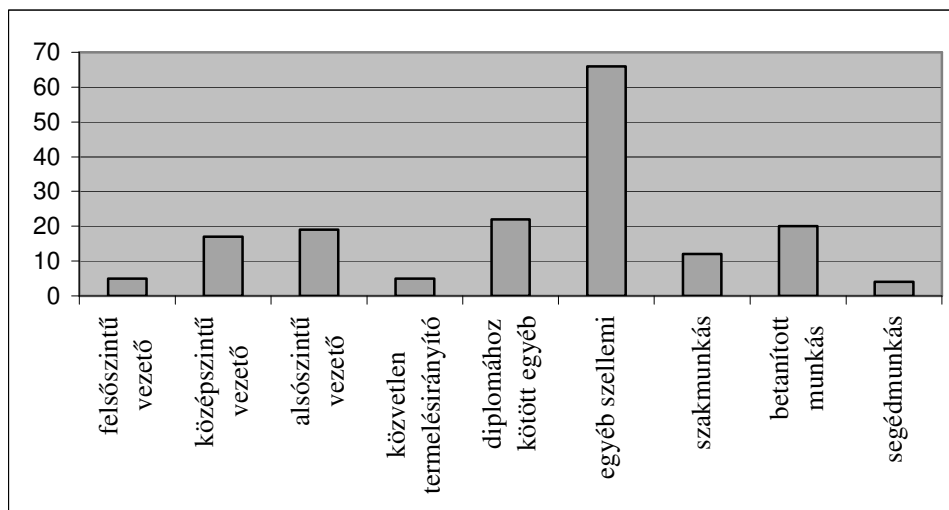
### 4.3. Képzéseken való részvétel – milyen mértékben?

A mintába került személyek nagy többsége, mintegy 77 százalékuk szokott részt venni képzéseken, 20 százalék pedig egyáltalán nem (3 százalék nem válaszolt). Eredményeink alapján az, hogy valaki részt vesz-e képzéseken nem feltétlenül a képzések iránti affinitásából, hanem inkább abból fakad, hogy a vállalat küldi-e vagy sem. Erre utal, hogy a képzéseken részt vevők sem saját erejükből és kezdeményezésükre járnak képzésekre, hiszen ők sem tesznek ezért extra erőfeszítéseket. Közülük (128 fő a mintában) ugyanis a 7 nem válaszoló mellett mindössze 1 fő nyilatkozott úgy, hogy a képzések költségeit részben saját maga állta (a többiekét teljes egészében a vállalat) illetve a képzések túlnyomó többségére munkaidőben került sor, nagyon kevesen (8 fő) vettek részt a munkaidőn kívüli képzéseken. Azaz eredményeink alapján azok vesznek részt a képzéseken, akiket a vállalat erre kijelöl.

Azt, hogy kiket jelölnek ki, alapvetően meghatározza a beosztás. Míg ugyanis a vezetők több, mint 90 százaléka vesz részt képzéseken, addig ez az arány a nem vezető szellemi foglalkozásúak közt csak 84, míg a nem vezető fizikai foglalkozásúak közt mindösszesen 53 százalék.

A képzéseken részt vevők közül az utóbbi 2 év folyamán a legtöbben (39,4 százalék) 1 illetve 2 képzésen vettek részt, mintegy 37 százalék a 3-5 képzésen részt vevők száma és 23,6 százalék azok aránya, akik 5-nél több képzésen vettek részt ezen időszakban. Szignifikáns összefüggést találunk – mint ahogyan azt előre is sejtteni lehetett – az utóbbi 2 évben elvégzett képzések és az alkalmazottak beosztása

3. ábra A megkérdezettek összetétele beosztás szerint (fő)



1. táblázat A képzések száma az utóbbi 2 évben

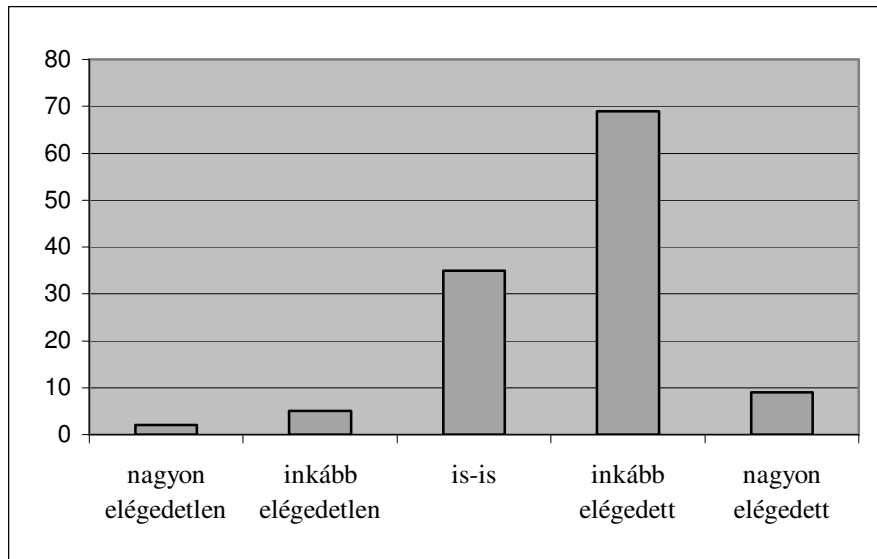
Beosztás	1-2	3-5	5+	Összesen	Összes képzési nap	Fő	Nap/fő
Vezető	8	17	12	37	158	42	3,75
Egyéb szellemi	29	28	17	74	217	66	3,29
Egyéb fizikai	13	2	1	16	87	35	2,49
Összesen	50	47	30	127	462	143	3,23

közt. A ranglétrán felfelé haladva ugyanis egyre több az egy főre eső képzési napok száma, mint azt az 1. táblázat is jól mutatja.

#### 4.4. Képzésekkel való általános elégedettség

A 128 képzésen már részt vett személy közül 118 válaszolt. Az elégedettséget 5 fokozatú Likert-skálán mértük, mely esetében az egyes érték a „nagyon elégedetlen”, míg az ötös a „nagyon elégedett” végpontot képviselte. Ez alapján a megkérdezettek mintegy 66 százaléka tekinthető elégedettnek (4-es és 5-ös érték), míg 34 százaléka inkább elégedetlennek (1,2,3) (4. ábra). Bár a kérdőívben a hármas érték közbős beállítódást jelöl, mi ezt a közepes értékelést inkább negatívnak, mint pozitívnak tekintjük. Érdekes, hogy az elégedettséget összevetve azon változókkal, melyből véleményünk szerint az elégedettségbeli különbségek fakadhatnak – be-

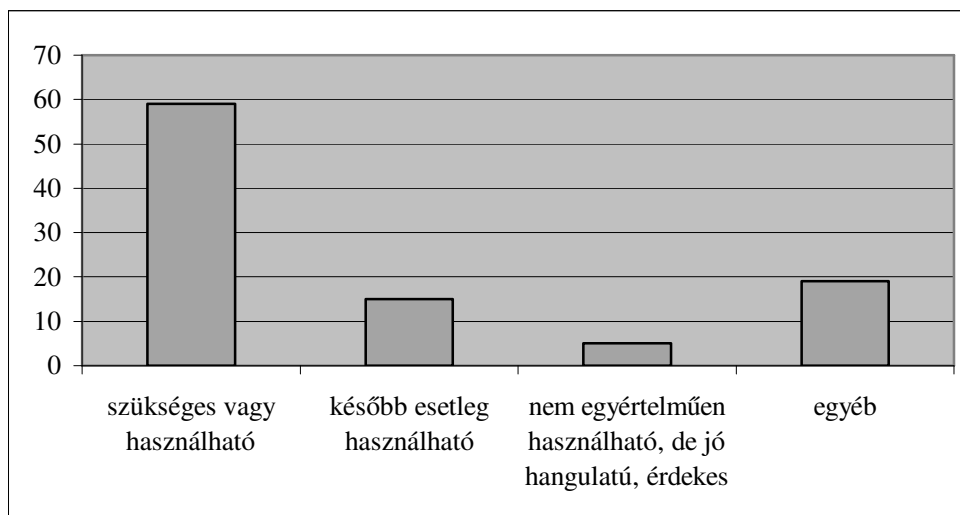
4. ábra Válaszok megoszlása az *Összességében elégedett-e a vállalat által szervezett képzésekkel?* kérdésre (fő)



osztás, képzések száma, vállalati képzések megtartója, kor, vállalatnál eltöltött évek száma illetve maga a foglalkoztató vállalat – egynél sem találunk szignifikáns összefüggést. Legszembetűnőbb talán (az egymással szorosan összefüggő) beosztás és képzettség szerinti elégedettség, ugyanis míg a vezetőknek és a felsőfokú végzettségűeknek mintegy 80 százaléka tekinthető elégedettnek, addig ez az arány az alacsonyabb beosztású alkalmazottak és nem diplomások esetében 60 százalék körüli – ez a különbség azonban egyik esetben sem statisztikailag nem szignifikáns. Szintén található – nem szignifikáns – eltérés a képzések érzékelt minősége és a képzés vezetője közt. A pusztán vállalati szakemberek által vezetett képzések esetén az elégedettség mintegy 55 százalékos, míg külső szakemberek bevonása esetén 70 százalék körüli.

#### 4.5. Jó és rossz képzések?

Kíváncsiak voltunk arra is, hogy az alkalmazottak számára milyen tényezőktől lesz egy képzés jó. Ezért megkértük őket egy nyitott kérdés formájában, hogy mondják el mitől volt jó az a továbbképzés, melyet az eddigiek közül a legjobbnak tartanak. A megkérdezettek többsége (61százalék) azért tart jónak egy képzést, mert az szükséges munkája ellátásához, megkönnyíti azt, gyakorlatias – azaz a képzés témája miatt. E mellett találhatunk olyanokat is, akik a képzés színvonalát az előadók felkészültségéből, a képzés hangulatából, kötetlenségéből, szervezettségéből vezetik le (16

5. ábra Válaszok megoszlása a *Mitől volt jó a legjobb képzés?* kérdésre (fő)

százalék). A harmadik – még mérhető csoport – azért találta jónak az adott képzést, mert olyan információkra tett szert általa, melyek segítségével a későbbi munkapiaci esélyei javultak (5 százalék) (5. ábra).

A képzésen részt vettek 21 százaléka nyilatkozta, hogy részt vett már igazán rossz képzésen. A képzés rossz minőségének okát pedig elsősorban – 13 fő annak gyenge színvonalában (oktatói szakértelem hiánya, rossz előadásmód, szervezetlenség) illetve nem alkalmazhatóságában látták – 6 fő.

#### 4.6. A vezetés észlelt viszonyulása a képzésekhez

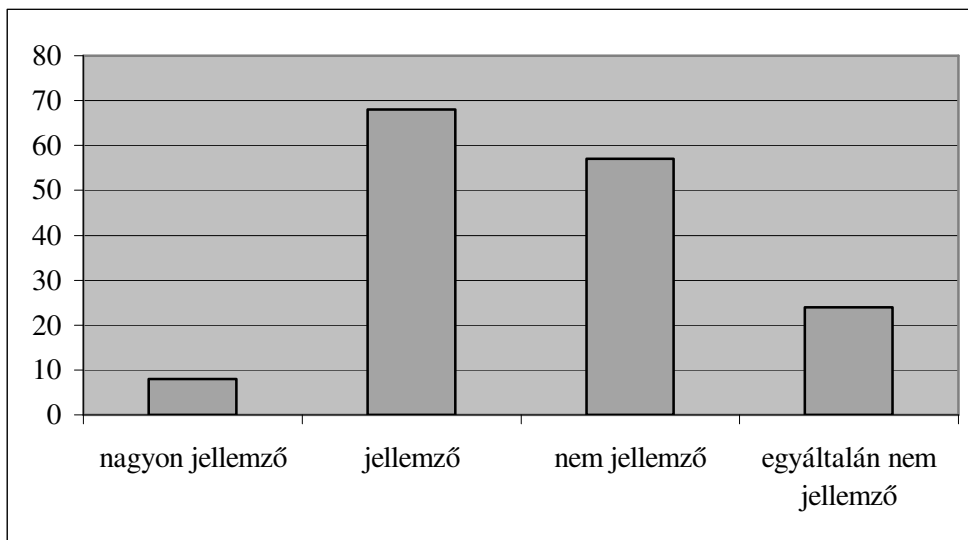
A megkérdezettek majd 80 százaléka vett már részt képzéseken amelyek költségeit 1 fő kivételével teljes egészében a vállalat állta illetve a képzések túlnyomó többségére munkaidőben került sor.

A vezetőknek a képzésekhez való viszonyulásának alkalmazotti szemszögből történő megismerésére más kérdéseket is feltettünk a dolgozóknak, az ezekre kapott válaszok eredményeit tartalmazza dolgozatunk következő része. A zárt kérdésekre a megkérdezettek egy négyfokozatú skála segítségével válaszolhattak, melynek 1-es végpontja a „nagyon jellemző”, míg 4-es végpontja az „egyáltalán nem jellemző” választ jelentette.

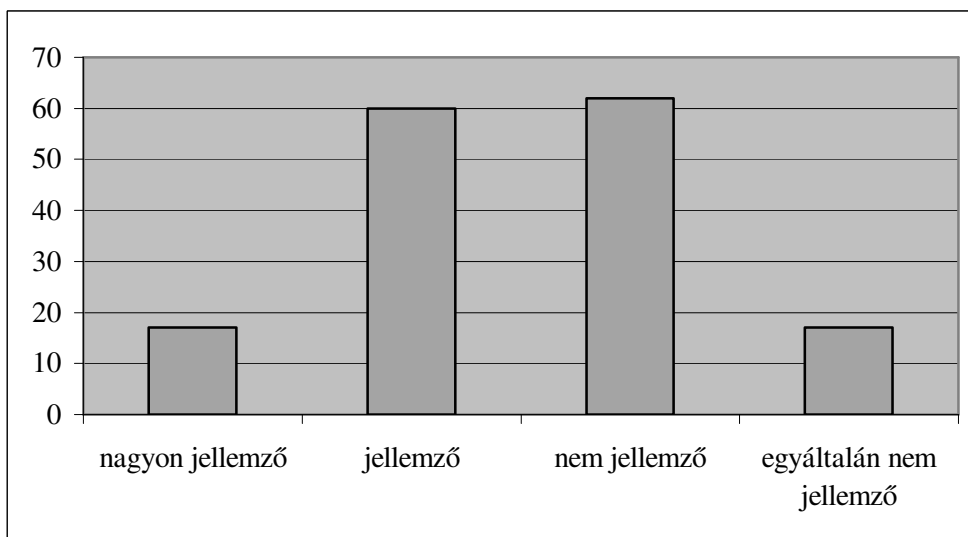
A válaszadók véleménye 50-50 százalékban oszlik meg azzal kapcsolatban, hogy támogatja-e vállalatuk saját ötleteik kipróbálását és mindössze 5 százalék válaszolt egyessel (6. ábra). Ehhez nagyon hasonló a helyzet a hibázás vállalaton belüli negatív megítélésével kapcsolatban is (7. ábra). Ennél rosszabb az alkalmazottak ál-



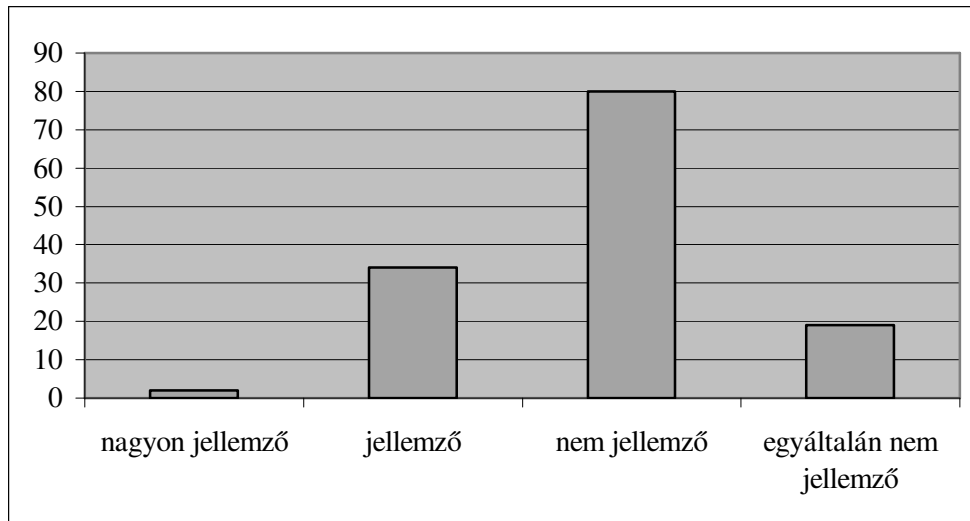
6. ábra Válaszok megoszlása az *A vezetés támogatja a saját ötleteim kipróbálását* kérdésre (fő)



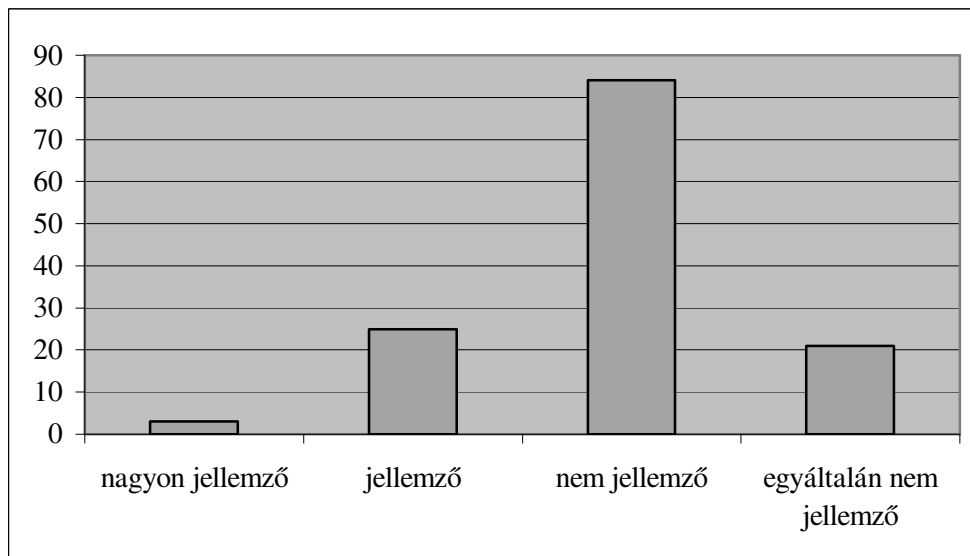
7. ábra Válaszok megoszlása az *A hibázás cégünknel nagyon negatív következményekkel jár* kérdésre (fő)



8. ábra Válaszok megoszlása az *A vezetés kellőképpen tolerálja, ha az ötleteim nem válnak be* kérdésre (fő)



9. ábra Válaszok megoszlása az *Elismerésben van része annak, aki képzéseken vesz részt* kérdésre (fő)



tal érzékelt helyzet annak tekintetében, hogy tolerálja-e a vállalat, ha új ötleteik nem válnak be, ez ugyanis mindössze 1 százalék szerint nagyon jellemző, 34 százalék szerint jellemző, míg a többiek a tolerancia hiányára hívják fel a figyelmet (8. ábra). Legrosszabb a kép azonban a képzésekért járó elismerés tekintetében, hiszen mindössze 28 százalék érzi úgy, hogy a vállalat elismeri, értékeli a képzésen való részvételt (9. ábra). A tudásmegosztás e vállalatokra jellemzőnek tekinthető, hiszen mintegy 70 százalék nyilatkozta, hogy megbeszéli kollégáival a képzéseken hallottakat.

Az általunk háttérváltozónak tekintett tényezők valamint a vállalat tudástámogató légköre közt statisztikailag szignifikáns különbséget nemigen találunk, néhány érdekes dologra azonban szeretnénk felhívni a figyelmet.

Eredményeink azt mutatják, hogy a vállalat felsőbb szintjein dolgozók nagyobb arányban érzékelik támogatónak vállalatukat saját ötleteik kipróbálásának tekintetében. Érdekes, hogy az idősebb dolgozók is így érzik a fiatalabbakhoz képest illetve elég nagyok a vállalatok közti különbségek.

Az új ötletek be nem válásának tolerálása tekintetében kijelenthető, hogy a fiatalabbak illetve a vállalatnál kevésbé régen dolgozók érzik toleránsabbnak vállalatukat, valamint – mint ahogyan az feltételezhető volt – azok, akik kevésbé érzik azt, hogy cégüknél a hibázás negatív következményekkel jár. Itt is megjelenik a vállalatok közti különbség.

A vállalati (és az ezzel valamelyest korreláló képzettségi) ranglétrán lefelé haladva az alkalmazottak egyre inkább úgy érzik, hogy a vállalatnál elkövetett hibáik kifejezetten negatív következményekkel járnak. Ugyanez állapítható meg a vállalatnál eltöltött évek (és az ezzel kapcsolatban lévő életkor) csökkenésével is illetve szintén adódnak vállalatok közti egyenlőtlenségek.

Megállapíthatjuk, hogy a vezetőktől a fizikai dolgozók felé haladva egyre csökken a tudásmegosztás – azaz egyre kevésbé jellemző a képzéseken hallottak megosztása a kollégákkal és ugyanez figyelhető meg a képzésekkel való elégedettség, valamint a saját ötletek kipróbálására történő ösztönzés csökkenésével is. E mellett érdekes az egyik vállalat (egy hipermarket) esete, amely a tudás megosztás esetében a többinél – melyek egymáshoz hasonlóak – lényegesen rosszabbul áll.

## 5. Összegzés

Összegezve az eddigieket: a megkérdezett szervezeti tagok véleménye alapján a vizsgált vállalatokban nagyobb részben a vállalatok finanszírozásában színvonalas és hasznos képzések zajlanak, ennek ellenére a megkérdezettek úgy látják, hogy a vezetők képzéseken való részvételüket nem sokra értékelik. Jellemző, hogy a dolgozók megbeszélik egymással a képzéseken hallottakat, amely a tudás terjedése szempontjából igen hasznos. A vizsgált háttérváltozók tekintetében fontosnak tartjuk kiemelni azt, hogy a képzéseken való részvétel minősítését, a szervezet által történő pozitív megítélését a vezetők érzékelik a legjobbnak, a pozitív megítélés észlelése a

ranglétrán lefelé haladva egyre rosszabb. A másik lényeges, különbségeket hordozó háttérváltozó a vállalatnál eltöltött évek száma (és az ezzel valamelyest összefüggő életkor), itt azonban nem lehet egyértelmű tendenciát megállapítani, hiszen a képzések megítélése bizonyos tekintetben az új (fiatalabb), bizonyos tekintetben pedig a régebbi (idősebb) munkatársak részéről kedvezőbb.

*Felhasznált irodalom*

- Cohen, W. M – Levinthal, D. A. 1990: Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation – Technology, Organizations, and Innovation. *Science Quarterly*, 35, 1, 128-152. o.
- Gulyás L. 1998: *Emberi erőforrás menedzsment*. Főiskolai jegyzet. JATE SZÉF, Szeged.
- Heidrich B. 2003: A vállalati akkulturációs folyamatok kihívásai. *Alkalmazott Pszichológia*, 5, 3-4, 27-36. o.
- Szabó K. – Kocsis É. 2003: *Tanulás és felejtés vegyes vállalatokban*. Oktatási Minisztérium, Budapest.