

KÉPZÉS-FEJLESZTÉSI KÖRKÉP 2022

A KÉPZÉS-FEJLESZTÉSI PIAC ÁTTEKINTŐ ELEMZÉSE

115 magyarországi vállalkozást kérdeztünk meg arról, hogyan zajlik náluk az emberek és a szervezetek fejlesztése.

A válaszok összegzését követően kirajzolódott egy alapvetés, egy olyan igazodási pont, melyhez a jövő változásait mérni tudjuk.

Ez a Képzés-Fejlesztési Körkép 2022.

[eureka]



Tartalomjegyzék (👉 kattintható)

Bevezetés	_____	03
A képzés-fejlesztés szerepe és fontossága 2022-ben		
Kik vagyunk mi?	_____	04
Az [eureka] Consulting & Games rövid bemutatása és víziója		
Áttekintés	_____	04
Miért jött létre a Képzés-Fejlesztési Körkép 2022?		
Demográfia	_____	07
A felmérés kitöltőinek rövid bemutatása és elemzése		
Kiket, mikor és hogyan?	_____	10
Kiket fejlesztünk, milyen időszakokban és módon, mekkora büdzsé mellett?		
Mit és kivel?	_____	17
Milyen kihívásokkal néznek szembe a vállalkozások, és kik nyújtanak támogatást nekik?		
Hogyan mérünk?	_____	25
Miért fontos a fejlesztési eredmények visszamérése?		
Zárszó	_____	30

Bevezetés

Honnan indulunk?

A 2020-as évek elején a változások korát éljük. A fejlődésben lévő vállalkozásokat támogató szervezetként nemcsak az ügyfeleink változásait támogatjuk, hanem még jobban kifelé és még inkább befelé is tekintünk.

Hiszen változáson megy át a munkavégzés világának majd minden szegmense: a kapcsolattartáson és kommunikáción át, a munkaidőn keresztül a szervezeti struktúrákig és a munkavállalói igények átalakulásáig.

Miközben ezeket a tendenciákat elemeztük, arra lettünk figyelmesek, hogy van egy olyan eleme a szervezeti létnek, amelyet bár mindannyian többé-kevésbé gyakorlunk, arra már igazán kevés rálátásunk van, hogy mások hogyan csinálják. **Ez a képzés-fejlesztés.** Sokszor diszkrét magánügyként tekintünk arra, hogyan zajlik nálunk a munkatársaknak / a szervezetnek / a kultúrának fejlesztése - mintha a fejlődésünk eredője egy takargatnivaló állapot lenne, mert azt jelentené: nem vagyunk (még) elég jók.

Ezzel szemben mi, az *[eureka] Consulting & Games* hiszünk abban, hogy a változás a szervezeti működés természetes velejárója, a fejlődés pedig a hajtóereje.

Tanulni és önmagunk legjobb verziói lenni: ez a kiemelkedően teljesítő szervezetek alapvető építőköve.



Kik vagyunk mi?

Mi vagyunk az *[eureka] Consulting & Games*. 2014 óta foglalkozunk B2B szervezetfejlesztéssel és munkahelyi közösségépítéssel. Ügyfeink jellemzően magyarországi illetőségű profitorientált vállalkozások, szervezetek.

Célunk, hogy a munkájuk iránt elkötelezett, eredményes és összetartó csapatokat építsünk, amelyek motivációja a bizalmon alapuló szervezeti kultúrából táplálkozik. Termékeinkkel és szolgáltatásainkkal közvetlen, őszinte és játékos módszereken keresztül segítünk kiválóságra és innovációra ösztönözni a munkahelyi közösségeket. Támogatásunkkal egyre több olyan munkahely épül, ahol az emberek szívesen és jól dolgoznak együtt.

Áttekintés

Feltettük tehát a kérdést: miért ne néznénk körbe a magyar vállalkozások között, és vizsgálnánk meg, hogy mások hogyan csinálják a képzés-fejlesztést? Hiszen egymástól tanulni, közösen információt cserélni nem szégyen, hanem lehetőség. **Ahol lehetőség mutatkozik, ott a vállalkozások életében előny is realizálható.**

2022 év elején azzal a céllal hoztuk létre a *Képzés-Fejlesztési Körkép* című felmérést, hogy az elmúlt években jócskán megváltozott témakörre legyen egy mélyebb rálátásunk. Célunk volt az is, hogy a szervezetek kapjanak egy szubjektív, iparági statisztikák által alátámasztott visszajelzést arra, hogy a saját megközelítéseik, üzleti döntéseik és stratégiai folyamataik hogyan viszonyulnak a magyar piaci tendenciákhoz. Végül pedig lehetőséget kívántunk biztosítani arra, hogy pártatlanul és demokratikusan mindannyian rálátást kapjunk arra, hogy az egyes iparágakban ki és milyen kihívásokkal szembesül, milyen szempontok szerint készíti vagy éppen nem készíti a képzési tervét a 2022-es évre vonatkozóan.

Felmerülhet a kérdés:

2022 második negyedévében nem túlságosan megkésett egy olyan áttekintés, mely az adott év képzési terveire vonatkozik?

Tapasztalatunk szerint nem.

Mint a kutatásból is látható lesz, az átfogó gazdasági bizonytalanság és a munka világában tapasztalható változások felbolygatták a tervezési és stratégiai döntések folyamatait is. A tervezési időszakok - hagyományosan év utolsó negyedévről - áttolódtak a tárgyévre, és **az év első 45 napjában a megkérdezettek több mint kétharmada nem rendelkezett még kész képzési tervvel 2022-re.**

Ez az arány nemcsak azt támasztja alá, hogy a bizonytalanság következtében elcsúsztak a szervezeti folyamatok, hanem azt is, hogy vállalkozások körében organikusán új helyzet állt be a belső folyamatok kapcsán is: **a tervezés, a stratégia egy állandóan fennálló, változó folyamattá vált, mely végigkíséri a működést, nem pedig egy statikusan kijelölt mérföldkő az üzleti évben.**

Mire voltunk kíváncsiak?

A Képzés-Fejlesztési Körkép 2022 felmérésben 3 kérdéskörre voltunk kíváncsiak. Arra, hogy a megkérdezett szervezetek

KIKET, MIKOR ÉS HOGYAN fejlesztenek? (6 alkérdés)

A felmérés első blokkjában olyan kérdésekre kerestük a választ, mint például a fejlesztéseket érintő személyek, időszakok, módok vagy éppen az erre szánt költség nagysága.

MILYEN témákra fókuszálnak? (6 alkérdés)


A felmérés második nagyobb szakaszában arra kerestük a választ, hogy milyen kihívásokkal néznek szembe jelenleg a vállalatok, hogyan és honnan keresnek (ha keresnek) a kihívások megoldásához üzleti partnert és a döntéseket mi alapján hozzák meg.

HOGYAN mérik az eredményeket? (5 alkérdés)

A felmérés utolsó blokkjában a képzés-fejlesztési folyamatok egyik legfontosabb (és mégis sokat hanyagolt) részfolyamatára kérdeztünk rá: a visszamérésre. Kinek és milyen módszerek működnek a képzések mérhetőségére vonatkozóan?

Nem célunk a képzési tervek és stratégiák részletes megismerése, és az sem, hogy pontos fejlesztési struktúrákat, piaci versenytársak know-how-it közlégyük. A kérdésekre adott válaszok ezzel szemben átfogó nézőpontokat és piaci tendenciákat vázolnak fel. **Vagyis, hogy legyen egy körkép, egy független kiindulópont, ami rálátást biztosít az aktuális helyzetre.**





1. fejezet

Demográfia

A felmérés anonim adatgyűjtéssel, online kérdőív használatával zajlott, egy felhasználó egy választ tudott rögzíteni. A kérdőívvel változatos iparágak képzés-fejlesztésért felelős képviselőit - elsősorban felsővezetőket és HR vezetőket / szakembereket - kerestünk meg, valamint nyilvános felhívásokat is intéztünk a kitöltés elvégzése érdekében.

Az adatgyűjtési időszak viszonylag rövid voltára (11 nap) tekintettel számtalan célzott megkeresést is intéztünk, hogy a magyarországi vállalkozások minél szélesebb rétege képviseltesse magát a felmérésben, legyen szó létszámról, iparágról, székhelyről vagy tulajdonosi összetételről.

A módszertan részét képezte, hogy a célzott megkeresések és az eredmények összesítése során kiszűrtük azokat a (korai stádiumú) mikrovállalkozásokat, akik nem rendelkeznek képzés-fejlesztési stratégiával és a működésük részét sem képezi a szervezet vagy munkatársak strukturált fejlesztése. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a KKV szektor alsó szegmensében elhelyezkedő vállalkozások között ne lenne jelen a képzés-fejlesztés, sőt mi is számtalan esetben láttunk példaértékű folyamatokat a körükben. A rendelkezésre álló erőforrásait is figyelembe véve azonban úgy döntöttünk, hogy adattorzító hatásuk miatt figyelmen kívül hagyjuk őket.

Összesen 115 választ dolgoztunk fel.

A kitöltők körében elsőként arra voltunk kíváncsiak, hogy **milyen pozícióban** dolgoztak az adatfelvétel idején. A megkérdezettek alig kevesebb, mint fele (**48%-a**) felsővezető, akiknek kétharmada (**összesen 29,6%**) HR vezető, és egyharmada (**összesen 18,4%**) egyéb felsővezető (ügyvezető, tulajdonos, cégvezető). A fennmaradó **52%** pár kivételtől eltekintve emberi erőforrás (HR BP, HR generalista) vagy dedikáltan képzés-fejlesztési területen (belső tréner, L&D szakértő) dolgozik a szervezetén belül.

A megkérdezettek HR szakmai tapasztalata azért volt igazán fontos adat számunkra, hogy felmérjük: **milyen szakmai háttérrel és múlttal rendelkeznek** akkor, amikor a képzés-fejlesztési áttekintésre kérjük fel őket. A válaszadók **70,5%-a** legalább 5 éves szakmai tapasztalattal rendelkezik HR területen, és ezen csoport **több, mint fele** már legalább 10 éves szakmai múltat is a háta mögött tudhat.

A demográfiai kérdéskörök második fele pedig a **válaszadók által képviselt vállalkozásokra** vonatkozott.

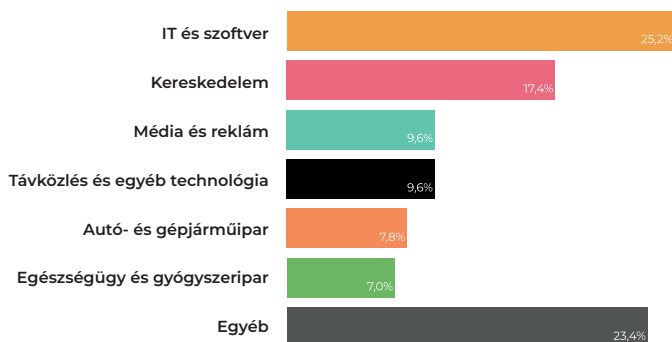
A felmért vállalkozások **90,4%-a** Magyarországon (vagy globális tevékenységének központja Magyarország), a fennmaradó **közel 10%** pedig globálisan, jellemzően külföldi központtal működik. A vállalkozások háromnegyede (**74,8%**) budapesti székhelyű (vagy globális cég esetén budapesti fiókteleppel rendelkezik), **8,7%-a** pedig egyéb megyeszékhelyen illetékes.



A tulajdonosi struktúra összetételére külön is rákérdeztünk. A felmért vállalkozások **42,6%-a** tisztán magyar tulajdonú, **57,4%-a** pedig vegyes nemzetiségű (ún. multi). Kíváncsiak voltunk arra, hogy a vállalkozások szervezeti kultúrája bármilyen módon leképeződik-e a képzés-fejlesztési irányokban és megközelítésekben, ha külön is mérjük a tisztán magyar és a vegyes nemzetiségű tulajdonban lévő szervezeteket. Mivel a válaszok összegzése során nem találtunk érdemleges eltéréseket a tulajdonosi struktúrákból fakadóan, ezért ez a demográfiai adat 2022-ben széljegyzetként marad benne a Képzés-Fejlesztési Körképben, és a következő években kiemelten figyeljük, hogy történik-e elmozdulás az adatsorokban.

A demográfiai adatok közül két olyan adatsor volt, ahol lényeges eltéréseket vártunk a feldolgozott témakörökre adott válaszokban. Az egyik ilyen a felmért **szervezet létszáma**. A válaszadók eloszlása szerencsére meglehetősen egyenletes képet mutat. Körülbelül egynegyedük kislétszámú (1-50 fő) vállalkozás (**23,4%**), további egynegyedük (**27,8%**) közepes (50-200 fő), újabb negyedük (**23,4%**) nagylétszámú (200-1000 fő), és a fennmaradó csoport pedig kiemelten magas állományi létszámmal (1000 fő felett) rendelkező cég.

A **képviselet iparágak** közül a legtöbb válasz az IT szektorból érkezett (**25,2%**), második helyen a kereskedelemből (**17,4%**), majd **9,6%** arányban a média- és reklám-, valamint a technológiai és távközlési szektorból.



The image features a close-up of a zipper pull on a dark fabric. Three small, stylized figures are climbing the zipper teeth. The figure at the bottom is blue, the middle one is grey, and the top one is brown. The background is a collage of colorful geometric shapes in shades of teal, orange, pink, and black. The text is overlaid on the teal shapes on the left side of the image.

2. fejezet Kiket, mikor és hogyan?

A felmérés első, tartalmi blokkjában olyan kérdésekre kerestük a választ, mint például a fejlesztéseket érintő személyek, időszakok, módok vagy éppen az erre szánt költség nagysága.

Kivonat

Kiket, mikor és hogyan?

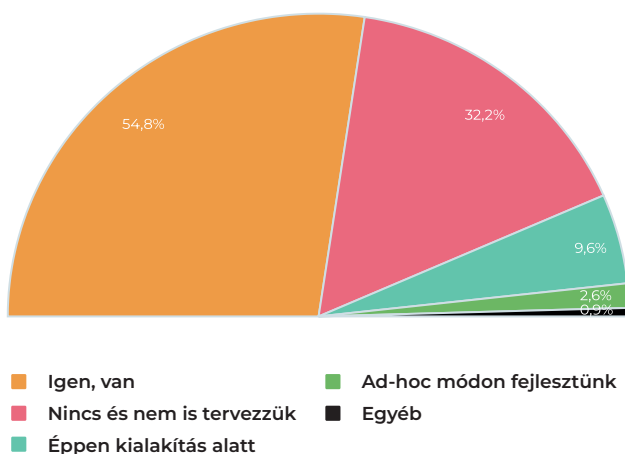
A Képzés-Fejlesztési Körkép 2022-es felmérésének első részéből azok a trendek rajzolódnak ki, amelyek alátámasztják az eddigi hagyományos munkatársi fejlesztések berögzült formáinak nem is olyan lassú felbomlását. **A folyamatokba ágyazott stratégiai és pénzügyi tervek mind időben, mint tartalmukat tekintve rugalmasabbak lettek, a fejlesztési platformok körében nemhogy egyenjogúságot, hanem kiemelt szerepet szerzett a hibrid működés, és ezek hatásaként a megszokott tavaszi-nyári képzési dualizmust lassan, de biztosan felváltja az egész éves (folyamatokra koncentráló) fejlesztési szemléletmód.**

A képzés-fejlesztés tehát úgy tűnik, hogy organikus módon épül be a szervezeti kultúra szövetébe. Most már egyre kevésbé érvényesül a *“kell, mert mások is ezt csinálják”*, vagy az *“ettől leszünk progresszívak”* szemléletmód, helyette elfoglalja jól megérdemelt helyét a szervezeti fejlődés és munkavállalói elköteleződés módszertanában.

Elsőként viszont arra voltunk kíváncsiak, hogy **kész vannak-e már a képzés-fejlesztési tervek a 2022-es tárgyévre vonatkozóan**. Az adatsorokat február első felében vettük fel, tehát a tárgyév első negyedének felénél tartottunk már. A korábbi működési folyamatokból kirajzolódott egy olyan kép, miszerint a tárgyévi képzés-fejlesztési tervek elkészítésének és elfogadásának jellemző időszaka a megelőző év utolsó negyedéve, főleg a november-decemberi időszak. Ez párhuzamba állítható a pénzügyi tervezési időszakokkal.

Ezzel szemben igazán érdekes tendencia rajzolódott ki előttünk. A tervezési időszakok a koronavírus-járvány kirobbanása óta elszakadtak a naptártól, és az eltolódással együtt **beszivárgott a folyamatos tervezés és újratervezés szemléletmódja is**. Az évközi iterációk megmutatkoznak a képzés-fejlesztési tervek leadásában is: 2022. február közepén még csak a válaszadó cégek harmada (**32,2%-a**) rendelkezett elfogadott tervvel. Egy válaszadó kiemelte: *szerintem a többségnek van (elfogadott képzési terve - a szerk.), és remélem, hogy vannak benne fő vonalak, de agilisan alakítják*. Ez a megközelítés a visszajelzések szerint nemcsak, hogy dominánssá kezd válni, hanem a válaszolók jelentős része (**körülbelül 15%-a**) szerint már tudatosan alkalmazott folyamat.

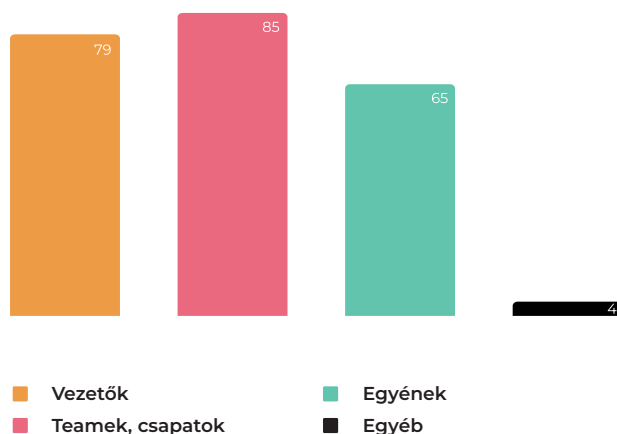
Van-e már a vállalkozásnak 2022-re kialakult fejlesztési terve?



Ezt követően arra voltunk kíváncsiak, **kik állnak a fejlesztés középpontjában**. Kik azok a személyek, kik azok a szereplők, akiket kiemelt prioritásként szeretne a szervezet fejleszteni?

A 115 válaszadó lényegében hasonló arányban tervezi 2022-ben fejleszteni akár a csapatokat, akár a vezetőket, valamint az egyéneket.

Milyen csoportokra tervezi a fejlesztést a vállalkozás?



Mi a különbség?

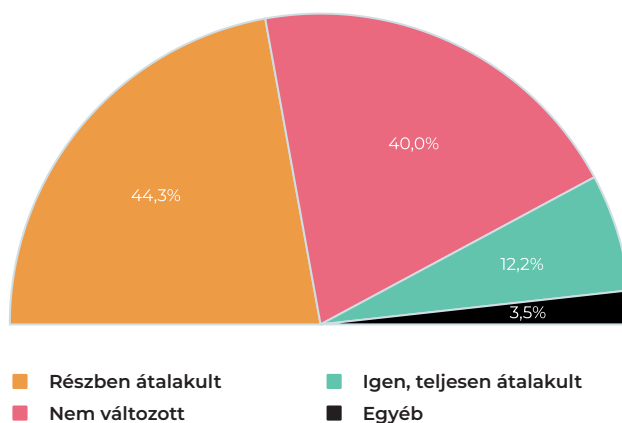
A képzés-fejlesztési stratégiákban a leggyakrabban elkülönítik az egyéni és a csoportos fejlesztéseket. Más a fókusz, más az irány. Az együtt dolgozó (vagy kereszt-funkcionáló) csapatok fejlesztése más megközelítést és fókuszpontokat igényel, mint az egyéni fejlesztés. A csapatok esetén ugyanis kiemelt terület az együttműködés és a hatékony munkavégzés fejlesztése, míg az egyéni fejlesztések esetén változatos kompetenciák fejlesztése zajlik. A felmérésben az egyének alatt azokat a egyéni munkavállalókat értjük, akik a pozíciójukat tekintve nem vezetők, ezért vezetői tréningekre nem küldik őket.

Látszik azonban **különbség a cégméret és a fejlesztésre kijelölt csoportok megoszlása között**. A hazai kkv szektor szereplőinél még jóval kisebb arányban jelent meg az egyének fejlesztése (23%), mint a multinacionális háttérrel rendelkező cégek esetében (30%). Egyének fejlesztése alatt azt értjük, amikor valamely kollégát (kollégákat) akár megtartás céljából, akár eredményesség növelés céljából egyénileg fejlesztünk coaching, mentoring, tréning, online kurzus vagy egyéb oktatási eszközökkel, így támogatva a kollégát, hogy hatékonyabb és elkötelezettebb legyen a munkájában. Érdekes tendencia, hogy ez a fajta egyéni fejlesztés sokszor nem a képzés-fejlesztési stratégiába illeszkedik bele, hanem a megtartásba, a HR retenziós folyamatokba: a szervezetek ezt, mint egyfajta hála, egyfajta motivációs eszköz kezelik. **Az eredmények abba az irányba mutatnak, hogy míg a KKV szektorban egyelőre kiépülőben van ez a szemlélet, addig a nagyobb cégeknél már bevált és alkalmazott eszköz.**

Ez egyébként más szempontból is fontos visszajelzés. Egyrészt, mert érdemes mindenkinek átgondolni a képzés-fejlesztési stratégiáját és megfontolni a kollégák mátrix rendszerben történő fejlesztését - vagyis akinek éppen szüksége van az adott képzésre, az kapja is meg. Ez azt is jelenti, hogy különböző munkakörben dolgozó kollégák tanulnak majd ugyanazon témákról, ez pedig a szervezetben való kommunikációt és együttműködést is erősíteni tudja. Másrészt érdemes átgondolni, hogy akár megtartási elemként, akár a juttatási csomag részeként, akár a megbecsülésünk jeleként be akarjuk-e (és ha igen, akkor be tudjuk-e) építeni a képzés-fejlesztést a szervezeti működésbe.

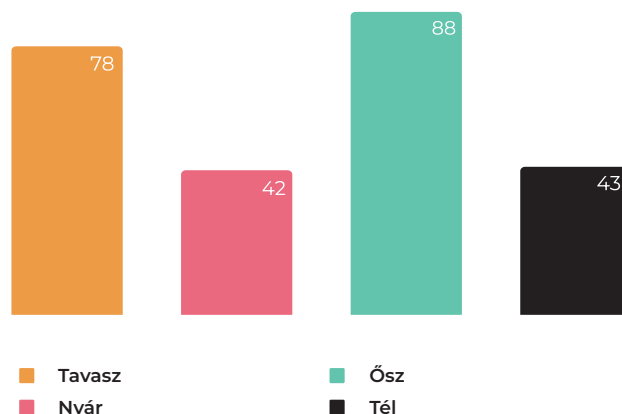
A következőkben arra voltunk kíváncsiak, hogy **a hagyományosnak mondható tavaszi és őszi képzési időszakok továbbra is jellemzők-e a szervezetekre**. Arra a kérdésre, miszerint változott-e a fejlesztési időpontokra vonatkozó preferált időszak, a válaszadók többsége azt jelezte, hogy vagy nem változott (40%), vagy pedig részben átalakult (44,3%).

Változott-e a járványhelyzet miatt a fejlesztési időpontokra vonatkozó preferált időszak?



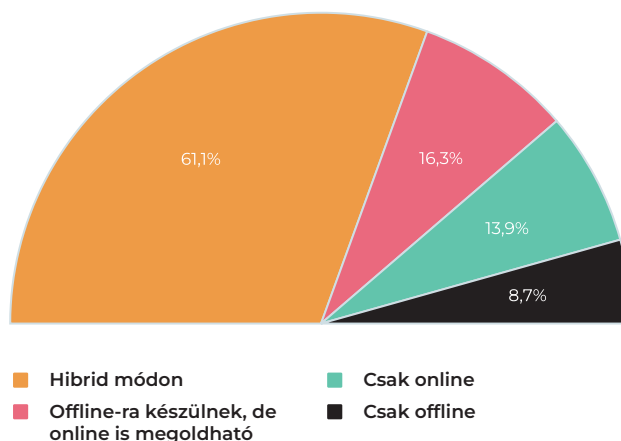
Ezt támasztották alá a következő kérdésre adott válaszok is, melyben **a képzési időszakokról, évszakokról kérdeztünk**. Az elsöprő többségnél még mindig a tavasz (67,8%) és az őszi (76,5%) van terítéken, vagyis a vállalkozások kétharmada-háromnegyede a hagyományos képzési időszakokat preferálja. Érthető is, **jelenleg még mindig nagy hatással vannak a belső folyamatokra mind a nyári szabadságolások, mind a téli évvégzés-évekzárás munkálatai**. Ugyanakkor vélhetően a hibrid fejlesztési megoldások és a járványhelyzet hatására, egyre többen (átlagosan 37%) tartanak igényt ekkor is a fejlesztésekre.

Van-e már a vállalkozásnak 2022-re kialakult fejlesztési terve?



A válaszadók **28,7%**-a külön kiemelte, hogy náluk egész éves fejlesztési időszakok vannak, **nem tesznek különbséget a különböző évszakok közt**. Az egész évet egységes fejlesztési időszakként kezelő cégekre jellemző volt, hogy többségben voltak a közepes méretű (50-200 fő közötti) IT profilú vállalkozások, de nagyobb cégméret esetében is már egyértelműen terjedő tendenciát mutat a kiemelt képzési időszakok megkülönböztetésének elhagyása.

Milyen módon tervezik a vállalkozások a fejlesztéseket?

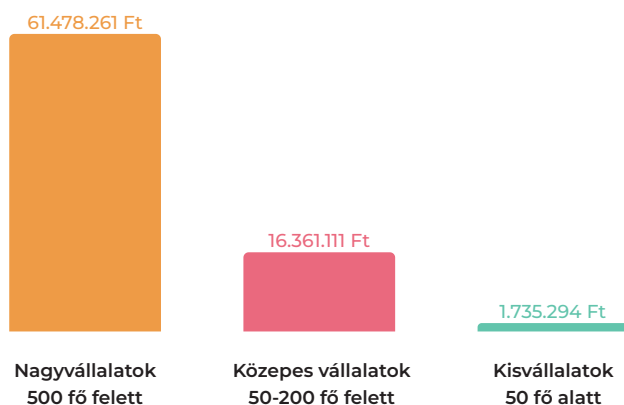


Rákérdeztünk arra is, hogy **a fejlesztések milyen platformokon zajlanak**. Mivel átfogó képet szeretnénk volna kapni arról, hogy a tendenciák és a súlypontok merre mozdultak, ezért a kérdést leegyszerűsítettük: **a fejlesztések inkább online, inkább élőben vagy vegyesen (hibrid módon) zajlanak?** Abban a többség (**61,1%**) egyetértett, hogy a hibrid fejlesztések irányába mozdulnak el az idei évtől kezdve, és ebben nincs különbség a hazai és a multinacionális vállalkozások szemléletmódjában sem. Természetesen vannak és lesznek is olyan témakörök és kompetenciák, amelyeket nem biztos, hogy online szeretnék vagy fognak a szervezetek fejleszteni, erre többen is tettek utalást a felmérés alatt. **A vállalkozások elkezdtek átstrukturálni, hogy milyen témákat fejlesszenek online és mely témákhoz részesítik előnyben a személyes jelenlétet.** Ez a képzés időszakát is befolyásolni fogja, hiszen akár iparáganként is eltérőek lehetnek a peak (csúcs) időszakok, amikor nem a fejlesztés kerül a prioritási lista legtetetejére.

Ebben a blokkban végezetül **a képzés-fejlesztésre szánt költség nagyságáról érdeklődtünk**, amivel kapcsolatban meglehetősen nagy szórást tapasztaltunk. És bár a szórás könnyen alátámasztható a szervezet finansziális lehetőségeivel, mégis kirajzolódott pár érdekes trend.

A képzés-fejlesztésre elkölteni tervezett költségét kétféleképpen értelmeztük a kiadványunkban: egyrészt **megmutatjuk az átlagos összegeket a vállalat munkavállalói létszáma szerinti megosztásban**, másrészt mutatunk egy érdekességet, ami **az összegek szórását** illeti.

Átlagos bruttó képzés-fejlesztési költség



Iparági bontásban az **IT szektor** átlagos bruttó éves költsége **28.100.000 Ft**, a **kereskedelmi ágazat** **30.200.000 Ft**, a **távközlési piac** **44.300.000 Ft**, míg a **média- és reklám szektor** esetében ez **5.300.000 Ft**. Ne felejtsük azonban, hogy egyrészt az adatok nem kötelező önbevallásos jellege miatt sokszor hiányzó adatsorokkal kellett dolgoznunk, másrészt pedig a nagyságrendi eltérések elsősorban az átlagos dolgozói létszámok eltéréseiből fakadnak iparáganként.

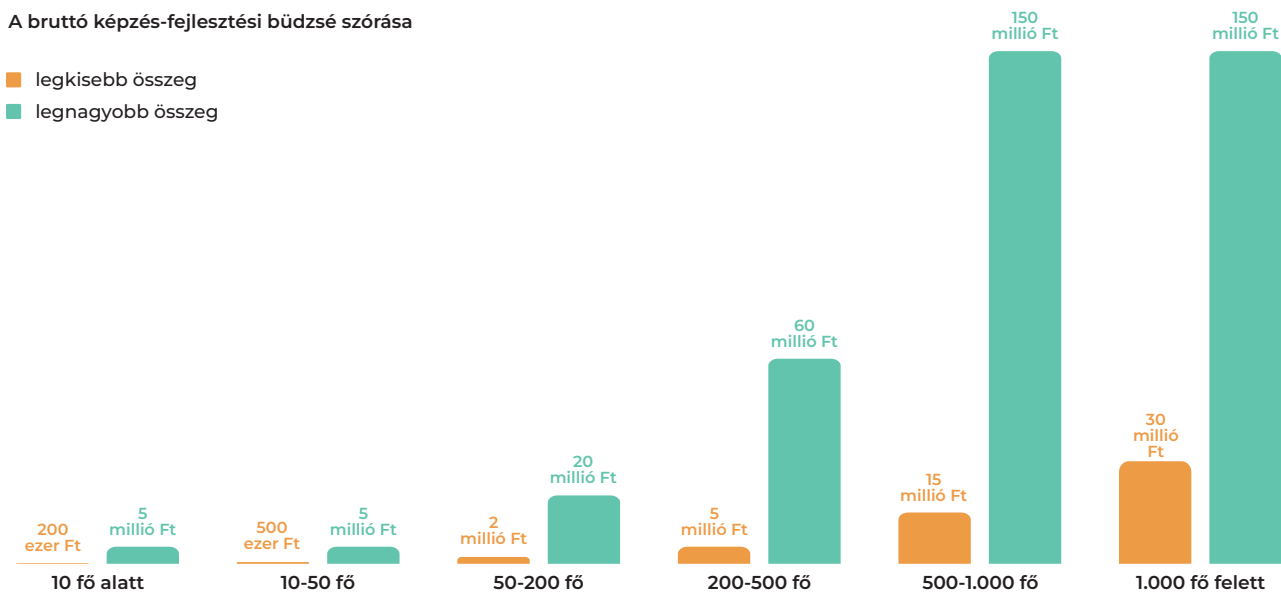
Ebben az esetben a legkézenfekvőbb összehasonlítás az **egy személyre eső képzés-fejlesztési költség meghatározása** lenne, ennek azonban módszertani korlátok állják útját. Egyrészt mint fentebb láttuk, más súllyal esnek latba a vezetők és beosztottak valamint az egyes csapatok fejlesztései, ezért ezen fejlesztésekhez más súlyú költségvetést is rendelnek a pénzügyi tervekben. Másrészt az éves pénzügyi tervek is leggyakrabban nem per fő költségvetésből képződnek, hanem az éves összköltségvetés kerül egyéni kvóta szerint leosztásra.

Ha mégis szeretnénk megközelítő képet kapni, akkor azt látjuk, hogy éves szinten az **500 fő feletti nagyvállalatok fejenként átlagosan 122.000 Ft-ot** költenek, **50-200 fő közötti közepes vállalkozások 113.000 Ft-ot**, míg az **50 fő alatti kisvállalkozások 57.800 Ft-ot**. Ezek a számok azonban nem statisztikai precízióval meghatározott mutatók, így a későbbiekben kiemelt hangsúlyt fektetünk ennek pontosabb felmérésére.



Ahogy ezen az ábrán látható, **sárgával** jelöltük a legalacsonyabb összeget, amit az adott cégmérethez kapcsolódó kitöltő jelölt, és **zölddel** a legmagasabb összegeket az adott létszámkategórián belül. Egyértelműen kirajzolódik, hogy **óriási a szórás a különböző méretű vállalkozások között, sőt még ugyanazon méretkategórián belül is**. Látszik, hogy a képzés-fejlesztés mind stratégiai, mind pénzügyi szempontból eltérő megítélés alá esik a vállalkozások körében. Vannak, akik tudnak és szeretnének is erre áldozni, a stratégia szerves részét képezi, a büdzsé tervezéskor előre kalkulálnak vele, esetleg bőségesen szánnak erre összeget. Míg máshol ugyan elképzelhető, hogy bizonyos figyelmet fordítanak a fejlesztésre, de vagy költséghatékonyabb megoldásokat keresnek, vagy még nem látják előre, hogy mennyit fognak költeni. Emellett több válaszoló is jelezte, hogy a fejlesztésekkel csak ad-hoc jelleggel foglalkoznak, ezért innen forintra konvertálható adatsorok nem is érkeztek.

A bruttó képzés-fejlesztési büdzsé szórása





3. fejezet mit és kivel?

A felmérés második nagyobb szakaszában arra kerestük a választ, hogy milyen kihívásokkal néznek szembe jelenleg a vállalatok, hogyan és honnan keresnek (ha keresnek) a kihívások megoldásához üzleti partnert, és a döntésüket mi alapján hozzák meg.

Kivonat

mit és kivel?

A Képzés-Fejlesztési Körkép 2022-es felmérésének második részéből megismerhetjük, hogy **mik azok a témakörök, melyek az ideai évben a legnagyobb fókuszot kapják a fejlesztési folyamatokban**. Tekintettel az elmúlt években a gazdasági szereplőket ért hirtelen és nagyfokú változásokra, a koronavírus-járvány által hozott átrendeződésekre, a szervezetek igyekeznek az ebből fakadó kihívásokra választ keresni. **A hibrid működés, a változáskezelés, a munkavállalói elköteleződés fejlesztése mind olyan témakör, mely bár most kiemelt figyelmet élvez, az elkövetkező években várhatóan organikus részét fogja képezni a szervezeti működésnek**. A “sorok rendezését” követően újból különös fókuszot kaphatnak az együttműködő csapatok, az aszinkron működés és a silós jellegek felszámolása. Kíváncsian várjuk, hogy az elkövetkező években hogyan fognak eltolódni a súlypontok és az előrejelzésünk beválik-e.

Ebben a részben továbbá kiemelt figyelmet fordítunk **a fejlesztési folyamatokban részt vevő külsős partnerek személyére, a kiválasztási folyamataikra és a feljük tanúsított megbízási igényekre**. Megnyugtatónak találjuk, hogy a megrendelői piac nemcsak nyitott az újdonságok és a személyre szabottság felé, de egyre nagyobb tudatosságot is tanúsít az elvárásainak kommunikációja esetén: ez ösztönzőleg hat a képzés-fejlesztési (tanácsadói és szolgáltatói) piac szereplői számára is, hogy mind szakmailag, mind pedig a hozzáállásukat tekintve is megújulhassanak és az ügyfeleikkel együtt fejlődhessenek.

Elsőként arra voltunk kíváncsiak, **mik azok a témakörök, melyeket a vállalkozások kiemelt fókusszal szeretnének fejleszteni** a szervezetük berkein belül.

Bár kézenfekvőnek tűnik, azonban ennél a kérdésnél mégsem engedtünk a csábításnak, és **nem határoztuk meg előre a témaköröket**, amelyekből a válaszadók választhattak. Ehelyett arra kértük a kitöltőket, hogy szabadon megfogalmazva határozzák meg: *milyen kihívásokkal, témákkal szembesül a szervezetük 2022-ben?*

Ennek köszönhetően színes és változatos válaszok érkeztek ezen a témakörön belül, és anélkül, hogy egyesével felsorolnánk a szabadszavas válaszokat, **inkább kulcsszavak mentén rendszereztük és összesítettük ezeket** - hiszen a legtöbb esetben ugyanaz a néhány fejlesztendő terület tért vissza, csupán más-más megfogalmazásban.

A szabadszavas válaszokat tehát témakörökbe soroltuk. Ahol a megfogalmazás egyértelmű volt, ott az adott témakörbe soroltuk a választ. Ahol bővebben fejtették ki a válaszukat a résztvevők, ott előfordult, hogy több témakört is megjelöltünk egy válaszadótól. Az *employer brandinget*, mint témakört akkor használtuk, amikor a leírásokban szerepelt a konkurencia és az ő bérajánlata, a megtartás, a munkaerőhiány, a fluktuáció, hiszen ezeknek mind-mind összefogó stratégiai oldala a munkáltatói márkáépítés témaköre.

Természetesen tudjuk, hogy a kulcsszavasítás esetenként leegyszerűsítő és nem ír le minden kihívást pontosan, és az sem feltétlen biztosított, hogy a válaszadó teljes szándékát tükrözze a témakör, viszont ezzel a módszerrel jól körülírható fejlesztési témakörök határozhatók meg.

Milyen kihívásokkal, témákkal szembesül a szervezet 2022-ben?



Az jól látható, hogy ahány szervezet, annyi fejlesztendő terület írható körül jelenleg a piacon, és még egy-egy témakörön belül is igen különböző kihívásokkal találkozunk a vállalkozások. Mint a válaszokból is kitűnik, **jelenleg a hatékonyan együttműködő csapatok fejlesztése a leggyakrabban előforduló cél**, aminek most már nem csupán az csoportos kooperáció, hanem a hibridben való együttműködés (**válaszadók 21%-a**) is sokszor a célja.

Ha azt mondjuk, hogy hibrid, akkor azon belül is szerteágazó a téma. Míg valakinek a hibrid működés önmagában egy folyamatait érintő és megoldásért kiáltó kihívást jelent, addig másoknál a már kialakult új formában való megtartás és motiváció kerül előtérbe.

Mit is jelent ez 2022-ben, a képzés-fejlesztésben?

Amennyiben egy olyan szervezet foglalkozik kihívásként azzal, hogy hogyan is tudnának jól működni hibrid módon, ahol még nem vertek gyökeret a kialakult szokások, folyamatok és eszközök, addig a hibridben működő kollégák sem lesznek komfortosak a változással. Pontosan maga a változás az, amelyre a szervezetek eddig talán nem fordítottak kellő figyelmet - bár a válaszok alapján úgy tűnik, ez a tendencia idén fordulatot vesz.

Nem meglepő tehát, hogy a **második legtöbbet említett (20%) kihívást a változások kezelése okozza a szervezetek számára**. A változások érett és hatékony kezelése pedig a szervezet minden szintjén, sőt minden folyamatában is megjelenik. Gyakran visszatérő elem volt, hogy az új vezetői generációk kinevezése, valamint a szervezet növekedése organikusan is növeli az igényt a változáskezelés hatékony módjainak elsajátítására.

Kíváncsiak voltunk arra, hogy vajon a fejlesztési fókuszpontok, a szervezeti kihívások között **milyen különbség tapasztalható, ha a vállalkozások háttérét vagy az iparági sajátosságokat is figyelembe vesszük**.

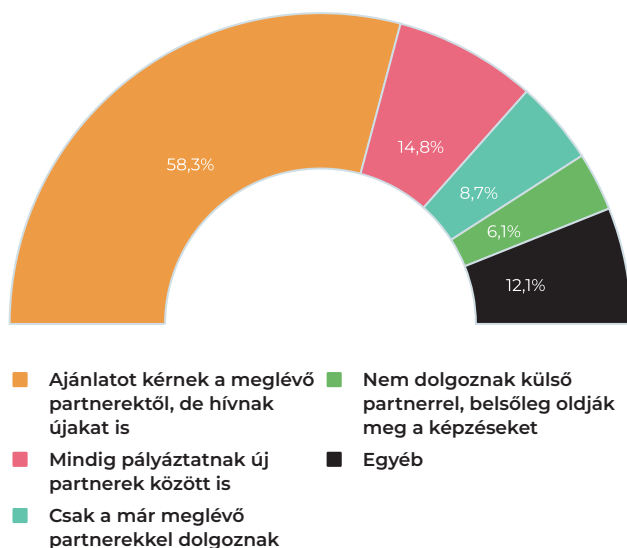
Azt tapasztaltuk, hogy bár a főbb témakörök nagyban megegyeznek, viszont az előfordulásuk gyakorisága eltér. Míg a multinacionális szervezetekben a vezetőfejlesztés szerepelt az első helyen, addig a magyar háttérű szervezeteknél a hibrid működés és a szervezet folyamatos alakulása, változása volt a legtöbbet említett témakör.

Arra is kíváncsiak voltunk, hogy **vajon az egyes iparágak között van-e eltérés a kihívásokat jelentő témakörökben**. A legtöbb válasz az **IT szektorból** érkezett, itt elsősorban a változáskezelés, a vezetőfejlesztés, valamint a növekedés miatti szervezeti átalakulások menedzselése jelenti a legfőbb kihívást, míg a **kereskedelem** terén egyértelműen a hibrid működési mód kialakítása okozza a legtöbb fejfájást. A harmadik iparág, ahonnan a legtöbb válasz érkezett, a **média- és reklámszektor**, ahol viszont nem lehet egy témát kiemelni, ahány válasz érkezett, annyi féle-fajta kihívással szembesülnek, kezdve az átalakuló ügyféligenyektől az átalakuláson keresztül a kulcsemberek motiválásával bezárólag. Az **SSC-k, azaz a szolgáltatóipar** legnagyobb kihívása a munkaerő megtartása körül forog, míg az úgynevezett **egyéb technológia és távközlés szektorban** egyértelműnek látszik a technológiai átalakulás miatti piaci változások és az ezzel járó munkaerőt érintő kihívások témaköre, például az utánpótlás megtalálása és kinevelése.

A Képzés-Fejlesztési Körképben azonban nemcsak azt szeretnénk meg tudni, hogy a magyar vállalkozások hogyan és mit terveznek fejleszteni, hanem arra is kíváncsiak voltunk, hogy **kivel, milyen emberi erőforrást bevonva valósítják meg ezeket a fejlesztéseket.** Hiszen míg azt már önmagában nagyon érdekes megfigyelni, hogy milyen kihívásokkal szembesülnek a cégek, és vajon hogyan és hol keresik az ezekre adható legjobb válaszokat, de emelett nem elhanyagolható, hogy **a megkérdezett vállalkozások túlnyomó többsége részben vagy egészben külső partnert is bevon a képzés-fejlesztési folyamatba.**

A 115 válaszadó közül csupán 10 jelezte egyértelműen (az összes válaszadó **8,7%-a**), hogy ők nem dolgoznak külsős partnerrel, kizárólag belsőleg oldják meg a képzés-fejlesztéseket. **Ez miért igazán érdekes?** Elsősorban azért, mert a képzés-fejlesztési iparág módszertanai és szolgáltatási kínálatai bizony jelentős hatással bírnak a megrendelői igényekre is. Sokszor a külső tanácsadói hatások határozzák meg a fejlesztési fókuszokat, nem a megrendelőtől eredő és általa azonosított kihívások - de mielőtt ennek következményeit elemezzük, lássuk a számokat.

Dolgozik-e a vállalkozás külső partnerrel képzés-fejlesztésben?



Általános tendencia (mely szembement az előzetes várakozásokkal), hogy a vállalkozások nemhogy dolgoznak külső partnerrel (a válaszadók **81,7%-a** jelezte ezt egyértelműen), hanem ezeket a partnereket mérlegelik, versenyeztetik és pályáztatják - és amennyiben találnak megfelelő friss megközelítést, nem restek váltani. Elenyésző azon vállalkozások száma, akik mindig ugyanattól a partnertől kérik szakmai ajánlatot, a többség (**73%**) hív új pályázókat is, ajánlásokat kér kollégáktól vagy új tréneret igényelnek a megszokott partnertől.

Mivel a vállalkozások háromnegyede rendszeresen keres új fejlesztési partnert, ezért érdemes volt megnézni, hogy **honnan informálódnak a szervezetek.**

Hol, merre kezdesz el tanácsadó, szervezetfejlesztő céget keresni?



Mint látható - és ezt egy későbbi kérdés esetén meg is erősítették a válaszadók - a képzés-fejlesztés egy meglehetősen érzékeny terület a szervezeti működésben. Éppen ezért **a megbízhatóság, a kredibilitás, a leinformálhatóság a legerősebb kapocs, ami összeköti a szolgáltatókat a megrendelőkkel.** A válaszadók **79,1%-a** biztosan figyelembe veszi mások (elsősorban szakmabeliek) ajánlását, amennyiben új partnert keres - ez pedig, mint korábban már utaltunk rá, nemcsak előnyököt hordoz magában: **a képzés-fejlesztési iparág élvonalában elhelyezkedő tanácsadó cégeknek kiemelt felelősségük van** abban, hogy a bevett, megszokott módszertanok és megközelítések mellett külön figyelmet fordítsanak a piaci tendenciákra és igényekre. A szakmai megújulás éppúgy rajtuk is múlik, mint a tudatos ügyfeleken.

A multinacionális háttérű cégeknél emellett gyakran (a tisztán magyar háttérű cégeknél jóval ritkábban) jelenik meg, hogy új partner keresése esetén a központi döntéshozó egységük javaslata a mérvadó, de az is kiderült, hogy ennek ellenére (vagy éppen ezért), ahol van lehetőség, ott az ismerősi ajánlások, a Google keresője, valamint a social média felületek is szerepet játszanak az új partnerek felkutatásában. **A válaszokból az is jól kitűnik, hogy a szervezetfejlesztő, képző cégek láthatósága igencsak mérvadó.**

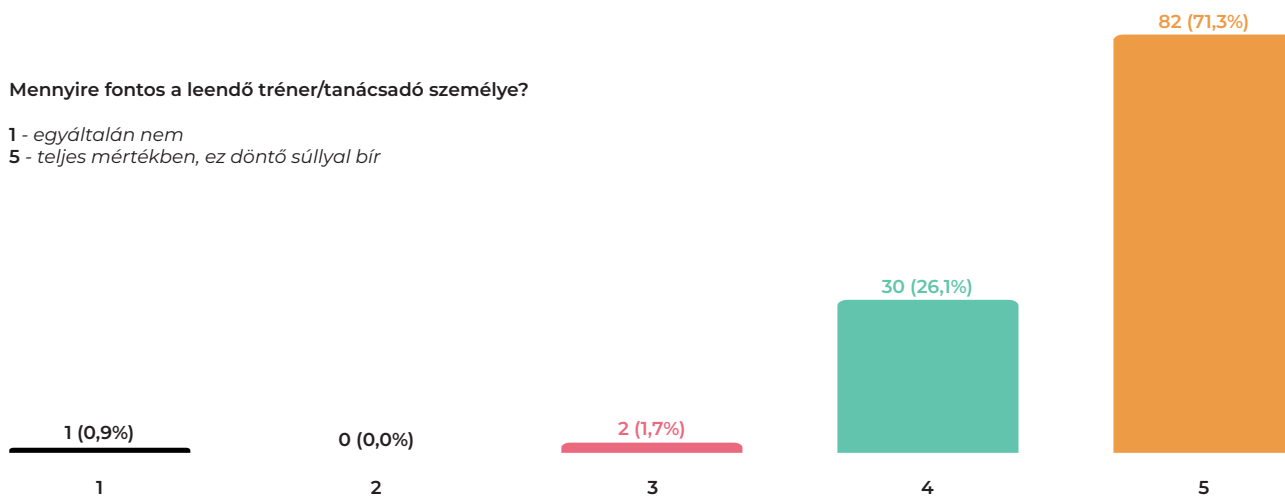
Itt felhívnanánk a figyelmet egy további érdekes jelenségre: az ajánlatkérési szakaszban **rendszeresen előfordul, hogy a fejlesztési szakmai munkát nem ugyanaz az ember végzi, mint aki az ajánlatkéréskor a kapcsolattartó.** Hiszen a nagyobb cégeknél ezek a munkakörök vagy pozíciók elválhatnak egymástól. Éppen ezért, mivel nagyon fontos a szervezetek számára a tréner személye, azt javasoljuk, hogy az ajánlatban szereplő olyan tanácsadó kollégákkal is kérjenek a megrendelők beszélgetési lehetőséget, akik nem voltak jelen a bemutatkozó körökön.

Ezt támasztja alá, hogy arra kérdésre, miszerint **mennyire fontos a leendő tréner / tanácsadó személye,** a válaszadók elsőprő többsége **(71,3%)** 5-ös skálán 5 pontot adott, és az összes visszajelzés átlaga pedig 4,7. **A személyes kapocs tehát az, ami megalapozza a későbbi munka sikerét és hatékonyságát.** Ez a válasz továbbá azt is megmutatta számunkra, hogy az élő, valódi interakciókra való igény a képzés-fejlesztésben bőven túlszárnyalja az e-learning esetenként kényelmes és hatékony, ámde egyszerre személytelen jellegét.

Mennyire fontos a leendő tréner/tanácsadó személye?

1 - egyáltalán nem

5 - teljes mértékben, ez döntő súllyal bír



De miért is tartják a megkérdézett vállalkozások ilyen fontosnak a partner láthatóságát, megismerhetőségét? A válaszok széles köre ugyanis arra a tényezőre utal vissza, melyet már fentebb említettünk: a bizalomra a partner és a megrendelő között, egyszerűen: **a hitelességre.**

Mivel a hitelesség a kulcsösszetevő, jogosan merül fel a kérdés: Mitől lesz hiteles egy külső tanácsadó partner?

A válaszadási lehetőségeknél szintúgy a szabadszavas opcióhoz folyamodtunk, mert szerettük volna, hogy a visszajelzést adók bármilyen előfeltételezés és közvetett ráhatás nélkül fogalmazzák meg a szempontjaikat. 93 válaszadó hosszabb-rövidebb válaszából képeztünk kulcsszavakat. Ez alapján a válaszolók **56%-a** kiemelte, hogy a tanácsadó referenciái kiemelt fontosságúak a szakmai hitelességük alátámasztásában. **42%** említette a iparágban szerzett releváns szakmai tapasztalatot, **22%** az alkalmazott módszertanok és megközelítés egyediségét. Sokan jelezték még, hogy a hitelesség fokmérője számukra, ha a partner által kínált megoldások és szolgáltatások a vállalkozásra szabottak.

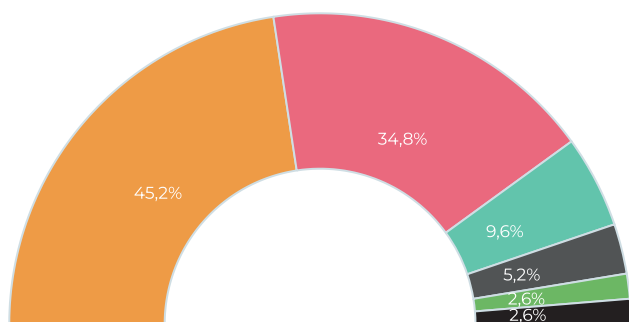
”

Nagy szakmai tapasztalata van az adott területen, van gyakorlati tapasztalata is, nemcsak a "száraz" tankönyvi anyagot mondja. Megbízhatóak, empatikusak, át tudják adni a tudást, ki tudják építeni a bizalmat. Tudnak alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez, jó hallgatók, amikor erre van szükség, illetve felismerik, hogy mikor kell jó hallgatónak lenni.



Azt egyértelműen kijelenthetjük, hogy a fejlesztési folyamatokban részt vevő külső partnereknek nagyfokú rugalmasságot és elérhetőséget kell tanúsítaniuk. De miért is gondoljuk ezt így? Mert mindamellett, hogy a 2. fejezetben említettek szerint eltolódtak a képzési időszakok, még abban sincsen egyértelműen kialakult gyakorlat, **mikor kezdik el a vállalkozások a külső partnert keresni.**

Mennyi idővel a tervezett fejlesztés előtt kezd el a vállalkozás keresni a megfelelő partnert?



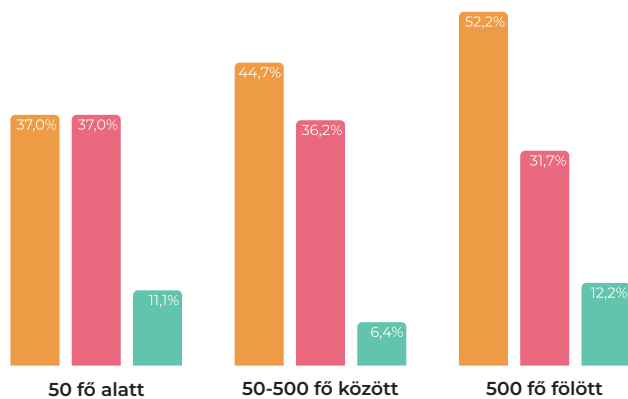
- Helyzettől és témakörtől függ
- 1-3 hónap
- 3-6 hónap
- Nem dolgoznak külső partnerrel
- 1 hónap
- Mindig év elején keresnek

A válaszadók megközelítőleg fele (45,2%) a helyzettől és témakörtől is függővé teszi, mikor kezd a kapcsolatfelvételt. Gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a vállalkozások többsége nem rendelkezik olyan belső eljárási folyamatokkal, amelyben a külső beszállítók bevonásának menete egyértelműen le lenne fektetve. Az egyszerűbb képzési formák (pl. eseti, ad hoc tréningek, soft-skill fejlesztések) esetén akár csak pár héttel a tervezett fejlesztés előtt történik meg a kapcsolatfelvétel, míg az összetettebb folyamatok (pl. szervezetfejlesztés, vezetőfejlesztés, folyamatmenedzsment) esetén akár hónapokkal korábban elkezdődik a pályázatás.

Ezen túl a válaszadók 34,8%-a jelezte, 1-3 hónappal a fejlesztés várható kezdési időpontja előtt kezd el partnert keresni, és mindössze 9,6% szán rá ennél hosszabb időt (3-6 hónap).

A vállalkozások létszámához viszonyított tendencia azt mutatja, hogy minél nagyobb a szervezet, annál inkább hajlamos a külső beszállítók pályázatását az aktuális képzés-fejlesztési stratégiájához rugalmasan illeszteni, illetve a témakörtől függővé tenni. Míg az 50 fő alatti kisvállalkozások körülbelül harmada (37%) kezeli rugalmasan a kiválasztási időtartamot, addig ez az arány már 52% az 500 fő feletti vállalkozások esetén. Sokan hajlamosak ezt a nagyvállalatok burjánzó folyamatainak következményeként kezelni, azonban a tapasztalat azt mutatja, hogy ez a flexibilitás a vállalati folyamatok megszilárdulásaként is felfogható: minél nagyobb a szervezet, annál leírtabb folyamatokkal rendelkezik, melyekhez a beszállító alkalmazkodik inkább és nem fordítva. **A kisebb vállalkozások éppen ezért óvatosabbak a tervezéssel, és figyelembe veszik, hogy a saját folyamataikat is a beszállítói igényekhez hozzá kell igazítaniuk, ez pedig időigényes.**

Mennyi idővel a tervezett fejlesztés előtt kezd el a vállalkozás keresni a megfelelő partnert? Létszám szerinti megoszlás



- Ad hoc módon keresnek
- 1-3 hónappal előtte keresnek
- 3-6 hónappal előtte keresnek



4. fejezet **Hogyan** **mérünk?**

A Képzés-Fejlesztési Körkép 2022 utolsó témaköre a visszajelzések, a fejlesztési eredmények mérésére összpontosít.

Kivonat

Hogyan mérünk?

Az utánkövetés és a visszamérés a képzés-fejlesztési folyamatok eredményességének zálogai. Mint felmérésünkből kiderül, a vállalkozások csak elenyésző hányada méri megfelelő módszertannal és alapossgal a képzés-fejlesztés hatékonyságát. Nehezen implementálható terület, amelyre véleményünk szerint a jövőben lényegesen nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a vállalkozásoknak - lényegében ezek határozzák meg a folyamataik sikerességét. A méréstől pontosan ezért is tartanak sokan: mert egy jól meghatározott metrikában könnyen kimutathatóvá válnak a siker mellett a kudarc faktorai is. Ez utóbbival nem szabad félnünk szembenézni: **a kudarcból tanulunk és a nap végén a kudarcaink segítik elő a fejlődésünket.**

Az utánkövetés és visszamérés éppen ilyen fontos a külső partnerek, tanácsadók folyamataiban is. **Ez alapozza meg a szolgáltatás minőségét, a szakemberek hitelességét és az elvégzett munkáért vállalt felelősséget.** Így különös jelentőséggel bírnak azok a felmérések, melyek azt mutatják: a képzés-fejlesztési, tanácsadási iparágban sem terjedtek még el megfelelő fokig a visszamérési és utánkövetési eszközök, folyamatok. De hogyan lennénk megbízható szervezetfejlesztők, ha félnénk önmagunk monitorozásától? Ha nem akarnánk mi is saját magunk legjobb verziói lenni? Ha nem mernénk az ügyfeleinkkel együtt fejlődni?

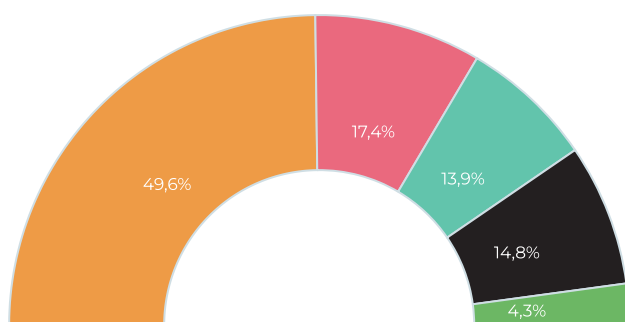
Ezért biztatjuk mi magunk is a képzés-fejlesztési piac minden szereplőjét (legyen az tanácsadó, tréner, szervezetfejlesztő, vagy megrendelői oldalról vezető, döntéshozó, HR szakember vagy akár csak résztvevő), hogy a fejlődésbe ne csak bátran vágjon bele, hanem nézzen ugyanilyen bátran szembe azzal, mit és hogyan csinál. **Ugyanazt ugyanolyan rosszul csinálni ugyanis maga a kudarc és az egy helyben toporgás. Változtatni azonban nem szégyen. A változás ugyanis mindig egy új lehetőség. Érdemes szembenézni vele.**

Ez az a kérdéskör, mely tapasztalatunk szerint messze nem kap elég figyelmet - pedig a folyamatok zárásaként kritikus jelentőséggel bírnak mind a megrendelő, mind a szolgáltató számára. A témakör felmérésbe történő beemelése éppen ezért részünkről figyelemfelhívó szándékként is megjelenik, **reméljük, hogy évről-évre tapasztalni fogjuk a visszamérés iránt mutatott ügyféltudatosság folyamatos fejlődését.**

Kíváncsiak voltunk arra, hogy **rendelkeznek-e már bevált, használt mérési eszközzel a vállalkozások**, illetve ezekkel a megoldásokkal **mennyiben tudnak segíteni megrendelőiknek a külső tanácsadó cégek.**

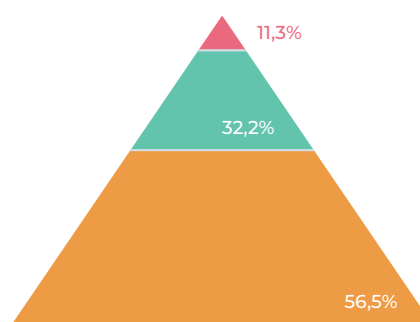
Arra a kérdésre, hogy a vállalkozások alkalmaznak-e visszamérést, kétféle megközelítésből is lehet értelmezni a beérkezett válaszokat.

Mennyire bevált gyakorlat, hogy a vállalkozás méri egy-egy folyamat hatékonyságát, sikerességét?



- Van, amit mérnek, van amit nem
- Teszteltek már mérési eszközt, de nem vezettek be
- Mindent mérnek, jól bevált rendszerük van erre
- Sosem használták még mérési eszközt
- Csak azt mérik, amit muszáj

Van-e elvárás a tanácsadó cég irányába a hatékonyság mérése kapcsán?



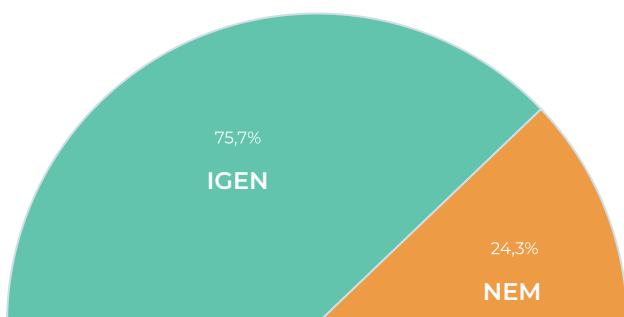
- Igen, a tanácsadó hozza az eszközöket
- Nincs elvárás a tanácsadó felé
- Nem volt erre példa, de nyitottak

A fenti (*bal oldali*) ábrán adott válaszokból kitűnik, hogy a válaszadók mindössze **13,9%-a** nem alkalmazott semmilyen mérést, ezzel szemben **86,9%** valamilyen formában már próbálkozott méréssel, sőt **14,8%** jól bevált rendszerrel rendelkezik. Ám ugyanennek a kérdésnek a másik oldala, hogy a megkérdezettek bevallása szerint csak mindössze **14,8%** rendelkezik jól bevált metrikákkal - vagyis **85,2%**-uk kisebb-nagyobb hiányosságokkal küzd ezen a téren, **31,3%** pedig szinte semmilyen rendszert nem alkalmaz. Mi azért hajlunk az utóbbi megközelítés kihangsúlyozására, mert a képzés-fejlesztési folyamatok tervezésénél kiemelt szerepet kap a benchmark-rendszerek használatának és a riportolásnak kérdése - arról nem is beszélve, hogy az üzleti viszonzszámokhoz mért eredményesség és hatékonyság a vállalkozások működéséből fakadó alapvető igény. **Ezen a területen tehát van még mit fejlődni - különösen, hogy ne csak megszokott módon a résztvevők véleményét, munkahelyi tapasztalatait összegezzük, hanem a vállalkozás üzleti eredményein is leképezzük a képzés hasznosságát.**

Ebben a külső fejlesztési partnereknek is kiemelt szerepe van - sőt, komoly elvárásokat is szab a piac felénk. A válaszadók több, mint fele (**56,5%**) kifejezetten a szakmai partnertől várja a hatékonyságot mérő eszközök bevezetését, és további egyharmaduk pedig megfontolná a külső szakértő támogatásának elfogadását (*jobb oldali ábra*).

Nagyon hasonló témakörként jelent meg az **utánkövetés kérdése** is - ezt az eszköztárat a válaszadók túlnyomó többsége (**75,7%**) saját bevallása szerint alkalmazza vagy igénybe veszi valamilyen formában. Ennek időpontja jellemzően (**78,2%**) a fejlesztést követő 3-6 hónapon belül realizálódik, ennél hosszabb intervallum még messze nem elterjedt - az 500 fő feletti nagyvállalkozások esetén fordul elő csak az átlagnál nagyobb arányban 6 hónapon túl végzett utánkövetés.

Alkalmaz-e a vállalkozás utánkövetést egy-egy fejlesztés megvalósulását követően?



Az utánkövetés azt segíti elő, hogy a szervezet gyakorlatába beépüljenek a fejlesztéssel átadott elméletek és know-how-k.

Ezzel szemben **a visszamérés arra szolgál, hogy a szervezet megállapítsa: az üzleti eredményekben is megjelent-e a fejlesztési folyamat, illetve ennek a folyamatnak a költségei közvetlenül vagy közvetve megtérülnek-e?** Itt fontos kihangsúlyozni, hogy az üzleti eredményesség nem feltétlenül finansziális mérőszámokkal határozható meg; egyéb mutatók is irányadóak lehetnek (pl. *fluktuációs arány, senioritás átlaga, brand ismertség, ügyfélvisszajelzések minősége, stb.*). Ezért fontos már a fejlesztési tervben meghatározni azokat az üzleti célokat, amelyekhez a mérőszámokat a fejlesztési folyamatban hozzárendelhetjük.

Kifejezetten érdekes összefüggést tapasztaltunk ugyanakkor az utánkövetés és a fejlesztés mérése között, ugyanis **azon válaszadók többsége, akik nem végeznek utánkövetést, nem is mérik teljeskörűen a fejlesztés hatékonyságát.**

De mit is értünk a két fogalom alatt, mi a különbség? **Bár hasonló jelentésűek, két teljesen eltérő folyamatról beszélünk.**

Az utánkövetés jellemzően a képzés-fejlesztési folyamat utolsó tartalmi lépése, ahol a résztvevők által elsajátított tudásanyagot elmélyítik, az átadott eszközök beépülését megfigyelik, a szokások meggyökerezését feltérképezik a szervezeti kultúrában.

Összességében elmondható, hogy a fejlesztések mérése és utánkövetése tekintetében ahány cég, annyi szokással találkozunk, és nem egyértelmű, hogy mi az, ami bizonyosan működik, és mi az, ami bizonyosan nem. A felhasznált benchmark eszközök sokfélesége azt bizonyítja, hogy **nincsenek még olyan, egyértelmű és objektív eredményt adó megoldások, melyekben a megrendelői piac meg tudna bízni.**

Megkértük ugyanis a vállalkozásokat, hogy sorolják fel, milyen eszközöket alkalmaznak a projektek sikerességének mérésére. A válaszok csoportosítását követően **18 különböző eszközt azonosítottunk,** és már ennek sokasága is visszatükrözi azt, hogy vajmi kevés módszertani egyetértés tapasztalható a folyamatok mérésben.

Többségében a különböző önbevallásos tesztek, KPI-ok azonosítása, kérdőívek, elégedettségi felmérések vagy az egyéni fejlesztési tervek kerültek előtérbe. Pénzügyi benchmarkokat (megtérülés, ROI, profitmérés, stb.) meglepően kevesen használnak (**a válaszadók kevesebb, mint 10%-a**), míg egyesek HR eszköztárhoz nyúlnak (DC, AC 360 fokos értékelés, vezetői interjú).

A folyamatosan fejlődő és változó piac számára ezért a tanácsadó és szervezetfejlesztő cégeknek nem csupán a felmérésben és kivitelezésben van szerepük, hanem a mérhetőség és utókövetés tekintetében is - ez pedig nemcsak láthatóan elvárás a megrendelői oldalról, hanem **páratlan lehetőség a hitelesség növelésére.**



Zárszó

A Képzés-Fejlesztési Körkép az idei évben, 2022-ben indult útjára. Terveink szerint a felmérést minden év első hónapjában megismételjük, hogy évről-évre összehasonlítható adatokat kapjunk arról, merre tart Magyarországon a szakma és a piac.

Nem elég ugyanis csak azt látnunk, mi elérhető ma. Azt is tudnunk kell, mit szeretnénk elérni és hova szeretnénk eljutni. Ehhez pedig a bátor, jövőbe tekintő lépéseket korántsem egyedül kell megtennünk.

Hiszünk abban, hogy fejlődni együtt tudunk, tanulni pedig egymástól. Hiszünk a tudásmegosztáson alapuló szervezeti kultúrákban és a nyitott partneri kapcsolatokon alapuló piaci működésben. Mutassuk hát meg egymásnak, hogyan akarunk fejlődni, hogyan szeretünk tanulni - így lépve közösen a fejlődés határtalan sztrádájára.

Találkozunk jövőre, várunk Képzés-Fejlesztési Körkép kitöltői és olvasói között 2023-ban is!

Szabóné Szopkó Beatrix

[eureka] Consulting üzletágvezető

Dr. Kalmár Péter

[eureka] alapító



KÉPZÉS-FEJLESZTÉSI KÖRKÉP 2022

A képzés-fejlesztési piac áttekintő elemzése

[eureka] Consulting & Games

Eureka Games Kft. ©
1062, Budapest, Andrásy út 91.
www.eureka.hu

© 2022

