

BACHMANN-MATISA JÚLIA

PhD-hallgató

Pécsi Tudományegyetem Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori
Iskola Pécs

*PhD student, University of Pécs Doctoral School of Regional Policy and
Economics Pécs, Hungary*

e-mail: bachmann-matisa.julia@ktk.pte.hu

A VÁLLALATI KÉPZÉS-FEJLESZTÉS SZEREPE A DÖNTÉSHOZATALBAN – A 2021-ES CRANET FELMÉRÉS ALAPJÁN

*THE ROLE OF CORPORATE TRAINING AND DEVELOPMENT IN
DECISION-MAKING - BASED ON THE 2021 CRANET SURVEY*

ABSTRACT

Training and development, as one of the most important functions of HR, can be an important indicator in the life of an organisation, especially if it is consciously planned and organised by decision-makers. The CRANET survey aims to gather information on human resource management (HRM) practices and their changes in different countries, making it one of the key studies whose results not only provide a basis for comparison based on objective measurements, but also allow further lessons to be drawn, especially for the Hungarian context. Within the questionnaire, the training and development aspect appears in several sections. Focusing on staff development, I sought to identify a statistically verifiable correlation between the subsections of development and career management methods and the decision-makers responsible for training development: the focus of my investigation was the assumption that it does not matter who the main decision-maker is: the less the manager decides on training development issues, the more the organisation decides to apply development and career management methods.

Keywords: CRANET, training and development, human resource management, HR decision-making

Kulcsszavak: CRANET, képzés és fejlesztés, emberi erőforrás menedzsment, HR döntéshozatal

1. Bevezetés

A Cranet-hálózat által szolgáltatott empirikus bizonyítékok alátámasztják a stratégiai HRM természetének jobb megértését, míg a képzés és fejlesztés HR-gyakorlatokban betöltött szerepének fontossága rávilágíthat a regionális különbségekre és segíthet a közép-kelet-európai régió HRM-jellemzőinek meghatározásában. Milyen szempontok alapján beszélhetünk a HRM-ről mint a vállalat sikertényezőjéről? Nem elég kiemelni a képzés és fejlesztés szerepének fontosságát a szervezetek életében napjainkban. Egyrészt „a szervezeti siker szempontjából fontos, hogy a képzés hatással legyen a vállalat teljesítményére”, másrészt „ennek érdekében a képzést a szervezet igényeihez és a (...) munkavállalók igényeihez kell igazítani”.¹ Ennél is fontosabb azonban a vezetők és a HR-szakemberek szerepe: kik azok, akik a HR-politikáért felelősek egy szervezetben, és hogyan döntenek a fejlesztés vagy a karriermenedzsment során alkalmazandó módszerekről. A CRANET-felmérés tartalmazza mindazokat a kérdéseket, amelyek gazdag és változatos információhalmazt nyújtanak e fontos szerepkör vizsgálatához.

2. Elméleti háttér

Egy vállalat tudatos képzési és fejlesztési stratégiája vagy politikája valós és gyakorlati alternatívát kínálhat a képzések széles skálájával, és aktív szerepet játszik számos HR-menedzsment kérdésben is: toborzásnál, tehetséggondozás során, a vállalat munkáltatói márkaépítési és beilleszkedési stratégiájánál, és legújabbán a munkavállalók megtartása esetében is. A vezetők és a HR-szakemberek döntéshozói szerepe az elmúlt években a humán erőforrás-menedzsmenttel (HRM) és a szervezeti képzéssel és fejlesztéssel kapcsolatos tanulmányokban és kutatásokban is megmutatkozik. A HR szakemberek mellett a felső vezetés és a vezetői hierarchia valamennyi tagja fontos szerepet játszik az HR menedzsmentben, míg a folyamatok tervezésében és végrehajtásában sok helyen külső szolgáltatók munkáját is igénybe veszik. Korábban elsősorban az adminisztratív feladatok kaptak hangsúlyt, de emellett egyre inkább meghatározóvá válik a stratégiai támogató szerep.² Attól kezdve, hogy a HR részlegnek sokszor kellett bizonyítani a szükségességét³ azon keresztül, hogy a különböző HR kérdésekben érintett szereplők - legyenek azok szakemberek vagy egy adott szervezet vezetője - együttműködése hogyan lenne hatékonyabb⁴, a témához kapcsolódó kutatások egyre inkább a részletekre terjednek ki, mint például az egyéni és a csapat viselkedés és eredmények vezetői általi meghatározása⁵, vagy a csapatmunka fontossága és a csapatépítés hatékonysága⁶.

Számos aktuális tanulmány vizsgálja a képzés és fejlesztés kulcsfontosságú szerepét a munkavállalók karrierjének fejlődésében⁷. A vezetők szerepét hangsúlyozva Vallas⁸ már 2006-ban beszélt annak fontosságáról, hogy milyen irányból „érkezik” a képzés és fejlesztés: a vezetői kezdeményezések hatékonyságának számos korlátja van, ha a munkavállalók nem rendelkeznek hatáskörrel, azaz igé-

nyek és ötleteik nincsenek jelen figyelembe véve, ez a munkahelyi kapcsolatokat is befolyásolhatja. Több mint egy évtized elteltével már a HR változó szerepe kerül a figyelem középpontjába, többek között az, hogy a képzési és fejlesztési lehetőségek sokszínűsége hogyan járul hozzá a munkavállalók jólétének fenntartásához⁹. Egyre fontosabb, hogy a HR-gyakorlatokat úgy tervezzék, valósítsák meg és hajtsák végre (és a vállalatok ezt befektetésként, ne pedig kiadásként értelmezzék), hogy az a legnagyobb valószínűséggel növelje a munkavállalók jólétét. Viitala és szerzőtársai¹⁰ tanulmánya a HRM tovább változó szerepét vizsgálja, és még inkább azt, hogy milyen szempontok alapján beszélhetünk a HRM-ről mint vállalati sikertényezőről. Itt a képzés és fejlesztés kerül előtérbe oly módon, hogy nemcsak a munkavállalók, hanem a vezetők szempontjából is fontosnak kell lennie, hiszen a kkv-k viszonylag gyenge HRM-je (főként) a vezetői preferenciákra vezethető vissza.

2.1. A CRANET felmérés szerepe a közép- és kelet-európai jellemzők feltérképezésében

Más feltételezések és empirikus bizonyítékok szolgálnak alapul a HR növekvő befolyására, szereplőire és támogatóira vonatkozóan¹¹, de a Cranet adatbázisa segít a HR funkció és a HR osztály részletes és minden résztvevő tagországra kiterjedő bemutatásában a szervezeten belüli szerepét. Ezzel kapcsolatban Lazarova és szerzőtársai¹² például egy átfogó Cranet-felmérést követően a HR-szakemberek szervezeti státuszának növekedését állapították meg, de nem sikerült egyértelműen megerősíteni a HR stratégiai integrációjának növekedését. A CRANET-hálózat nemcsak a HRM-kontextualitás fontosságára világít rá¹³, hanem olyan összehasonlításokat is megalapoz, amelyek választ adnak az egyes régiók HRM-gyakorlatain belüli és az egyes régiók közötti fontos összefüggésekre. Egy ilyen összehasonlító tanulmány bemutatja például a közép-kelet-európai régió HRM-gyakorlatának régióspecifikus jellemzőit. Karoliny és munkatársai¹⁴ elemzése azt mutatja, hogy a közép-kelet-európai szervezetek HR-szakértőkre támaszkodó gyakorlata kevésbé jellemző más régiókra, és hogy a közép-kelet-európai régióban a vonalvezetés szerepe meghatározó.

3. A kutatás háttere

Az elemzéshez felhasznált adatok a CRANET hálózat 2021-es felmérési fordulójából származnak. Az úgynevezett CRANET felmérés a HRM-politikák és -gyakorlatok legnagyobb és legrepresentatívabb független felmérése világszerte. Ez a világ legnagyobb nemzetközi, nonprofit HRM-kutatóhálózata, amelyet 1989-ben hoztak létre. A hálózat mintegy 40 ország kutatóit tömöríti, és kiemelkedő szerepet játszik a HRM-gyakorlatok nemzetközi fejlődésének vizsgálatában.¹⁵ 1989 óta immáron ez a kilencedik felmérés, amely 38 ország 6460 válaszadójának adataival terjedelmes adatbázist nyújt a további kutatások folytatására és a következő ország-csoportosítást alkalmazza¹⁶:

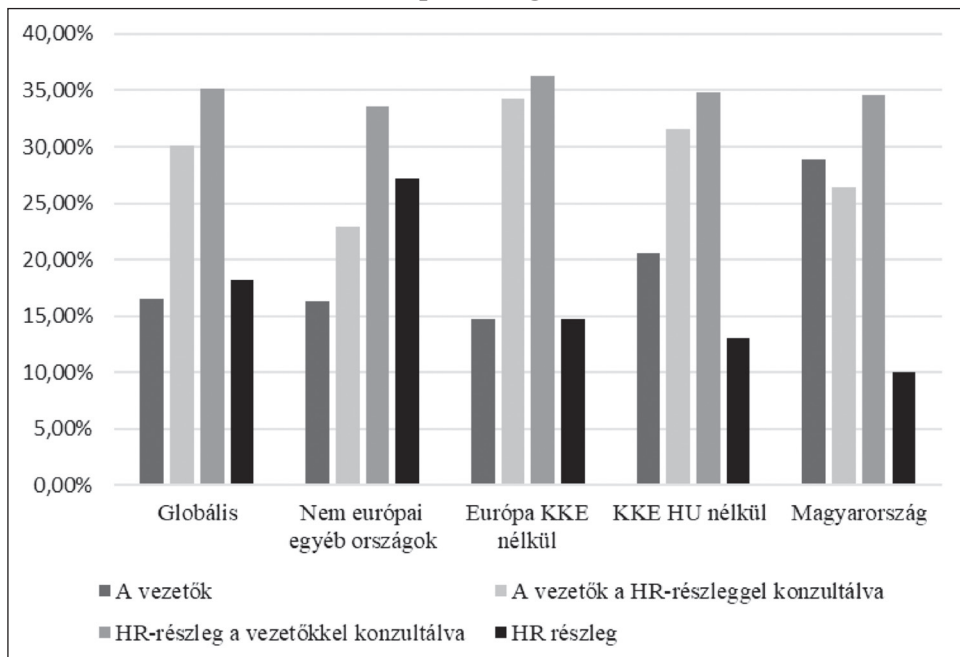
Magyarország (HU)

- KKE HU nélkül – azaz Közép-Kelet-Európa Magyarország nélküli 10, valamikori szocialista országa. (1. Bosznia-Hercegovina, 2. Horvátország, 3. Észtország, 4. Lettország, 5. Litvánia, 6. Lengyelország, 7. Románia, 8. Szerbia, 9. Szlovákia, 10. Szlovénia)
- Európa KKE nélkül – azaz a földrajzi Európa KKE és HU nélküli, 16 tagországa. (1. Ausztria, 2. Belgium, 3. Ciprus, 4. Dánia, 5. Finnország, 6. Németország, 7. Görögország, 8. Izland, 9. Izrael, 10. Hollandia, 11. Norvégia, 12. Spanyolország, 13. Svédország, 14. Svájc, 15. Törökország, 16. UK)
- Nem európai egyéb országok – azaz az Európán túli kontinensek 10 országa. (1. Ausztrália, 2. Brazília, 3. Kanada, 4. Kína, 5. Japán, 6. Mexikó, 7. Nepál, 8. USA, 9. Üzbegisztán, 10. Venezuela)

Visszatérve a képzés-fejlesztés jelentőségére, a már bevezetőben is említett két aspektust vizsgálva a standardizált kérdőív két fejezetéből származó adatokat elemeztem: a kérdéssor első része arra is rákérdez, hogy az adott szervezetben kik a HR területek elvi kérdéseinek (policy-k) felelősei: a vezetők, a vezetők a HR részleggel konzultálva, a HR részleg a vezetőkkel konzultálva vagy a HR részleg szakemberei. A harmadik része pedig többek között a személyzetfejlesztés területeire vonatkozó kérdésekkel is foglalkozik, pontosabban arra kíváncsi, hogy a szervezetek milyen mértékben használják fejlesztésre, vagy karrier-menedzselésre a különböző módszereket.

A következő módszerek használatának gyakoriságára lehet választ adni a kérdőívben egy négyfokú skálán: 1, Munkakör-gazdagítás 2, Külső/munkavégzésen kívüli (off-the-job) képzés 3, Munkavégzés közbeni (on-the-job) képzés 4, Fejlesztési célú megbízatások/projektek 5, Formális hálózat-/kapcsolatépítő program 6, Formális karriertervek 7, Értékelő és fejlesztő központ 8, Utódlási tervek 9, Tervezett területi és/vagy munkaköri mozgások/rotáció 10, Kiemelkedő tehetségekre szabott („high potentials”) programok 11, Nemzetközi megbízatások 12, Coaching 13, Mentorálás 14, E-learning és digitális tanulás 15, Karrier tanácsadás.

Főképp ennél a résznél emelhetők ki magyar, vagy éppen Közép-Kelet európai sajátosságok: Magyarország esetében például „a domináns döntéshozatali mód a (felső)vezetők által önállóan (a HR szakemberekkel való előzetes konzultáció nélkül) meghozott döntés.”¹⁷ A képzés-fejlesztés területére leszűkítve is megmutatkoznak ezek a különbségek, kiváltképp, ha a globális, vagy más országcsoporthoz adataihoz hasonlítjuk:

1. ábra: Képzés-fejlesztés elvi kérdéseinek (policy-k) felelős döntéshozói, százalékban**Figure 1: Decision-makers responsible for training-development policies, in percentage**

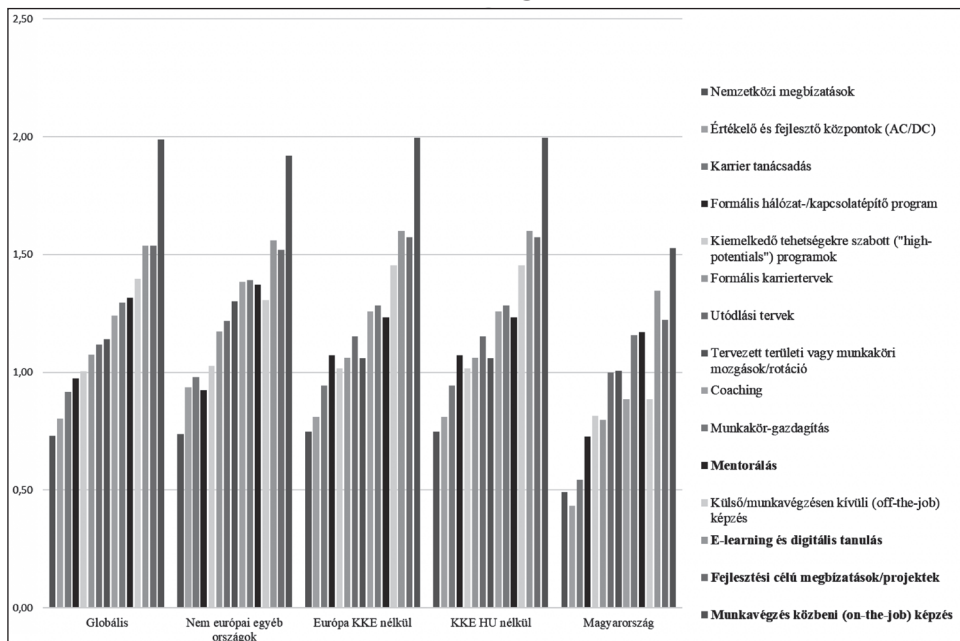
Forrás: 2021-es CRANET adatbázis alapján saját szerkesztés

Magyarországon leginkább a vezetők a döntéshozók, míg legkevésbé a HR részleg szava dönt. A különbségek „részben abból fakadnak, hogy régióinkban – és így a Cranet-mintában is – kevesebb a jellemzően magasabb szintű HR szaktudással, fejlettebb HR munkával bíró nagyobb méretű szervezetek aránya.”¹⁸

A fejlesztésre, vagy karrier-menedzselésre használt módszerek közül Magyarországon az on-the-job képzés, az e-learning és digitális tanulás, a fejlesztési célú megbízatások/projektek, valamint a mentorálás a legelterjedtebbek (2. ábra). Ez nagyjából követi a globális, illetve a többi országcsoportban megmutatkozó prioritásokat, bár kisebb súlyozott átlaggal. Érdeemes megemlíteni az off-the-job, vagyis külső/munkavégzésen kívüli képzést, ami a globális mintán kívül, a KKE nélküli európai országokban, és a KKE országokban is szerepel az első négy módszer között, Magyarország (illetve a nem európai egyéb országok) esetében azonban nem tulajdonítanak a szervezetek ennek számottevő jelentőséget.

2. ábra: A fejlesztésre, vagy karrier-menedzselésre használt módszerek súlyozott átlagának rangsora

Figure 2: Ranking of weighted average of methods used for development or career management



Forrás: 2021-es CRANET adatbázis alapján saját szerkesztés

Az előző felmérésekhez képest egyébként átrendeződés figyelhető meg a magyar és kelet-európai munkaerőpiacokon. „Most szembesülnek az itteni munkáltatók azzal, hogy a fizetésemelés mellett igazán megtartó erővé léptek elő olyan eszközök, mint a rugalmas foglalkoztatás, a tanulás segítése vagy a kellemes munkakörnyezet és az innovatív munkaeszközök biztosítása.”¹⁹

4. A kutatási módszer

A CRANET adatbázisból felhasznált adatokat nemcsak leíró statisztika felhasználására, hanem a kapcsolatok szorosságának mérésére és ellenőrzésére szolgáló szignifikancia elemzések (Khi-négyzet próba, Cramer-féle asszociációs együtt-ható értékek számítása) és a korrespondencia térképek megrajzolására is lehet alkalmazni. Ehhez az SPSS programot hívtam segítségül. Az alkalmazott eszköztár alkalmas volt a kiinduló hipotézisem valódiságának ellenőrzésére és részbeni igazolására. A leíró statisztikai adatok alapján észlelt eltéréseket más módszerrel vizsgálva azt elemeztem, hogy kimutatható-e a HR döntéshozatal és szereplői

tekintetében annak jelentősége, hogy kik és hogyan hozzák meg a képzés-fejlesztésre irányuló döntéseket. A fentiek alapján megfogalmazott hipotézis tehát:

Minél kevésbé kizárólagosan a vezetők hoznak határozatot a képzés-fejlesztéssel kapcsolatos kérdésekben, annál nagyobb mértékben dönt a szervezet (azon belül pedig a HR részleg) a fejlesztésre, karrier-menedzselésre használt módszerek, legfőképp öt módszer: az e-learning és digitális tanulás, az on-the-job képzés, fejlesztési célú megbízatások/projektek, a mentorálás és az off-the-job képzés mellett.

4.1. A kutatási eredmények

Az első táblázat adatai alapján a globális és az országcsoportok mintáiban is szignifikáns a képzés-fejlesztéssel kapcsolatos döntéshozatal a kiválasztott öt módszert illetően, vagyis van kapcsolat a kiválasztott ismérvek között, egy kivétellel: a mentorálás Magyarországon 0,131-es p értékkel bőven nagyobb a sztenderd 0,05-ös szignifikancia szintnél. Az ismérvek közötti kapcsolatok szorossága a Cramer mutatók alapján gyengének mondható. Ha rangsort állítanánk fel a vizsgált országminták között, akkor Magyarország a 0,2 feletti értékkel megelőzi a többi országcsoport, vagy éppen a globális minta mutatóit.

1. táblázat: Képzés-fejlesztéssel kapcsolatos HR döntéshozatal és az öt fejlesztésre, karrier-menedzselésre használt módszer közötti kapcsolatok a globális mintában és a négy országcsoportban

Table 1: Relationships between HR decision-making on training and development and the five methods used for development and career management in the global sample and the four groups of countries.

	1. off-the-job képzés			
	N	Khi-négyzet	Cramer	P érték
Globális	5260	138,628	0,094	0,000*
Nem európai egyéb országok	1655	44,607	0,095	0,000*
Európa KKE nélkül	2455	25,665	0,059	0,002*
KKE HU nélkül	993	96,921	0,180	0,000*
Magyar-ország	157	30,377	0,254	0,000*

	2. on-the-job képzés			
	N	Khi-négyzet	Cramer	P érték
Globális	5351	114,067	0,084	0,000*
Nem európai egyéb országok	1714	58,295	0,106	0,000*
Európa KKE nélkül	2481	51,021	0,083	0,000*
KKE HU nélkül	1000	34,024	0,106	0,000*
Magyarország	156	26,971	0,240	0,001*

	3. Fejlesztési célú megbízatások/projektek			
	N	Khi-négyzet	Cramer	P érték
Globális	5241	81,497	0,072	0,000*
Nem európai egyéb országok	1663	35,985	0,085	0,000*
Európa KKE nélkül	2442	29,756	0,064	0,000*
KKE HU nélkül	980	66,549	0,150	0,000*
Magyarország	156	26,754	0,239	0,002*

	4. Mentorálás			
	N	Khi-négyzet	Cramer	P érték
Globális	5272	76,837	0,070	0,000*
Nem európai egyéb országok	1720	37,641	0,085	0,000*
Európa KKE nélkül	2415	23,561	0,057	0,005
KKE HU nélkül	980	33,730	0,107	0,000*
Magyarország	157	13,758	0,171	0,131

	5. E-learning és digitális tanulás			
	N	Khi-négyzet	Cramer	P érték
Globális	5319	139,741	0,0940	0,000*
Nem európai egyéb országok	1735	62,398	0,109	0,000*
Európa KKE nélkül	2450	27,302	0,061	0,001*
KKE HU nélkül	976	43,045	0,121	0,000*
Magyarország	158	26,986	0,239	0,001*

Forrás: 2021-es CRANET adatbázis alapján saját szerkesztés

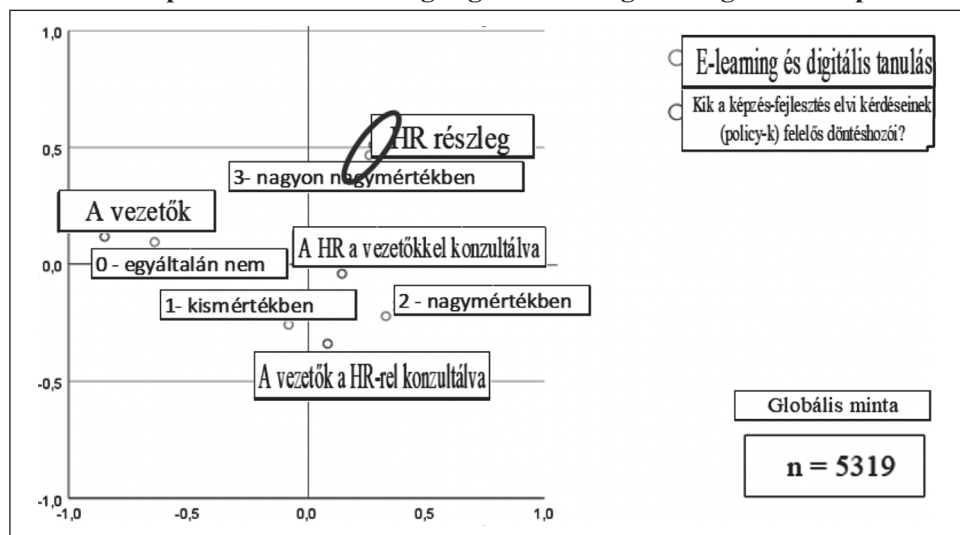
A keresztábrázolások eredményei alapján korrespondencia-térképekkel lehet grafikusán jól ábrázolni a leginkább szemléletes összefüggéseket. A térképeken a hasonló jellegű változók egymáshoz közel csoportosulnak, ami megkönnyíti a köztük lévő kapcsolat megértését és elemzését. Az elemzés elvégzéséhez az SPSS 27 szoftvercsomag Korrespondencia programját (Analyze/Dimension Reduction/Correspondence Analysis) használtam. A globális minta és a négy országcsoportosítás mindegyikéből kiemelttem a Cramer-mutatók erőssége alapján a legdominánsabb mintát.

4.1.1. Globális minta

A globális mintában a változók közötti kapcsolatok szorossága a Cramer-mutatók alapján az “E-learning és digitális tanulás” esetében a legerősebb: itt a két változó kimenetei jellegzetes együttmozgást mutatnak. A HR-osztályról elmondható, hogy nagyon is felelős döntéshozó az e-tanulás/digitális tanulás tekintetében, de a vezetői döntéshozatal egyáltalán nem társul a kategóriához.

3. ábra: A képzés-fejlesztéssel kapcsolatos HR-döntéshozatal, valamint az e-tanulás és a digitális tanulás kapcsolata a globális mintán

Figure 3: The relationship between HR decision-making on training development and e-learning/digital learning in the global sample



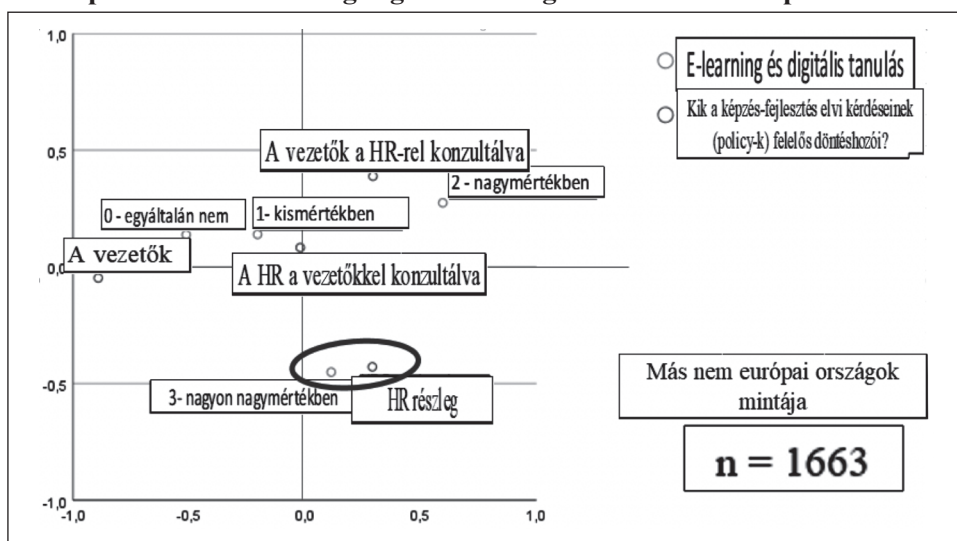
Forrás: 2021-es CRANET adatbázis alapján saját szerkesztés

4.1.2. Nem európai egyéb országok mintája

A nem európai egyéb országok, azaz az Európán túli kontinensek 10 országának az esetében az előző kapcsolati szorosságot vizsgálva ugyancsak az „E-learning és digitális tanulás” terén találhatunk kapcsolati szorosságot: a HR-osztályról elmondható, hogy nagyon is felelős döntéshozók az e-tanulás/digitális tanulás tekintetében, illetve kismértékben, de a vezetőkkel is konzultál ez ügyben.

4. ábra: A képzés-fejlesztéssel kapcsolatos HR-döntéshozatal, valamint az e-tanulás és a digitális tanulás kapcsolata a nem európai egyéb országok mintán

Figure 4: The relationship between HR decision-making on training development and e-learning/digital learning in other non-european countries

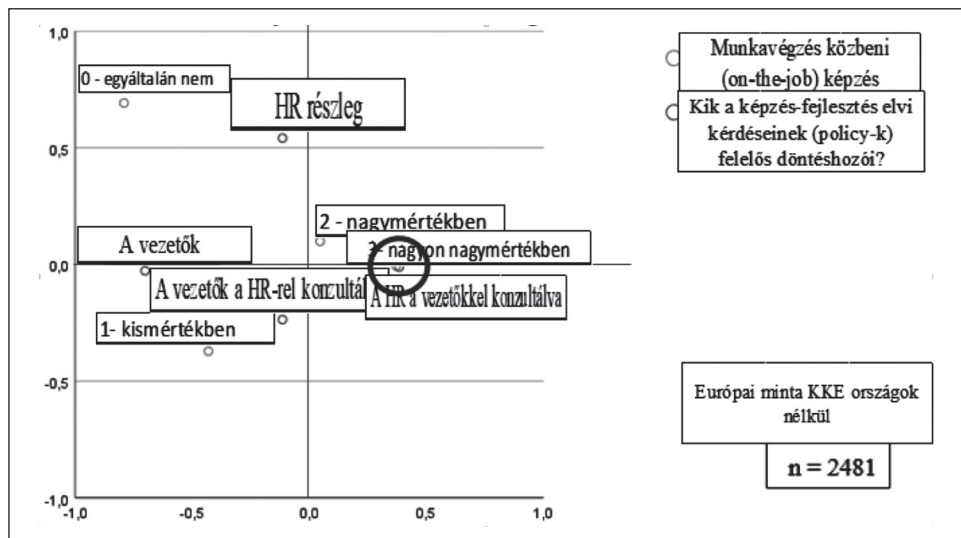


Forrás: 2021-es CRANET adatbázis alapján saját szerkesztés

4.1.3. Európa Közép-Kelet európai országok nélküli mintája

A Cramer-mutatók ebben az országcsoportban voltak a legalacsonyabbak, a munkavégzés közbeni (on-the-job) képzés 0,083-as mutatójával alig emelkedett ki a többi képzési módszer közül. Az országcsoportba tartozó 16 európai ország esetében a kollektív konzultáció volt az irányadó a munkahelyi képzésről szóló döntésben.

5. ábra: A képzés-fejlesztéssel kapcsolatos HR-döntéshozatal és a munkahelyi képzés közötti kapcsolat a “KKE nélküli Európa” mintájában
Figure 5: The relationship between HR decision-making on training development and on-the-job training in the sample of “Europe without CEE”

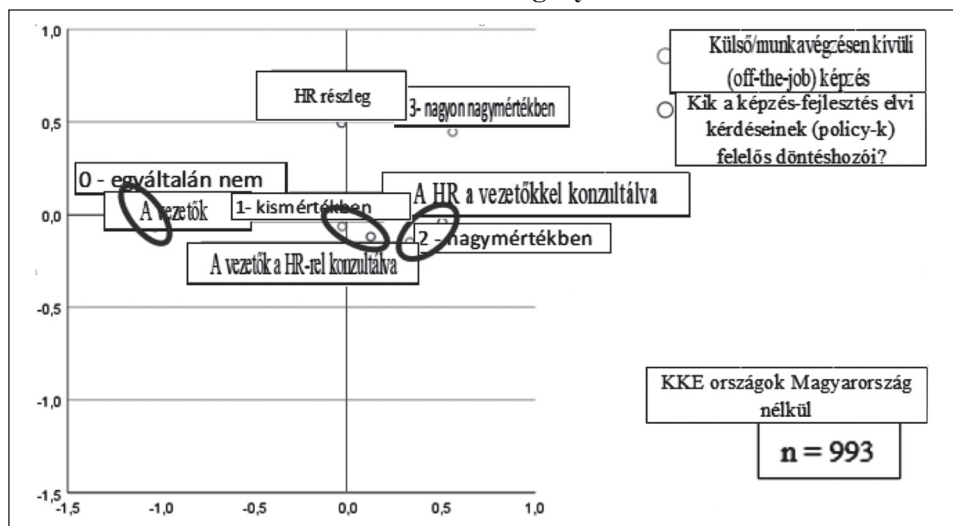


4.1.4. Közép-Kelet Európa Magyarország nélküli mintája

A tíz volt szocialista ország esetében a Cramer-mutató a munkahelyen kívüli képzés (off-the-job) esetében a legmagasabb (0,18) a többi képzési módszerrel szemben. Az asszociációkat tekintve három közös együttállás figyelhető meg: a HR-osztály, ha nem is a legnagyobb mértékben, de nagyrészt a vezetéssel együtt vesz részt a munkahelyen kívüli képzéssel kapcsolatos döntések meghozatalában, a vezetők bevonása csak kis mértékben történik meg a HR-vezetőkkel, míg a vezetőknek önállóan egyáltalán nincs döntéshozatali szerepük.

6. ábra: A képzés fejlesztésére vonatkozó HR-döntéshozatal és a munkahelyen kívüli képzés kapcsolata a “Magyarország nélküli KKE-országok” mintájában

Figure 6: The relationship between HR decision-making on training development and off-the-job training in the sample of “CEE countries without Hungary”



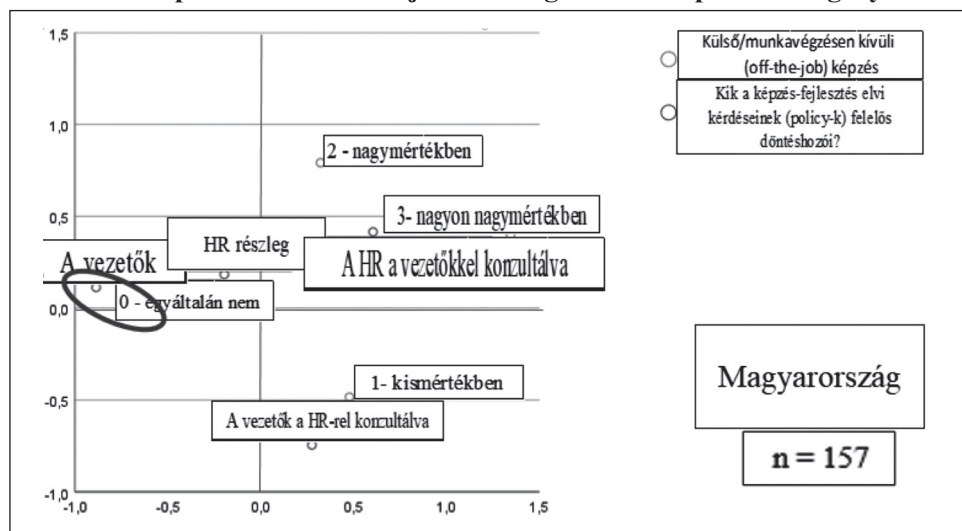
Forrás: 2021-es CRANET adatbázis alapján saját szerkesztés

4.1.5. Magyarországi minta

Magyarország esetében a legmagasabb a Cramer-együttható, többek között a munkahelyen kívüli képzés (off-the-job) vonatkozásában (0,254), ami a kritériumok közötti kapcsolatok szorosságát tekintve is a legmagasabb. Ami a legszembe-tűnőbb, hogy a vezetők döntése egyáltalán nem meghatározó, és a többi kritérium között sincs szoros összefüggés.

7. ábra: Képzés-fejlesztéssel kapcsolatos döntéshozatal és a fejlesztési feladatok/projektek közötti kapcsolat Magyarországon

Figure 7: The relationship between HR decision-making on training development and off-the-job training in the sample of Hungary



Forrás: 2021-es CRANET adatbázis alapján saját szerkesztés

5. Összegzés

A kiinduló hipotézisem alapján azt igyekeztem statisztikai módszerekkel vizsgálni és alátámasztani, hogy minél kevésbé kizárólagosan a vezetők hoznak határozatot a képzés-fejlesztéssel kapcsolatos kérdésekben, annál nagyobb mértékben dönt a szervezet a fejlesztésre, karrier-menedzselésre használt módszerek, legfőképp öt módszer: az e-learning és digitális tanulás, az on-the-job képzés, fejlesztési célú megbízatások/projektek, a mentorálás és az off-the-job képzés mellett. Ahogy a vizsgálati eredményeknél is leírtam, szignifikáns a képzés-fejlesztéssel kapcsolatos döntéshozatal a kiválasztott öt módszert illetően, vagyis van kapcsolat a kiválasztott ismérvek között, egy kivétel volt csak (mentorálás Magyarországon).

A korrespondencia-térképek sajátos színezetet adtak a leíró statisztikában megjelenő adatoknak: Még Magyarország esetében is megmutatkozott, hogy – legalábbis a kiválasztott fejlesztésre, vagy karrier-menedzselésre használt módszereknél – a vezetői döntés nem meghatározó a képzés-fejlesztéssel kapcsolatos döntéshozatalban. Emellett a különböző csoportosításokat alapul véve sikerült olyan kapcsolatokat azonosítani, amelyek látványosan együtt korreláltak, ezek lettek az ábrákon szemléltetve.

A kutatás korlátjaként megállapíthatjuk, hogy a kapott eredmények okai a különböző országokban és régiókban eltérőek lehetnek. Számos kulturális, társadalmi,

történelmi befolyásoló tényező áll a háttérben, amelyek a CRANET kérdőív keretében nem elemezhetőek. Néhány más általános jellegű kérdés is szegmentálható lenne egyes területeken, pl. az ágazati hatás vagy a vállalat mérete. A vezetőknek más-más szerepe és hatásköre lehet a különböző szervezetekben, ehhez kapcsolódóan a döntéshozók és a HR-szakértők tevékenysége és befolyása nem feltétlenül egységes, ezért jövőbeli kutatási irányként elemezni szükséges ezeket a hatásokat, hogy tisztább képet lehessen alkotni.

A tanulmány gyakorlati következtetése, hogy az eredmények ismeretében a vezetők tudatosabban dönthetnek a képzési és fejlesztési, valamint karrierprogramokkal kapcsolatban. Általában sok más (pl. pénzügyi) kérdést is figyelembe vesznek, de a megalapozott következtetések megmutathatják nekik, hogy szerepük néha akadályozhatja a kollégák fejlődését, és a döntéshozatali folyamatban más partnerek moderáló szerepet játszhatnak ebben a kérdésben.

A vezetők tehát nagyobb hangsúlyt fektethetnek a HR-vezetők tanácsaira a képzési és fejlesztési kérdésekben, és megoszthatják az irányítást és a különböző jogköröket olyan szakemberekkel, akik ezekben a speciális témákban jártasok és egyben felelősek is.

JEGYZETEK / NOTES

- 1 Poór József, Karoliny Mártonné, Kovács Ildikó Éva és Illés B. Csaba (2018a): A HR gyakorlata. Wolters Kluwer Hungary. Budapest. 223. old.
- 2 Poór József, Kollár Péter, Kovács Ildikó Éva, Suhajda Csilla Judt, Farkas Péter, Tóth Katalin és Szabó Katalin (2018b): Szervezeti képzések gyakorlata Magyarországon a nemzetközi adatok tükrében. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 49. évf. 10-11. szám, 34-44. old. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3722/1/VT_2018n10p33.pdf
- 3 Guest, David, and Zella King (2004): Power, Innovation and Problem Solving: The Personnel Managers' Three Steps to Heaven? *Journal of Management Studies*, Vol. 41., No. 3., pp. 401–423.
- 4 Ulrich, David, and Wayne Brockbank (2005): *The HR value proposition*. Harvard Business Press.
- 5 Griffin, Mark A., Andrew Neal, and Sharon K. Parker (2007): A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, Vol. 50., No. 2., pp. 327-347.
- 6 Salas, Eduardo, Nancy J. Cooke, and Michael A. Rosen (2008): On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. *Human Factors: The Journal of Human Factors and Ergonomic Society*, Vol. 50., No. 3., pp. 540 - 547.
- 7 Aruldoss, Alex., Berube Kowalski, Kellyann, Travis, Miranda Lakshmi and Parayitam, Satyanarayana (2022): The relationship between work–life balance and job satisfaction: moderating role of training and development and work environment. *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 19 No. 2, pp. 240-271. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2021-0002>
 Khan, Rafique Ahmed, and Munaza Bibi (2022): Training and development and employee caree growth: A case of Daraz. Pk. *Journal of Business*, Vol. 16., No. 2., pp. 01-22. <http://greenwichjournals.com/index.php/businessstudies/article/view/684>
 Park, Yoonhee, Doo Hun Lim, and Jaeeun Lee (2022): Moderating effect of career planning on job support and motivational process of training transfer. *European Journal of Training and Development*, Vol. 46 No. 1/2, pp. 194-213. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2020-0159>
 Sugiarti, E. (2022): The Influence of Training, Work Environment and Career Development on Work Motivation That Has an Impact on Employee Performance at PT. Suryamas Elsindo Primatama In West Jakarta. *International Journal Of Artificial Intelligence Research*, Vol. 6. No. 1.2 <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.304>
- 8 Vallas, Steven Peter (2006): Empowerment redux: Structure, agency, and the remaking of managerial authority. *American journal of sociology*, Vol. 111., No. 6., pp. 1677-1717.
- 9 Kowalski, Tina HP, and Wendy Loretto (2017): Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 28., No. 16., pp. 2229-2255.
- 10 Viitala, Riitta, Jukka Vesalainen, and Timo-Pekka Uotila (2022): SME managers' causal beliefs on HRM as success factor of the firm. *Journal of Small Business Management* Vol. 60., Nr. 6, pp. 1379-1403.
- 11 Poór et al., (2018a)

- 12 Lazarova, Mila, Wolfgang Mayrhofer, and Chris Brewster (2013): 'Plus ça change, plus c'est la même chose': A Longitudinal Analysis of HRM Work and the Profile of Senior HR Managers. *Global trends in human resource management*. Palgrave-Macmillan, London, pp. 11-34.
- 13 Dewettinck, Koen, and Jonathan Remue (2011): Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network. *Human Resource Management Review*, Vol. 21., No. 1, pp. 37-49..
- 14 Karoliny, Mártonné, Poór, József, Kovács, Ildikó Éva, Balogh, Gábor, Borgulya, Istvánné, Csapó, Ildikó, Gabrielné, Tözsér Györgyi, Illés, B.Csaba, Nemeskéri, Zsolt, Sipos, Norbert, Szeiner, Zsuzsa. Tóth, Katalin, Ugródsy, György és Vinogradov, Szergej (2020): A közép-kelet-európai HR alakulásának empirikus bizonyítékai nemzetközi összehasonlításban (2004–2016) 2. rész. Empirical evidences of the HRM evolution in Central and Eastern Europe in international comparison (2004–2016) (Part 2). *Tér Gazdaság Ember*, 2020/2 szám. 8, 9-35. old. http://realj.mtak.hu/22117/2/TGE_2020_8_2_.pdf#page=10
- 15 Magyarországot a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudomány Kara 2004-től, míg a mai Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kara 2011-től képviseli.
- 16 Balogh Gábor és Karoliny Mártonné (szerk.) (2023): Az emberi erőforrások menedzselése. Koncepciók, technikák nemzetközi kitekintésben. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest.
- 17 Balogh, Gábor, Jarjabka, Ákos, Karoliny, Mártonné, Poór, József, Szabó, Katalin és Galambosné, Tiszberger Mónika (szerk.) (2022.): Az emberierőforrás-menedzsment gyakorlata Magyarország – 2021. Cranet kutatási jelentés. Pécs-Gödöllő. 36. old.
- 18 Karoliny et al., (2020) 33. old.
- 19 Karoliny et.al., (2020) 20. old.

FELHASZNÁLT IRODALOM / REFERENCES

- Aruldoss, Alex., Berube Kowalski, Kellyann, Travis, Miranda Lakshmi and Parayitam, Satyanarayana (2022):** The relationship between work–life balance and job satisfaction: moderating role of training and development and work environment. *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 19., No. 2, pp. 240-271. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2021-0002>
- Balogh, Gábor, Jarjabka, Ákos, Karoliny, Mártonné, Poór, József, Szabó, Katalin és Galambosné, Tiszberger Mónika (szerk.) (2022.):** Az emberierőforrás-menedzsment gyakorlata Magyarország – 2021. Cranet kutatási jelentés. Pécs-Gödöllő. 36. old.
- Balogh Gábor és Karoliny Mártonné (szerk.) (2023):** Az emberi erőforrások menedzselése. Koncepciók, technikák nemzetközi kitekintésben. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest.
- Dewettinck, Koen, and Jonathan Remue (2011):** Contextualizing HRM in comparative research: The role of the Cranet network. *Human Resource Management Review*, Vol. 21., No. 1, pp. 37-49.

- Griffin, Mark A., Andrew Neal, and Sharon K. Parker (2007):** A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, Vol. 50., No. 2., pp. 327-347.
- Guest, David, and Zella King (2004):** Power, Innovation and Problem Solving: The Personnel Managers' Three Steps to Heaven? *Journal of Management Studies*, Vol. 41., No. 3., pp. 401-423.
- Karoliny, Mártonné, Poór, József, Kovács, Ildikó Éva, Balogh, Gábor, Borgulya, Istvánné, Csapó, Ildikó, Gáabrielné, Tózsér Györgyi, Illés, B.Csaba, Nemeskéri, Zsolt, Sipos, Norbert, Szeiner, Zsuzsa. Tóth, Katalin, Ugródsy, György és Vinogradov, Szergej (2020):** A közép-kelet-európai HR alakulásának empirikus bizonyítékai nemzetközi összehasonlításban (2004–2016) 2. rész. Empirical evidences of the HRM evolution in Central and Eastern Europe in international comparison (2004–2016) (Part 2). *Tér Gazdaság Ember*, 2020/2 szám. 8, 9-35. old. http://realj.mtak.hu/22117/2/TGE_2020_8_2_.pdf#page=10
- Khan, Rafique Ahmed, and Munaza Bibi (2022):** Training and development and employee career growth: A case of Daraz. Pk. *Journal of Business*, Vol. 16., No. 2., pp. 01-22. <http://greenwichjournals.com/index.php/businessstudies/article/view/684>
- Kowalski, Tina HP, and Wendy Loretto (2017):** Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 28., No. 16., pp. 2229-2255.
- Lazarova, Mila, Wolfgang Mayrhofer, and Chris Brewster (2013):** ‘Plus ça change, plus c’est la même chose’: A Longitudinal Analysis of HRM Work and the Profile of Senior HR Managers. *Global trends in human resource management*. Palgrave-Macmillan, London, pp. 11-34.
- Park, Yoonhee, Doo Hun Lim, and Jaeun Lee (2022):** Moderating effect of career planning on job support and motivational process of training transfer. *European Journal of Training and Development*, Vol. 46 No. 1/2, pp. 194-213. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2020-0159>
- Poór József, Karoliny Mártonné, Kovács Ildikó Éva és Illés B. Csaba (2018a):** A HR gyakorlata. Wolters Kluwer Hungary. Budapest. 223. old.
- Poór József, Kollár Péter, Kovács Ildikó Éva, Suhajda Csilla Judt, Farkas Péter, Tóth Katalin és Szabó Katalin (2018b):** Szervezeti képzések gyakorlata Magyarországon a nemzetközi adatok tükrében. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 49. évf. 10-11. szám, 34-44. old. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3722/1/VT_2018n10p33.pdf
- Salas, Eduardo, Nancy J. Cooke, and Michael A. Rosen (2008):** On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. *Human Factors: The Journal of Human Factors and Ergonomic Society*, Vol. 50., No. 3., pp. 540 - 547.
- Sugiarti, E. (2022):** The Influence of Training, Work Environment and Career Development on Work Motivation That Has an Impact on Employee Performance at PT. Suryamas Elsindo Primatama In West Jakarta. *International Journal Of Artificial Intelligence Research*, Vol. 6. No. 1.2 <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.304>
- Ulrich, David, and Wayne Brockbank (2005):** The HR value proposition. Harvard Business Press.

- Vallas, Steven Peter (2006):** Empowerment redux: Structure, agency, and the remaking of managerial authority. *American journal of sociology*, Vol. 111., No. 6., pp. 1677-1717.
- Viitala, Riitta, Jukka Vesalainen, and Timo-Pekka Uotila (2022):** SME managers' causal beliefs on HRM as success factor of the firm. *Journal of Small Business Management* Vol. 60., Nr. 6, pp. 1379-1403.