DOI: 10.15170/KTK-Cranet-2022-5

5. SZEMÉLYZETFEJLESZTÉS (BALOGH GÁBOR – KURÁTH GABRIELLA – SZABÓ-BÁLINT BRIGITTA)

A kutatási jelentésünk 5. fejezete bemutatja, hogy milyen módon végzik a vizsgált szervezetek a teljesítménymenedzselést/értékelést és az ahhoz szorosan kapcsolódó személyzetfejlesztést.

5.1. TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

A teljesítményértékelő rendszer a személyzetfejlesztést megalapozó egyik kiváló információforrásnak is tekinthető (Karoliny – Poór, 2019). Felmérésünk keretében először megvizsgáltuk, hogy a válaszadó szervezetek mekkora hányada alkalmazza a formális teljesítményértékelő rendszert (TÉR).

Alkalmaznak-e az Ön szervezeténél formális teljesítményértékelő (TÉR) rendszert?

17. táblázat: A teljesítményértékelési rendszer alkalmazása*

Alkalmazás	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Igen	77	51,7	34	65,4	36	59,0	32	71,1	179	58,3
Nem	72	48,3	18	34,6	25	41,0	13	28,9	128	41,7
Összesen	149	100,0	52	100,0	61	100,0	45	100,0	307	100,0

*Megjegyzés: a %-os értékek minden esetben az adott méretkategóriában lévő összes szervezethez viszonyítva kerültek kiszámításra. A szervezetek száma méretkategóriák szerint rendre 150, 53, 62 és 46 (összesen 311).

A 33. táblázatból látható, hogy **a mintában szereplő cégek jóval több, mint fele (58%-a) alkalmaz formális eljárásokat munkatársai teljesítményének megítéléséhez**. Méretkategóriánként elemezve megállapítható, hogy a szervezeti létszám növekedését – ha nem is lineárisan, de követi – a formális TÉR alkalmazásának gyakorisága. Már a 100 fő alatti cégeknek több, mint a fele (52%) is az alkalmazásról számol be, addig ugyanez az arány a 100-249 fő közötti szervezetek esetében 65%, a 250-999 fős cégeknél 59%, és az 1000 fő és afölötti válaszadóknál már 71%-os ez az arány. Vagyis utóbbi méretkategória esetében a cégek több mint kétharmada használ TÉR rendszereket, amelyek a személyzetfejlesztést is tudják támogatni.

Azok körében, ahol van teljesítményértékelő rendszer, megvizsgáltuk, hogy kik töltenek be értékelői szerepeket, és ők kiket, milyen foglalkoztatási csoportokat értékelik a leggyakrabban.

Amennyiben van teljesítményértékelő rendszerük, kérjük, foglalkoztatási csoportonként jelölje meg a folyamatban értékelői szerepet betöltőket!

18. táblázat: Az értékelői szerepet betöltők munkaköri csoportonként (%)*

	Vezetők / Szellemi (szak)- alkalmazottak	Adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók
100 fő alatti szervezetek		
Közvetlen felettes	48,0	42,7
Felettes felettese	21,3	16,7
Az értékelt maga	22,7	19,3
A beosztottak	6,7	2,7
Munkatársak	8,0	6,0
100-249 fős szervezetek		
Közvetlen felettes	58,5	56,6
Felettes felettese	35,8	26,4
Az értékelt maga	39,6	30,2
A beosztottak	11,3	3,8
Munkatársak	11,3	5,7
250-999 fős szervezetek		
Közvetlen felettes	53,2	41,9
Felettes felettese	24,2	16,1
Az értékelt maga	35,5	29,0
A beosztottak	11,3	3,2
Munkatársak	11,3	9,7
1000 fő és a fölött		
Közvetlen felettes	65,2	63,0
Felettes felettese	26,1	19,6
Az értékelt maga	43,5	41,3
A beosztottak	8,7	10,9
Munkatársak	8,7	13,0
Összes szervezet		
Közvetlen felettes	53,4	47,9
Felettes felettese	25,1	18,6
Az értékelt maga	31,2	26,4
A beosztottak	8,7	4,2
Munkatársak	9,3	7,7

*Megjegyzés: a %-os értékek minden esetben az adott méretkategóriában lévő összes szervezethez viszonyítva kerültek kiszámításra. A szervezetek száma méretkategóriák szerint rendre 150, 53, 62 és 46 (összesen 311).

A válaszok alapján a 34. táblázatból megállapítható, hogy mind a vezetőket és szellemi (szak-)alkalmazottakat, mind pedig az adminisztratív és/vagy fizikai dolgozókat **leggyakrabban a**

közvetlen felettes értékeli. Míg az előbbi körben némileg magasabb (53%), az utóbbiak esetében alacsonyabb ez az arány (48%).

A vezetők és a szellemi alkalmazottak 31%-a esetében jelzik az önértékelés gyakorlatát, ¼-ük esetében pedig a felettes felettese is részt vesz az értékelésükben, valamint jelentősnek mondható még, hogy az azonos szintű kollégák (9%) és a beosztottak (9%) is részt vesznek abban.
Az adminisztratív, ill. fizikai kollégáknál az önértékelés lehetősége kevésbé jellemző (26%), a felettes felettese is ritkábban (19%) vesz részt az értékelésükben, munkatársaiknak pedig csak a válaszadók 8%-nál van ilyen lehetősége

Méretkategóriák szerint elemezve megállapítható, hogy **a közvetlen felettes szerepe leginkább az 1000 fő vagy annál nagyobb létszámmal működő (közszérabeli?) szervezeteknél jelentős mindkét munkaköri csoportban.**
Az önértékelés lehetősége a szervezeti méret növekedésével egyre jellemzőbb, hiszen míg a 100 fő alatti szervezeteknél a válaszadók csupán 23%-a értékelte magát, addig az 1000 fő fölötti cégeknél ugyanez már 44%. A beosztottak és munkatársak értékelői szerepben történő részvétele nem túl gyakori ugyan, de leginkább a 100-999 fős létszámú válaszadó szervezeteknél jellemző (11%).

A teljesítményértékelés során keletkező információkat a szervezetek vezetői számos célra fel tudják használni. Támogathatja a képzés-fejlesztési funkciót, ill. az emberi erőforrás menedzsment másik fontos területét, az ösztönzésmenedzsmentet is. (Karoliny – Poór, 2019) Ennek megfelelően a kérdőívben a következő válaszlehetőségeket szerepeltettük, mint lehetséges felhasználási célok: fizetés-jutalom, képzés-fejlesztés, karriermozgások, létszámtervezés. A megkérdezettek egy négyfokozatú skálán mondhattak arról véleményt, hogy mely területeket milyen mértékben vették figyelembe a TÉR-ből származó eredményeket.

Milyen mértékben veszik figyelembe a teljesítményértékelési eredményeket az alábbi területeken hozott döntésekben?

19. táblázat: A teljesítményértékelési eredmények figyelembe vételének mértéke*

Döntéstípusok	1 Egyáltalán nem	2	3	4 Nagyon nagy mértékben
100 fő alatti szervezetek				
A. Fizetés, jutalom	4,7	4,7	20,0	22,0
B. Képzés-fejlesztés	14,0	13,3	18,7	5,3
C. Karrier-mozgások	10,0	15,3	17,3	8,7
D. Létszámtervezés	14,0	18,7	12,7	5,3
100-249 fős szervezetek				

Döntéstípusok	1 Egyáltalán nem	2	3	4 Nagyon nagy mértékben
A. Fizetés, jutalom	1,9	5,7	20,8	35,8
B. Képzés-fejlesztés	9,4	28,3	11,3	15,1
C. Karrier-mozgások	1,9	17,0	30,2	15,1
D. Létszámtervezés	15,1	26,4	11,3	11,3
250-999 fős szervezetek				
A. Fizetés, jutalom	1,6	9,7	25,8	21,0
B. Képzés-fejlesztés	11,3	8,1	25,8	12,9
C. Karrier-mozgások	4,8	8,1	29,0	16,1
D. Létszámtervezés	17,7	16,1	19,4	3,2
1000 fő és a fölött				
A. Fizetés, jutalom	6,5	13,0	17,4	32,6
B. Képzés-fejlesztés	8,7	32,6	13,0	15,2
C. Karrier-mozgások	6,5	30,4	15,2	17,4
D. Létszámtervezés	23,9	28,3	10,9	6,5
Összes szervezet				
A. Fizetés, jutalom	3,9	7,1	20,9	25,7
B. Képzés-fejlesztés	11,9	17,7	18,0	10,0
C. Karrier-mozgások	7,1	16,4	21,5	12,5
D. Létszámtervezés	16,4	20,9	13,5	6,1

*Megjegyzés: a %-os értékek minden esetben az adott méretkategóriában lévő összes szervezethez viszonyítva kerültek kiszámításra. A szervezetek száma méretkategóriák szerint rendre 150, 53, 62 és 46 (összesen 311).

Az összesített válaszok alapján megállapítható, hogy **legnagyobb mértékben a fizetés és jutalom megállapítására használták a TÉR adatokat**, a kitöltők közel fele legalább nagy mértékben, és 25%-uk nagyon nagy mértékben. A következő jellemző felhasználási terület a **karriermozgások megalapozása** volt: a válaszadók 34%-a jelölt 3 vagy 4 értéket. **Ezt követi a képzés-fejlesztés** (28%), majd végül a létszámtervezés (20%), ahol legalább nagy mértékű használatot jelöltek a kitöltők.

Szervezeti méret szerint vizsgálva látható, hogy **a fizetés és jutalom megállapításakor az átlagnál** (25,7%) **magasabb mértékben** (30% fölötti arányban) **a 100-249 fős és az 1000 fő fölötti szervezeteknél hagyatkoznak.** A 100 fő alatti szervezetek esetében az látható, hogy sokkal kevésbé alkalmazzák a válaszadók a teljesítményértékelésből származó információkat képzés-fejlesztési, karriermozgásokat és létszámtervezést érintő kérdésekben, mint a 100 főnél nagyobb cégek. **A karriermozgások megalapozásához leginkább a 100-999 fős szervezetek használnak TÉR adatokat**. **A képzés-fejlesztéshez legjellemzőbben a 250-999 fős**

cégek válaszadói alkalmazzák legalább nagymértékben a TÉR információkat (39%). A létszámtervezést szintén a 250-999 fős szervezetek végzik a teljesítményértékelési adatokra támaszkodva a legnagyobb mértékben (22-23%-uk adott 3 vagy 4 értéket), míg az látható, hogy az 1000 főnél nagyobb létszámmal rendelkező szervezetek kevésbé alkalmazzák létszámtervezésre a TÉR adatokat.

5.2. A KÉPZÉS-FEJLESZTÉS MEGALAPOZOTTSÁGA, JELENTŐSÉGÉNEK MUTATÓI

A következőkben a képzés-fejlesztés jelentőségét és annak néhány kritikus jellemzőjét vizsgáljuk. Ezek közül az első kérdés arra vonatkozott, hogy a sokhelyütt komoly összegeket felemésztő személyzetfejlesztés munkája milyen megalapozottsággal bír.

Készül-e szisztematikus igényfelmérés a személyzet képzéséhez, fejlesztéséhez az Ön szervezetében?

20. táblázat: A képzéstervezés szisztematikus igényfelméréssel*

Készül igényfelmérés	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és a fölött			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Igen	60	40,0	28	54,9	25	41,0	24	53,3	137	44,6
Nem	90	60,0	23	45,1	36	59,0	21	46,7	170	55,4
Összesen	150	100,0	51	100,0	61	100,0	45	100,0	307	100,0

*Megjegyzés: hiányzó adatok: 4

A válaszokból megállapítható, hogy a vizsgálati körben **a személyzet képzése, fejlesztése megalapozásához szisztematikus igényfelmérést a válaszadó szervezetek kevesebb, mint fele (45%) készít.**

Az átlagtól jobb a helyzet a 100-249 fő közötti és az 1000 fő és a fölötti létszám-kategóriákhoz tartozó szervezeteknél, hiszen e körben a válaszadók nagyobb hányada (55% - 53%) készít szisztematikus igényfelmérést.

Nagyon fontos kérdés a kisvállalkozások esetében az igények felmérése kapcsán, hogy milyen önképzési módszereket részesítenek előnyben (Kárpátiné Daróczi et al., 2016) a vezetők, továbbá a munkaerőpiac-orientált, vállalkozói kompetenciák elemzése (Bácsné Bába et al., 2015) is kiemelt jelentőséggel bír a jövőben a téma kapcsán.

Megközelítőleg az éves bérköltség hány százalékát fordítják jelenleg képzésre?

21. táblázat: A képzésre fordított költség éves bérköltségen belüli aránya (%)

Képzési költség-hányad kategóriák	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és a fölött			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
0-1%	48	34,3	18	40,9	21	39,6	11	30,6	98	35,9
2-3%	23	16,4	10	22,7	14	26,4	5	13,9	52	19,0
4-5 %	32	22,9	11	25,0	10	18,9	8	22,2	61	22,3
6-10 %	20	14,3	1	2,3	3	5,7	4	11,1	28	10,3
10% fölött	17	12,1	4	9,1	5	9,4	8	22,2	34	12,5
Összesen	140	100,0	44	100,0	53	100,0	36	100,0	273	100,0
0%	24	17,1	3	6,8	4	7,5	1	2,8	32	11,7
1%	24	17,1	15	34,1	17	32,1	10	27,8	66	24,2

A válaszadó szervezetek többsége (36%-a) azt a válaszlehetőséget jelölte, hogy náluk **a képzésre fordított költségek elhanyagolható mértékűek, hiszen maximum az éves bérköltségek 1%-át teszik ki**. Közülük 32 válaszadó konkrétan azt jelezte, hogy náluk egyáltalán nincs képzés, pontosabban a képzésre fordított bérköltség-hányad: 0%. E 32 szervezetből (a teljes minta 10%-a) 24 a 100 főnél alacsonyabb létszámmal rendelkező szervezetek közé tartozik ugyan, ám néhány nagyobb és egy 1000 fő fölötti kategóriába tartozó is található közöttük.

A válaszadók szinte minden méretkategóriában hasonló (20% körüli) arányának válaszai alapján megállapítható, hogy **mintánkban a tipikus képzésre fordított bérköltség-hányad a 4-5%-os sávba esik.** Ettől magasabb rátát – akár 20% fölöttit is – a kifejezetten nagy méretű válaszadók jeleztek.

A 37. táblázat adatait elemezve megállapítható tehát, hogy **az eltérő létszám-kategóriákba tartozó válaszadók képzésre fordított költségeit** tekintve közöttük **jelentős különbségek vannak**. **A legmagasabb képzésre fordított költséghányadokat** (6-10 és 10% fölötti) **meglepő módon a legkisebb és a legnagyobb szervezetek válaszadói jelezték viszonylag magas arányban**. Amíg a nagy szervezetek ilyen gyakorlata kevésbé meglepő, a KKV-k legkisebbjei

közé tartozóké annál inkább. Talán egy ilyen tényező lehet, hogy mintánkban közöttük viszonylag magas a nemzetközi cégek hazánkban működő leányvállalatainak száma és aránya.

Évente átlagosan hány képzési napon vesznek részt az alábbi alkalmazotti kategóriákba tartozó munkatársaik?

22. táblázat: A képzési napok száma évente átlagosan (nap)*

Alkalmazotti kategóriák	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok				Összes szervezet
	100 fő alatt	100-249 fő	250-999 fő	1000 fő és a fölött	
Vezetők/Szellemi (szak)alkalmazottak	6,8	6,2	6,5	10,3	7,2
Irodai/admin. és/vagy fizikai dolgozók	5,1	7,3	4,6	9,6	6,0

*Megjegyzés: hiányzó adatok: 19

A képzésre szervezeti jelentőségét az e célra fordított költség mellett az időbeli ráfordítást detektálva is vizsgáltuk. E szerint a válaszadó szervezeteknél **az évente formális képzésen töltött napok száma a vezetők és a szellemi (szak-)alkalmazottak körében több, mint egy nappal meghaladja** (7,2 nap/év értékkel) **az irodai/admin és/vagy fizikai dolgozóknál jellemző értéket,** melynek mintabeli átlaga 6,0 nap.

A válaszokat elemezve, a szervezeti méretek szerinti különbség itt is megragadható, hiszen **leghosszabb ideig tartó** (évi 10,3 nap) **képzésben az 1000 fő** és a fölötti létszámmal dolgozó **szervezetek vezetői/szellemi alkalmazottai vehetnek részt**. Az irodai/adminisztratív/fizikai alkalmazottak képzési ideje a legrövidebb (4,6 nap/év) a 250-999 fő közötti alkalmazotti létszámmal rendelkező szervezetek esetében.

Készül-e szisztematikus értékelés a képzési programjaik hatékonyságáról az Ön szervezetében?

23. táblázat: A képzési programok hatékonyságértékelése

	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Megtörténik	37	24,8	19	36,5	16	25,8	19	41,3	91	29,4
Nem készül	112	75,2	33	63,5	46	74,2	27	58,7	218	70,6
Összesen	149	100,0	52	100,0	62	100,0	46	100,0	309	100,0

A képzések hatékonyságának értékelése fontos, de egyben nehéz tevékenység, amelyre nehéz megtalálni a megfelelő eszközöket és módszereket (Poór et al., 2018). Részben ez a probléma is hozzájárulhat ahhoz, hogy **a válaszadó szervezetek jelentős többségénél (71%) nem készül szisztematikus értékelés a képzési programjaik hatékonyságáról,** mint az látható a 39. táblázatban.

A méretkategóriákat elemezve megállapítható, hogy a 100 fő alatti cégek kategóriájában a legkisebb azok aránya, akik értékelik képzési programjának hatékonyságát. Szerencsére azon válaszadók körében, ahol viszonylag magas a képzésre fordított költséghányad és a napokban számolt képzési idő, már 41%-os ez az arány. Érdekességként érdemes kiemelni, hogy a 100-249 fő közötti szervezetek körében többen vizsgálják, értékelik képzéseiket (37%), mint amilyen arányban (26%) azt a nagyobb, 250-999 fős cégeknél teszik.

Amennyiben igen, akkor kérjük, jelölje, hogy az alábbiak közül melyeket használja az Ön szervezete a képzés hatékonyságának értékelésére!

24. táblázat: A képzési hatékonyság értékelésének alkalmazott módszerei*

	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
	100 fő		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
A. Képzési napok száma/év	37	24,7	19	35,8	16	25,8	19	41,3	91	29,3
B. A képzési terv-célkitűzések elérése	12	8,0	6	11,3	5	8,1	10	21,7	33	10,6
C. Képzés utáni reakcióértékelés	27	18,0	12	22,6	12	19,4	18	39,1	69	22,2
D. A képzés előtt és után mért munkateljesítmény	29	19,3	17	32,1	13	21,0	17	37,0	76	24,4
E. Informális közvetlen vezetői visszajelzés	9	6,0	7	13,2	4	6,5	8	17,4	28	9,0
F. Informális visszajelzés a munkavállalóktól	25	16,7	15	28,3	13	21,0	14	30,4	67	21,5
G. Befektetés-megtérülés	25	16,7	16	30,2	13	21,0	13	28,3	67	21,5
H. Nem érvényes kérdés	112	74,7	33	62,3	46	74,2	27	58,7	218	70,1

*Megjegyzés: a %-os értékek minden esetben az adott méretkategóriában lévő összes szervezethez viszonyítva kerültek kiszámításra. A szervezetek száma méretkategóriák szerint rendre 150, 53, 62 és 46.

Az e tekintetben releváns – azaz a képzés értékelésével foglalkozó – válaszadó szervezetek legnagyobb hányada (29%) az éves képzési napok számával értékeli a képzés hatékonyságát. Második legelterjedtebben alkalmazott hatékonyságértékelési módszer a képzés előtt és után mért munkateljesítmény (24%), harmadik pedig a képzés utáni közvetlen reakciók értékelése (22%).

A létszám-kategóriákat nézve is hasonló tendencia érvényesül az egyes szervezeti méreteken belül, kivéve a 100-249 fő közötti cégeknél a harmadik legnépszerűbb megoldás a befektetés-megtérülés vizsgálata (30%).

5.3. A KÉPZÉSI, KARRIERFEJLESZTÉSI MÓDSZEREK ALKALMAZÁSI GYAKORLATA

Mind a szervezeti, mind az egyéni siker érdekében a szervezeteknek gondosan meg kell választaniuk, hogy milyen fejlesztési, karriermenedzsment eszközöket alkalmaznak. Többféle megoldás áll a szervezetek rendelkezésére, amelyek alkalmazását olyan tényezők befolyásolhatják, mint a szervezet és a munkavállaló célja, vagy a működési keret (Szabó-Bálint, 2018).

Milyen mértékben használják fejlesztésre, vagy karrier-menedzselésre a következő módszereket?

25. táblázat: A fejlesztés és karrier-menedzselés alkalmazott módszerei

Módszerek	1 Egyáltalán nem	2	3	4 Nagyon nagy mértékben
100 fő alatti szervezetek				
A. Munkakör-gazdagítás	59	34	39	17
B. Munkavégzésen kívüli (off-the-job) képzés	78	40	25	7
C. Munkavégzés közbeni (on-the-job) képzés	45	39	51	15
D. Fejlesztési célú megbízatások/projektek	65	27	40	18
E. Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	79	47	20	4
F. Formális karriertervek	87	40	16	7
G. Értékelő és fejlesztő központ (AC/DC)	111	23	10	5
H. Utódlási tervek	77	43	19	11
I. Tervezett területi és/vagy munkaköri mozgások/rotáció	65	55	20	10
J. Kiemelkedő tehetségekre szabott („high-potentials”) programok	91	26	21	12
K. Nemzetközi megbízatások	105	28	11	6
L. Coaching	89	33	19	8
M. Mentorálás	61	42	32	15
N. E-learning és digitális tanulás	68	36	22	24
O. Karrier tanácsadás	98	37	10	5
100-249 fős szervezetek				
A. Munkakör-gazdagítás	12	16	19	5
B. Munkavégzésen kívüli (off-the-job) képzés	20	14	14	3
C. Munkavégzés közbeni (on-the-job) képzés	11	8	17	16
D. Fejlesztési célú megbízatások/projektek	9	18	15	8
E. Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	19	21	9	2

Módszerek	1 Egyáltalán nem	2	3	4 Nagyon nagy mértékben
F. Formális karriertervek	20	17	8	6
G. Értékelő és fejlesztő központ (AC/DC)	39	9	4	0
H. Utódlási tervek	19	10	13	10
I. Tervezett területi és/vagy munkaköri mozgások/rotáció	11	21	11	9
J. Kiemelkedő tehetségekre szabott („high-potentials”) programok	26	8	9	9
K. Nemzetközi megbízatások	33	6	10	3
L. Coaching	18	17	14	3
M. Mentorálás	14	14	16	7
N. E-learning és digitális tanulás	16	14	13	9
O. Karrier tanácsadás	30	18	2	2
250-999 fős szervezetek				
A. Munkakör-gazdagítás	15	30	15	1
B. Munkavégzésen kívüli (off-the-job) képzés	26	20	13	2
C. Munkavégzés közbeni (on-the-job) képzés	15	23	16	7
D. Fejlesztési célú megbízatások/projektek	21	18	19	3
E. Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	32	22	7	0
F. Formális karriertervek	32	20	9	0
G. Értékelő és fejlesztő központ (AC/DC)	44	12	5	0
H. Utódlási tervek	30	15	14	2
I. Tervezett területi és/vagy munkaköri mozgások/rotáció	24	21	16	0
J. Kiemelkedő tehetségekre szabott („high-potentials”) programok	33	17	8	3
K. Nemzetközi megbízatások	40	17	4	0
L. Coaching	30	18	10	3
M. Mentorálás	24	15	16	6
N. E-learning és digitális tanulás	20	17	15	9
O. Karrier tanácsadás	37	19	4	1
1000 fő és a fölötti szervezetek				
A. Munkakör-gazdagítás	12	18	14	2
B. Munkavégzésen kívüli (off-the-job) képzés	19	20	4	3
C. Munkavégzés közbeni (on-the-job) képzés	9	9	13	13
D. Fejlesztési célú megbízatások/projektek	12	18	11	5
E. Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	22	15	8	1
F. Formális karriertervek	18	20	7	1
G. Értékelő és fejlesztő központ (AC/DC)	29	7	7	3
H. Utódlási tervek	16	18	10	2
I. Tervezett területi és/vagy munkaköri mozgások/rotáció	19	18	8	1

Módszerek	1 Egyáltalán nem	2	3	4 Nagyon nagy mértékben
J. Kiemelkedő tehetségekre szabott („high-potentials”) programok	21	17	4	3
K. Nemzetközi megbízatások	33	9	3	1
L. Coaching	21	13	9	3
M. Mentorálás	14	15	13	4
N. E-learning és digitális tanulás	6	17	13	10
O. Karrier tanácsadás	26	12	5	2
Összes szervezet				
A. Munkakör-gazdagítás	98	98	87	25
B. Munkavégzésen kívüli (off-the-job) képzés	143	94	56	15
C. Munkavégzés közbeni (on-the-job) képzés	80	79	97	51
D. Fejlesztési célú megbízatások/projektek	107	81	85	34
E. Formális hálózat-/kapcsolatépítő program	152	105	44	7
F. Formális karriertervek	157	97	40	14
G. Értékelő és fejlesztő központ (AC/DC)	223	51	26	8
H. Utódlási tervek	142	86	56	25
I. Tervezett területi és/vagy munkaköri mozgások/rotáció	119	115	55	20
J. Kiemelkedő tehetségekre szabott („high-potentials”) programok	171	68	42	27
K. Nemzetközi megbízatások	211	60	28	10
L. Coaching	158	81	52	17
M. Mentorálás	113	86	77	32
N. E-learning és digitális tanulás	110	84	63	52
O. Karrier tanácsadás	191	86	21	10

A fejlesztésre, vagy karrier-menedzselésre használt módszerek közül a teljes mintában az e-learning és digitális tanulás, az on-the-job képzés, fejlesztési célú megbízatások/projektek, valamint a mentorálás a legelterjedtebbek. Az e-learning és digitális eszközök korábban nem voltak ennyire népszerűek (Karoliny – Poór, 2015; Szabó-Bálint, 2019), valószínűleg az elmúlt pandémia időszak sokat segített abban, hogy ezek a megoldások is gyakoriak legyenek.

Jelenleg a legkevesebb válaszadó által alkalmazott (karrier)fejlesztő módszer az értékelő és fejlesztő központ, illetve a formális hálózat-/kapcsolatépítő program.

5.4. SZAKIRODALMI FORRÁSOK AZ 5. FEJEZETHEZ

1. Bácsné, B, É., Berde, Cs. & Dajnoki, K. (2015). *Munkaerőpiac-orientált, vállalkozói kompetenciák fejlesztése. A vezetés alapjai.* Debrecen, Debreceni Egyetem.
2. Bányai, E. – Sipos, N. (2019). Aktualitások a felsővezetői kiválóság területén. *VEZETÉSTUDOMÁNY* 50: 1 pp. 63-69., 7 p.
3. Karoliny, M.-né – Poór, J. (2019). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv* [Digitális kiadás.] Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft. Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/YOV1682_45_pl#YOV1682_45_pl
4. Karoliny, M.-né – Poór, J. (szerk.) (2015). *Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata: MAGYARORSZÁG – 2014/2015. Kutatási zárójelentés*. Gödöllő–Pécs. http://www.hszosz.hu/sites/default/files/anyagok/cranet_hr_kutatasi_jelentes_magyarorszag_2014_2015.pdf
5. Kárpátiné D., J., Vágány, J. & Fenyvesi, É. (2016). Fejlődjünk, hogy fejlődhessünk? - avagy milyen önképzési módszereket részesítenek előnyben a mikro- és kisvállalkozások vezetői napjainkban Magyarországon? *Vezetéstudomány*. 47 (12), 72-82.
6. Kispál Z-oltánné Vitai, Zs. (2013). *Szervezeti viselkedés.* Pearson: Harlow.
7. Poór, J., Kollár, P., Kovács, I. É., Suhajda, Cs., Farkas, P., Tóth, K. & Szabó, K. (2018). Szervezeti képzések gyakorlata Magyarországon a nemzetközi adatok tükrében. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 49 (10-11). 34-44. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.03
8. Rajcsányi-Molnár, M., Balázs, L. & and András, I. (2019). A vezetői készségfejlesztés meghatározó gyakorlata(i). In: László, Gy., Németh, J. & Sipos, N. (szerk.) *Vezető és menedzser: Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára.* Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet.
9. Szabó-Bálint, B. (2018). A munkavállalói siker és az elérését támogató szervezeti karriermenedzsment-eszközök. *Vezetéstudomány - Budapest Management* Review, 49 (10-11). pp. 85-92. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.08
10. Szabó-Bálint, B. (2019). Organizational career development versus employee's career needs in Hungary. *Strategic Management*, 24(4), 3-12.