



VÁLLALATI KÉPZŐHELYEK FELÉPÍTÉSÉNEK VIZSGÁLATA ÉS JÓ GYAKORLATAINAK BEMUTATÁSA

1052 BUDAPEST, VÁROSHÁZ U. 3-5. 2/4.

TEL.: (06-1) 411-1933, 411-1934. FAX: (06-1) 318-6906

WWW.EXPANZIO.HU EXPANZIO@EXPANZIO.HU

TÁMOP-4.1.2.B.2-13/1-2013-0003

Regionális Pedagógiai Szolgáltató és Kutató Központ továbbfejlesztése,
térségi pedagógiai központ kialakítása a Nyugat-Dunántúlon

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalomjegyzék

TARTALOMJEGYZÉK	2
1. BEVEZETÉS, PROBLÉMAFELVETÉS.....	7
1.1. A KUTATÁS CÉLJA	9
2. KUTATÁSI TERV	9
2.1. A HAZAI ÉS NEMZETKÖZI SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁSA	9
2.2. NEMZETKÖZI KITEKINTÉS AZ ISKOLARENDSZEREN KÍVÜLI SZAKKÉPZÉS RENDSZEREIRE	10
2.3. GYAKORLATI MUNKA MEGFIGYELÉSÉN ALAPULÓ VIZSGÁLAT	11
2.4. HAZAI ÉS KÜLFÖLDI VÁLLALATOKNÁL MEGLÉVŐ TANANYAGOK VIZSGÁLATA, TANTERVELEMZÉSE.....	12
2.5. STRUKTURÁLT INTERJÚ 6 HAZAI ÉS 3 KÜLFÖLDI VÁLLALATI OKTATÁSI KÖZPONT VEZETŐIVEL, OKTATÓIVAL	12
2.6. STRUKTURÁLT INTERJÚ A HAZAI CÉGEK SZERVEZETEINEK VEZETŐIVEL	13
3. A FELNŐTTKÉPZÉSI PIAC ELEMZÉSE	14
3.1. A FELNŐTTKÉPZÉS FOGALMA ÉS CÉLJA	14
3.2. A FELNŐTTKÉPZÉS TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉSE	16
3.3. A FELNŐTTKÉPZÉS INTÉZMÉNYRENDSZERE, TERÜLETEI	17
3.4. A FELNŐTTKÉPZÉS FORMÁI	18
3.5. A FELNŐTTKÉPZÉS FUNKCIÓI	19
3.6. A FELNŐTTKÉPZÉS NEMZETKÖZI GYAKORLATA.....	21
3.7. SZEKUNDER KUTATÁS.....	22
3.8. PIACI HELYZET	22
3.9. VERSENYTÁRSELEMZÉS	23
3.9.1. <i>Kutatásban vizsgált cégek és tanfolyamok</i>	<i>23</i>
3.10. PIACI ADATOK – STATISZTIKAI ADATOK.....	27
3.11. PRIMER KUTATÁS	30
3.12. EREDMÉNYEK	31
3.13. A RÉSZKUTATÁS ÖSSZEGZÉS	52

4.	VÁLLALATI KÉPZŐHELYEK VIZSGÁLATA	54
4.1.	VÁLLALATOK MAGYARORSZÁGON - ALAPVETÉSEK	54
4.2.	VÁLLALATOK IGÉNYEI AZ OKTATÁSI RENDSZER IRÁNT	54
4.2.1.	<i>Hogyan oldják meg a nagyvállalatok alkalmazottaik továbbképzését?</i>	<i>56</i>
4.2.2.	<i>Modellek bemutatása a különböző képzések integrálására a multinacionális cégek igényeinek kielégítésére.....</i>	<i>56</i>
4.2.3.	<i>Munkavégzés hatékonysága</i>	<i>58</i>
4.2.4.	<i>Új kihívásnak való megfelelés (munkakör- munkahelyváltás, munkahelymegszűnés).....</i>	<i>59</i>
4.3.	AUDI HUNGARIA MOTOR KFT	60
4.3.1.	<i>Az Audi Hungaria Motor Kft. története</i>	<i>60</i>
4.3.1.1.	<i>Az iskolarendszeren kívüli oktatás az Audi Hungaria Motor Kft-nél</i>	<i>61</i>
4.3.1.2.	<i>Tanulók (résztevők).....</i>	<i>61</i>
4.3.1.3.	<i>Az oktatók</i>	<i>64</i>
4.4.	SCHNEIDER HUNGARIA KFT	66
4.4.1.	<i>Schneider Hungaria története</i>	<i>66</i>
4.4.2.	<i>Az iskolarendszeren kívüli oktatás a Schneider Hungaria Kft-nél</i>	<i>67</i>
4.4.2.1.	<i>Az oktatási központ felépítése.....</i>	<i>67</i>
4.4.2.2.	<i>A tantermek felszerelése</i>	<i>67</i>
4.4.2.3.	<i>A képzőközpont kapcsolatrendszere</i>	<i>68</i>
4.4.2.4.	<i>A modulok felülvizsgálata</i>	<i>69</i>
4.4.2.5.	<i>Egyéb tréningek, oktatások</i>	<i>69</i>
4.4.2.6.	<i>Tanulók (résztevők).....</i>	<i>69</i>
4.4.2.7.	<i>Az oktatók</i>	<i>70</i>
4.5.	IBM DATA STORAGE SYSTEMS KFT.	72
4.5.1.	<i>Az IBM bemutatása</i>	<i>72</i>
4.5.1.1.	<i>A váci IBM Data Storage Systems Kft.....</i>	<i>72</i>
4.5.1.2.	<i>Az iskolarendszeren kívüli oktatás az IBM magyarországi telephelyén</i>	<i>72</i>
4.5.1.2.1.	<i>Tanulók (résztevők).....</i>	<i>75</i>

4.5.1.2.2.	Az oktatók.....	75
4.6.	AUDI AG INGOLSTADT, NECKARSULM.....	76
4.6.1.	<i>Az Audi AG története.....</i>	76
4.6.1.1.	Az iskolarendszeren kívüli oktatás az Audi AG.-nél.....	76
4.6.1.1.1.	Iskolarendszerű szakképzések.....	77
4.6.1.1.2.	Iskolarendszeren kívüli képzések.....	78
4.6.1.1.3.	Tanulók (résztevők).....	79
4.6.1.1.4.	Az oktatók.....	80
4.7.	VOLKSWAGEN AG WOLFSBURG.....	82
4.7.1.	<i>A Volkswagen AG története.....</i>	82
4.7.2.	<i>Iskolarendszeren kívüli oktatás a Volkswagen AG -nél.....</i>	83
4.7.2.1.	Tanulók (résztevők).....	84
4.7.2.2.	Az oktatók.....	86
4.8.	MAGNA STEYR GMBH GRAZ.....	86
4.8.1.	<i>A Magna Steyr GmbH története.....</i>	86
4.8.2.	<i>Az iskolarendszeren kívüli oktatás a Magna Steyr GmbH -nél.....</i>	88
4.8.1.1.	Tanulók (résztevők).....	89
4.8.1.2.	Az oktatók.....	91
5.	AZ EMPIRIKUS VIZSGÁLAT ÖSSZEGÉSE (ADATFELDOLGOZÁS).....	92
5.1.	BEVEZETŐ KÉPZÉS.....	92
5.2.	ORIENTÁCIÓS KITT.....	93
5.3.	ON-THE-JOB.....	93
5.4.	ELŐSZOBAMÓDSZER.....	94
5.5.	INKUBÁTOR KÉPZÉS.....	94
5.6.	GYAKORNOK KÉPZÉS.....	95
5.7.	MENTORI RENDSZER.....	95
5.8.	MUNKAKÖRI ROTÁCIÓ.....	95

5.9.	MUNKAKÖR-GAZDAGÍTÓ OKTATÁSI PROGRAMOK	96
5.10.	KÉSZSÉGFEJLESZTŐ TRÉNINGEK.....	96
5.11.	MENEDZSERKÉPZŐ TRÉNINGEK.....	97
5.12.	ÖNFEJLESZTÉS	98
5.13.	KOMPETENCIA-MENEDZSMENT	98
5.14.	KOMPETENCIA MODELLEK FELÁLLÍTÁSA.....	100
5.15.	PSZICHOLÓGIAI ALKALMASSÁG-VIZSGÁLATOK.....	101
5.16.	ASSESSMENT CENTER (AC), DEVELOPMENT CENTER (DC)	101
5.17.	VEZETŐI TANÁCSADÁS.....	101
5.18.	MODERÁTORI FELADATOK.....	101
5.19.	SZAKMUNKÁSTANULÓK OKTATÁSA.....	102
5.20.	EGYÉB FELADATOK.....	102
5.21.	ÚJ OKTATÓI FELADATOK, KOMPETENCIÁK	104
5.22.	AZ OKTATÓK A KÉPZÉSI CÉLOK ÉS STRATÉGIÁK KIDOLGOZÁSÁBAN.....	105
5.23.	HAGYOMÁNYOS TANÁRI TEVÉKENYSÉGEK	106
5.24.	SPECIÁLIS TANÁRI KOMPETENCIÁK	106
5.25.	A KUTATÁS SORÁN MEGÁLLAPÍTHATÓ KOMPETENCIÁKAT ÖSSZEHASONLÍTOTTUK AZ OECD ÁLTAL FELSOROLT TANÁRI PROFESSIONALIZMUS FŐBB JEGYEIVEL.....	108
5.25.1.	<i>A szakértelem és a szakképzettség közötti különbség.....</i>	110
6.	A KUTATÁS EREDMÉNYEI ÉS A FEJLESZTÉS LEHETSÉGES TOVÁBBI IRÁNYAI (EXTRAPOLÁCIÓ).....	112
6.1.	KÉPZÉS ÉS SZAKKÉPZÉS	112
6.2.	A FOLYAMATOS TANULÁS KÖVETELMÉNYE	114
6.2.1.	<i>Az elmélet és a gyakorlat kapcsolata a képzésben.....</i>	114
6.2.2.	<i>A didaktikai alapelvek érvényesülése a nem iskolarendszerű képzésben.....</i>	115
6.2.3.	<i>Új didaktikai alapelvek az iskolarendszeren kívüli képzésben</i>	119
6.3.	AZ ISKOLARENDSZEREN KÍVÜLI OKTATÁS FEJLESZTÉSÉNEK FŐ IRÁNYAI	121
6.4.	ELVÁRÁSOK AZ OKTATÓKTÓL	125
6.4.1.	<i>Néhány fontos megállapítás.....</i>	126

7. ÖSSZEGZÉS	129
7.1. A MUNKA ÚJ FOGALMA	129
8. HIVATKOZÁSOK	130
9. MELLÉKLETEK	142
9.1. MODUL A SCHNEIDER ELECTRIC KFT OKTATÁSAI, TRÉNINGJEI KÖZÜL	143
9.2. MODUL AZ AUDI AG INGOLSTADTI OKTATÓKÖZPONT OKTATÁSAI, TRÉNINGJEI KÖZÜL	145
9.2.1. <i>Oktatási helyszínek a telephelyeken belül</i>	145
9.2.2. <i>Egy Train the Trainer tréning bevezető oldala</i>	147
9.2.3. <i>Modulprogram az Audi AG Neckarsulmi oktatóközpont oktatásai, tréningjei közül</i>	148
9.2.4. <i>Oktatói értékelőlap (feedback) az Audi AG-n belül</i>	150
9.3. OKTATÁS A MAGNA STEYR AG-NÁL GRAZBAN.....	152
9.4. PROGRAM AZ AUDI HUNGARIA MOTOR KFT OKTATÁSAI, TRÉNINGJEI KÖZÜL	154
9.4.1. <i>Belső, nem regisztrált képzésről tanúsítvány</i>	154
9.4.2. <i>Oktatási helyszínek az Audi Hungaria Motor Kft.-nél</i>	155
9.5. VOLKSWAGEN AG CÉLCSOPORTJAINAK ÉS TRÉNINGJEINEK A MEGJELENÉSE A VÁLLALATI INTRANETEN	157
9.6. SZAKKÉPZÉS A VOLKSWAGEN VÁLLALATON BELÜL	163
9.7. SSP- SELBSTSTUDIUM (E-LEARNING) PROGRAM NÉHÁNY OLDALA A VOLKSWAGEN VÁLLALATI INTRANETEN	165
9.8. KÉPZÉSI PROGRAM A VOLKSWAGEN VÁLLALATON BELÜL.....	169
9.9. AZ AUTOUNI EGYETEM	171
9.9.1. <i>Épülete és kapcsolatrendszere</i>	171
9.9.2. <i>Az AutoUni képzési rendszere</i>	173
9.10. VOLKSWAGEN E-LEARNING CD ALAPÚ TANANYAG ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEIBŐL.....	186
9.11. A KUTATÁS KÉRDŐÍVE.....	189

1. Bevezetés, problémafelvetés

*„Aki 1 évre tervez, az babot vet,
aki 10 évre, az fát ültet,
aki 100 évre, az iskolát.”* Bibó István

Az úgynevezett átalakuló gazdaságok fejlődésének elemzése különösen tanulságos gazdaságtörténeti példákkal szolgál. A nyolcvanas évek végéig a nemzeti innovációs rendszer számos eleme (így az oktatás, szakképzés, az alap kutatások számos területe, stb.) a világ élvonalába tartozott. A szervezeti és intézményrendszer egésze azonban nem alkalmazkodott a világ-gazdaságban lezajlott változásokhoz. A kilencvenes években az intézményrendszer átalakítása során a fejlett országokhoz történő felzárkózás helyett számos volt KGST tagországban (így Magyarországon is) túlbecsülték a tulajdonváltás, a „szabadpiaci” erők jelentőségét: a gazdaságpolitikában fejlett országoknál is erőteljesebben érvényesült az a nézet, mely szerint a piac intézményi keretek nélkül működhet, és majdan az oktatást is a megváltozott gazdasági berendezkedés is átalakítja, megreformálja (Sharp, 1993). Ezen elképzelés nem vált valóra, és mára a magyarországi oktatási rendszer egyik legkritikusabb állapotban lévő része a szakképzés. Magyarországon a 90-es évek elején megtörtént megszorítások az oktatást és a kutatás-fejlesztést is sújtották. Az oktatási intézmények első ízben a magyar történelemben kísérletek terepévé válhattak, mely kísérletek többsége éppen a magas színvonalat eredményező hagyományok (a porosz típusú oktatási rendszer) tagadására épült. A kormányzat és a vállalati szféra kutatási-fejlesztési célú ráfordításai egyidejűleg mérséklődtek.

Előfordult, hogy a magas infláció ellenére a kormányzati kutatási-fejlesztési erőforrások értéke folyó áron is mérséklődött. A visszajelzések egyre romló képet mutatnak az oktatási ágazatról és főként a szakképzésről.

Ezeknek a gazdaságpolitikai céloknak az együttese nem maradhatott fenn. A gazdasági folyamatok szükségszerűen szétfeszítették a célkitűzések kereteit. A nemzetgazdaság állapotának romlásából, a nemzetközi integráció erősítésének szándékából eredő belső és külső kényszer következtében (az Európai Unió és az OECD szervezetei is „ráirányították” a döntéshozók figyelmét az oktatási, kutatási-fejlesztési, valamint a szociális területek visszafejlesztésének káros hatásaira), továbbá az országban működő vállalatok nyomására az 1990-es

évtized utolsó éveire mégis megérlelődött a gyökeres fordulat a magyar oktatáspolitikában. A probléma összetettségét nem csak az adja, hogy az iskolarendszerű szakképzésben problémák vannak, hanem az is, hogy a végzett, szakképesítéssel rendelkező potenciális munkavállalók alkotják a munkanélküliek többségét. Sok olyan fiatal megjelenése várható tehát a munkaerőpiacon, akik olyan képzettséget birtokolnak, amelyre átmenetileg vagy akár tartósan sincs kereslet. A munkaerő-piaci státusszal nem rendelkező fiatalok több mint egyharmada legfeljebb általános iskolai végzettséggel rendelkezik, amely jól reprezentálja a hazai oktatási rendszer legnagyobb funkcionális zavarát. A másik nagy hányad a szakmunkásképzőből érkezik, s ez egyértelművé teszi azt, hogy az ilyen képzési típus nemcsak a továbbtanulás szempontjából értéktelen, hanem egyúttal munkaerő-piaci relevanciáját is elvesztette. A helyzetet tovább bonyolítja, hogy a vállalati szférából érkező visszajelzések egyértelműen azt mutatják, hogy sok, szakképesítéssel betöltendő munkahelyük van üresen, valamint a szakmunkások tudása jelentősen eltér az igényektől. Erre természetes reakciónk az, hogy a dolgozóikat átképzik, továbbképzik; természetesen, a vállalaton belül, nem iskolarendszerben. Így adódik a következő kérdés: Kik is oktatnak? Milyen oktatói kompetenciákra van szükség? Melyek az eltérések az iskolarendszerű és nem iskolarendszerű oktatásban dolgozók kompetenciái között?

A szakterületünkből adódóan, a műszakipedagógus-képzés ezen irányú törekvésével foglalkozik. Látható, hogy a magánszféra problémáit önmaga nem tudja megoldani, hisz nem tud saját magának a dolgozók mellett oktatókat is képezni. Nem is ez a profilja. Vissza kell térni tehát a gyökerekhez, az állami oktatási szférához, mint kiinduló ponthoz, hisz az iskolarendszeren kívül képzéseket folytató intézmények, amelyek nem tartoznak állami irányítás alá, az oktatóikat az állami felsőoktatásból szerezhetik be. Ezáltal közvetetten érvényesül az oktatás, mint a legfontosabb irányítási, társadalomfejlesztési lehetőség.

1.1. A kutatás célja

Munkánkkal tehát a majdan iskolarendszereken kívüli képzések közül a vállalatoknál zajló munkaerő-piaci képzéseket, az ott dolgozó oktatók helyzetét kívánjuk felmérni, javítani.

Kutatásunkban a következő célkitűzéseknek kívánunk eleget tenni:

- ✓ Bemutatjuk az iskolarendszerű és nem iskolarendszerű oktatási környezetet (vállalati képzőhelyeket), résztvevőket a felnőttképzési rendszerben.
- ✓ Ismertetjük az itt lezajló folyamatokat.
- ✓ A következő részben konkrét vizsgálatokon, példákon keresztül összefoglaljuk azokat az elvárásokat, amelyek piaci szereplőktől érkeznek az ott dolgozó oktatók irányába.

2. Kutatási terv

„...a pedagógusi hivatás jövője biztató. Azok a tanárok, akik energiát és kreativitást tudnak az osztályterembe vinni, boldogulni fognak”. (Bill Gates)

A kutatás során alkalmazott módszerek a következők voltak:

- ✓ Hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozása,
- ✓ Nemzetközi kitekintés az iskolarendszereken kívüli szakképzés rendszereire,
- ✓ Hazai és külföldi vállalatoknál meglévő tananyagok vizsgálata, tantervelemzése,
- ✓ Gyakorlati munka megfigyelésén alapuló vizsgálat.
- ✓ Strukturált interjú 6 hazai és 3 külföldi vállalati oktatási központ vezetőivel, oktatóival
- ✓ Strukturált interjú a hazai cégek szervezeteinek vezetőivel

2.1. A hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozása

A kutatások megkezdése előtt jelentős hangsúlyt nyert a témával kapcsolatos magyar és nemzetközi szakirodalom áttekintése. Ez elsősorban azért történt, hogy általa:

- ✓ megállapító legyen, melyek azok a kutatási területek, amelyek további vizsgálódásokat igényelnek, és így ezen kutatásnak is irányt szabnak,

- ✓ lehetőség nyílik a témában folyó kutatások áttekintésére, hogy később azok eredményeit felhasználva további vizsgálatokat lehessen végezni.

A hazai és nemzetközi szakirodalmi tájékozódás a kutatás témájának megfelelően az alább felsorolt elméleti és gyakorlati kérdések feltárását célozta:

- ✓ Fogalom meghatározások:
 - iskolarendszeren kívüli képzés, vállalati oktatás, andragógia és a felnőttképzés fogalmi elhatárolása, kapcsolódási pontjai,
 - az egyes fogalmak országokénti értelmezése.
- ✓ Szakirodalmi kritika, amely a régebbi, kifejezetten a rendszerváltás előtti szakirodalom helytelen és idejét múlt megállapításait érinti.
- ✓ A nem nyomtatott irodalom és az Interneten megtalálható szakirodalom beágyazása a kutatásba, ezzel megteremtve az aktualitását.
- ✓ Milyen változásokon ment keresztül ezen tudományterület a külföldi országokban, ahol ezen a strukturális viszonyok, hazánkat megelőzve, már néhány évtizedes múltra tekintenek vissza?
- ✓ Mennyiben hasonló és különböző gondolatok találhatóak a hazai és a külföldi szakirodalmak alapján az iskolarendszeren kívüli képzésben?
- ✓ Milyen távlati megoldások találhatóak a nemzetközi irodalomban a kutatni kívánt problémákra?
- ✓ Hogyan illeszthetőek a külföldön létező megoldások a hazai műszaki pedagógusképzésbe?

2.2. Nemzetközi kitekintés az iskolarendszeren kívüli szakképzés rendszereire

Az empirikus vizsgálatokat három külföldi nagyvállalatnál volt lehetőségünk lefolytatni, így ezeket lehetett összehasonlítani hazai nagy- közepes és kisvállalatokkal. A vizsgálat a vállalati oktatási rendszer vezetőjének a strukturált interjúiból, az oktatók strukturált interjúiból, a résztvevők interjúiból állt.

Többek között a következő fontos kérdésekre kerestük a választ a külföldi és a hazai vállalati környezetben:

- ✓ Az oktatók milyen tapasztalattal rendelkeznek az iskolarendszeren kívüli képzésben?
- ✓ Milyen módszerekkel történik az iskolarendszerű oktatók képzése, továbbképzése?
- ✓ Milyen speciális módszertani, oktatástechnológiai eszközöket használnak fel a sikeres és célirányos képzéseik során?
- ✓ Milyen tanulási körülmények vannak az oktatókhoz hozzárendelve?
- ✓ Milyen módon fejlesztik az oktatók a környezetüket, képzéseiket?
- ✓ Milyen egyéb tervezései, szervezései, kivitelezési feladatokat kell ellátniuk az oktatóknak?
- ✓ Milyen az oktatók kapcsolatrendszere a vállalatokon belül és a hagyományos iskolarendszerű képzésekkel?

2.3. Gyakorlati munka megfigyelésén alapuló vizsgálat

Munkakörünknel fogva részt vettünk iskolarendszeren kívüli képzéseken; olyan speciális környezetben, aminek a vizsgálatára egy, a területet „külső” személyként kutatónak nincs lehetősége a nyilvánvaló vállalati érdekek miatt.

Ezekkel a megfigyelésekkel a következő kérdésekre kerestük a válaszokat:

- ✓ Milyen kompetenciákkal kell rendelkeznie egy oktatónak a sikeres munkavégzés érdekében?
- ✓ Milyen nehézségei vannak egy, az iskolarendszeren kívüli oktatásban dolgozó oktatónak?
- ✓ Milyen előnyei és hátrányai vannak a team munkának az oktatástervezésben és az oktatásszervezésben?
- ✓ Hogyan lehet naprakész információkra szert tenni, az oktatás magas fokú minőségének megőrzése érdekében?

2.4. Hazai és külföldi vállalatoknál meglévő tananyagok vizsgálata, tantervelemzése

A tantervelemző munkát, a tananyagelemzéseket az összes említésre kerülő vállalatnál elvégeztük. Ezek a vizsgálatok nem a tartalomra irányultak, hanem a tanterv hasonlóságait, különbségeit vizsgáltuk az iskolarendszerű oktatással összefüggésben. Ennek eredményeként nagyon sok olyan speciális szaktudásbeli körülményt figyelhettünk meg, amelyekre a következő kérdések irányultak:

- ✓ Megjelennek-e, és ha igen, hogyan, az adott tantervekben, az iskolarendszerben megfigyelhető standardok? Ha nem, miért nem?
- ✓ Milyen speciális tantervi vonatkozásokkal kell megismerkednie egy, az állami felsőoktatásban képzett szakembernek, oktatónak?
- ✓ A tanterv és tananyag készítése milyen elvárásokat támaszt az iskolarendszeren kívüli oktatásban dolgozókra?
- ✓ Mennyire és milyen formában kell a tananyagfejlesztésben az oktatóknak részt venniük?
- ✓ Milyen eltérések vannak a hazai és a külföldön használt tantervek között?
- ✓ Milyen más dokumentumokat használnak az oktatók a képzések, a tréningek során?

2.5. Strukturált interjú 6 hazai és 3 külföldi vállalati oktatási központ vezetőivel, oktatóival

Az empirikus vizsgálat következő fontos pillére volt, hogy egy strukturált interjú keretében az említésre került vállalatok oktatással foglalkozó vezetői, koordinátorai véleményével is megismerkedhettünk. Az interjúkból kiderült, hogy az iskolarendszeren kívüli képzést szervező vállalatoknak milyen igényeik vannak az oktatóikkal szemben, milyen erőssége van a jelenlegi (kredit alapú) felsőoktatási képzési rendszernek. Az oktatók hasonló irányú interjúk segítségével mondhatták el véleményüket, felsőfokú képzésük erősségeit és gyengeségeit. A strukturált interjú módszerét azért kellett választani, mert a profit orientált vállalatok a kérdőíves felméréseket nem preferálják, mivel a humánerőforrás-gazdálkodása minden vállal-

latnak szerfelett védett területe. A VW Wolsburgi gyárának egyik vezetője szerint, a humán-erőforrás-gazdálkodás és ennek védelme fontosabb több technológia védelménél, mert egy technológia hozzávetőlegesen 2 évente megváltozik, a humán-erőforrás viszont fajlagos állandóságot mutat.

A strukturált interjúk felépítését a következő témakörök és kérdések alkották:

- ✓ Az oktatók kiválasztásának szempontjai.
- ✓ Az oktatók képzései.
- ✓ Az oktatók minőségellenőrzése.
- ✓ Egyéb nem oktatói munkakörök egy oktatási teamben.
- ✓ A vállalati képzőhely és egyéb produktív és improduktív terület kapcsolatrendszere.
- ✓ Az képzési programok összeállításának a folyamata.
- ✓ A humán-erőforrás management és a képző központ viszonya.

2.6. Strukturált interjú a hazai cégek szervezeteinek vezetőivel

Az objektivitás és a validitás kritérium elvének megfelelően a bemutatásra kerülő iskolarendszeren kívüli képzőhelyek mellett kísérletet tettünk más szakmai ágazatok igényének a felmérésére is. Nem közvetlenül a vállalatokat kerestük meg, hanem az általuk fenntartott iparkamarákat, valamint áttekintettük az általuk kezelt folyóiratokat. Meg kell jegyezni, hogy ezek a folyóiratok naprakész információáramlás miatt főként az Interneten közkedveltek. Itt megtalálhatóak azok a direkt és indirekt jelzések, amelyek a vállalatokhoz és azon belül az oktatásukhoz tartoznak. Az iparkamarák között a sopronival és a győrrivel sikerült kapcsolatot kiépítenünk. E felmérések mintegy kontrollt jelentettek az előzőekben ismertetett kutatási források számára.

3. A felnőttképzési piac elemzése

*„Csak akkor születnek nagy dolgok
Ha bátrak voltak, akik mertek
S ha százszor tudtak bátrak lenni,
Százszor bátrak és viharverték.”* Ady Endre: A Tűz csiholója

Kutatásunk keretében a Széchenyi István Egyetemmél kapcsolatban álló, továbbá a Nyugat-Dunántúli Régióban működő járműiparhoz kötődő vállalkozások felnőttképzési igényeit kívánjuk felmérni.

Jelen kutatás kettős célt tűzött ki maga elé. Egyrészt a képzési piac felnőttképzéssel foglalkozó szegmensének megismerését és bemutatását, valamint a felnőttképzés területén egy piackutatás elvégzését. A kutatás a járműipari szakmai valamint az úgynevezett soft skill képzésekre fókuszál.

A kutatás során felmérjük a felnőttképzési piac szakmai és soft skill képzéseit, valamint egy kvantitatív kutatás keretében kérdőíves felmérés segítségével választ keresünk arra a kérdésre, hogy a Széchenyi István Egyetem képzési palettáját milyen módon érdemes felhasználni és bővíteni ahhoz, hogy a képzések a hagyományos egyetemi képzésen túl olyan célcsoportokhoz is eljussanak, akik a life long learning keretében tudásukat magas színvonalon és a legjobb minőségben viszont oktatási intézményi kereteken kívül kívánják fejleszteni.

A téma aktualitását az is alátámasztja, hogy a kutatást megelőzően egy kerekasztal beszélgetés keretében a vállalati szféra szakemberei kifejtették, hogy a képzés illetve a továbbképzés fontos helyet foglal el vállalati stratégiájukban, és szívesen fogadnák az Egyetem részéről felőlük irányuló képzési ajánlatokat.

3.1. A felnőttképzés fogalma és célja

A felnőttképzés fogalma komplex, - a felnőttképzési törvény alapján – beleértjük az általános, nyelvi és szakmai képzést. A fogalom sokszínűségének, és az egységes definíció megha-

tározásának nehézsége a felnőttképzési szektor gyors átalakulásával és a szakmai egység hiányával magyarázható.

Zachár szerint a felnőttképzés fogalma széles értelemben a nagykorúságot elért személyek képzését jelenti, a gyakorlatban azonban nem ezt a kritériumot használjuk (Zachár 2008).

Sándor kiemeli, hogy a felnőttképzés a tankötelezett koron túliak részére szervezett iskola-rendszeren kívüli képzést jelenti. A felnőttképzés fogalma széles értelemben a nagykorúságot elért személyek képzését jelenti, a gyakorlatban viszont kicsit másképp alkalmazzák, mert például a felsőoktatási intézmények nappali tagozatos hallgatóit nem tekintik a felnőttképzés alanyának (Sándor 2009).

A mindennapi életben használt megközelítés a felnőttképzés kifejezést átfogó értelemben használja, s e kifejezéssel lefedi mindazt, ami a felnőttek intézményes tanítása: művelése, nevelése, oktatása, képzése címen történik (Felnőttoktatási- és képzési lexikon, 2002).

Az andragógia a felnőttképzés tudománya, hagyományos értelemben a neveléstudomány egyik területe. Az andragógia a felnőttek iskolai és iskolán kívüli nevelésének, oktatásának, képzésének cél- és feladatrendszerét kutató tudomány (Durkó 1999).

Az oktatáspolitikai, tanügy-igazgatási megközelítés figyelembe veszi a munkaerő-piaci igényeket, így ezek olyan körülhatárolt célú és funkciójú programokra vonatkoznak, amelyek jól látható gyakorlati eredménnyel járnak. Ennek következtében elválasztható egymástól a felnőttoktatás és felnőttképzés fogalma. Az intézményi szervezeti rendszerhez igazodó változata szerint a felnőttoktatás az iskola rendszerű képzéssel azonosítható, míg a felnőttképzés a szakjellegű, szakmai ismeret átadására törekszik, illetve nincs beleillesztve az iskola rendszerű képzésbe.

Dinnyés szerint a felnőttképzés rendszerének és tevékenységének különbséget kell tennie a társadalom által preferált, kevésbé preferált, vagy egyáltalán nem preferált szükségletek között, vagyis összhangban kell lennie a valós társadalmi szükségletekkel. Ez azt jelenti, hogy jól kell felmérnie a tényleges létező szükségleteket.

A felnőttképzés valódi célja az emberi fejlődés maga, mivel az emberben rejlő értékek visszafojtása sokkal jobban gátolja a társadalom fejlődését, mint a pénz, a tőke értéke (Dinnyés 1993). A felnőttoktatás tehát nem választható el az oktatási rendszer különböző területeitől, mivel céljai megegyeznek a hagyományos értelemben vett pedagógiai törekvésekkel.

3.2. A felnőttképzés történeti áttekintése

„A felnőttek nevelésének/oktatásának igénye nem új keletű jelenség. A felnőttképzésnek valójában több ezer éves gyakorlata van, amely a kezdetekben elsősorban az egyházhoz, illetve az iskolarendszerhez kötődött, de ennek a XIX-XX. század fordulójáig intézményesült formája nem jelent meg. Az emberiség fejlődése során a nevelés, az oktatás és ebben az iskola társadalmi szerepét sohasem lehetett elhanyagolható kérdésként kezelni. A nevelési célok között a felnőttképzés csírájával is találkozhatunk már a történelmi idők kezdetén. Ennek nyomát elsősorban írott források: filozófiai, valláserkölcsi és történelmi feljegyzések, irodalmi alkotások örökítették meg.”

„A felnőttnevelés történetével számos neveléstörténeti, művelődéstörténeti munka foglalkozik (Pukánszky-Németh 1996; Bábosik 1999; Felkai 2006; Filla-Gruber-Hinzen_Jung 1998; Zrinszky 2005; Bajusz-Filó-Németh 2004; Finánczy 1984).”

„A nevelés intézményesülése során a korai középkorban a műveltségterjesztés és az oktatás elsősorban az egyházakhoz kötődött, benne meghatározó szerepet játszottak a szerzetesrendek, főként a bencések, domonkosok, karmeliták, majd a XIII. századtól a ferencesek. A kolostorok mellett iskolák nyíltak, és a XI. századtól egyházi irányítás alatt működtek az első egyetemek.”

„A középkor felnőttnevelési történetének fontos állomása volt a XV. században az itáliai központú humanizmus és a reneszánsz, amely elsősorban művészetek közvetítésével, az ember jelentőségét hangsúlyozta az ókori embereszménynek megfelelően (Felkai 2006).”

Fontos állomás volt a felnőttnevelés történetében a reformáció, amely megteremtette az anyanyelvű oktatás lehetőségét, és a könyvnyomtatás, aminek alkalmazásával olcsóbbá és hozzáférhetőbbé váltak a könyvek.

„A felnőttképzés a népfőiskolák megjelenésével vált az állam által elismert és támogatott intézményes oktatás részévé. Az első népfőiskola létrehozója a dán evangélikus lelkész, Nikolai Frederik Severin Gruntvig (1783-1872), aki a nemzet külső és belső megújulásának, az anyanyelv és nemzettudat ápolásának érdekében alapította meg az első népfőiskolát.”

„A XX. század közepétől az ENSZ és kapcsolt szervezetei (például UNESCO, WHO, FAO, ILO) előtérbe hozzák a felnőttoktatás és a felnőttkori tanulás szerepét.”

„Az egész életen át tartó tanulás és oktatás gondolata az 1960-as években kezdett általánossá válni. Az UNESCO 1960-ban Montrealban megtartott konferenciája a globális kérdések és a társadalmi alrendszerek vizsgálata kapcsán arra a megállapításra jutott, hogy az ismeretek gyors bővülési folyamata miatt az emberek tudása soha nem lehet befejezett, a tanulás az egész életen keresztül tart.”

„Az 1990-es évtizedben az élethosszig tartó tanulás stratégiai programmá vált. Ezt a folyamatot segítette az Európai Unió megrendelésére 1993-ban elkészült Delors-jelentés (Delors 1997), amely megállapította, hogy a gazdasági növekedés és versenyképesség és a foglalkoztatottság erősítését jelenti, és a munkanélküliségnek strukturális okai vannak. Ennek megszüntetéséhez az egyént kell felkészíteni az információs társadalom kihívásaira reagálni képes magatartásra, vagyis megfelelő motivációt és tanulási technikákat kell biztosítani számára az élethosszig tartó tanuláshoz (Mócz 2013).”

3.3. A felnőttképzés intézményrendszere, területei

A felnőttképzés intézményrendszere rendkívül szerteágazó. Ez azzal magyarázható, hogy a felnőttoktatásnak többféle funkciója létezik. Az intézményrendszer főbb csoportjai:

- ✓ oktatási és felsőoktatási intézmények
- ✓ speciális felnőttképzési (és közművelődési) intézmények
- ✓ tömegkommunikációs (távoktatási) szervezetek
- ✓ átképző és szakoktatási intézmények
- ✓ felnőttképzést is ellátó intézmények

Dinnyés szerint a felgyorsult technikai, technológiai fejlődés, az ország gazdasági szerkezetváltása, növekedése, a piaci igényekhez történő alkalmazkodás egyre inkább rákényszeríti az oktatást is a gyors alkalmazkodásra. Az esetek jelentős részében azonnal és rugalmasan kell alkalmazkodni. Erre a hagyományos iskolarendszerű oktatási szervezet többnyire képtelen. Dinnyés példaként veszi a számítástechnika és a számítógépek használatának elsajátítását, melyhez a szükséges ismereteket többnyire nem hagyományos oktatási intézményekben, hanem nagyrészt egyéb módon, egyebek mellett a felnőttoktatás keretében ismerték és is-

merik meg az alkalmazók. Az új ismeretek átadására elsősorban vállalati kereteken belül, az adott vállalat vagy szervezet alkalmazottai számára szerveznek speciális kurzusokat. Az átképzések más része alkalmazásban nem álló munkavállalók részére szerveződik. Napjainkban egyre nagyobb számban szerveződnek a vállalkozási alapon szerződő, felnőttek kiegészítő- és átképzését vállaló szervezetek, melyek meglehetősen színes kínálattal rendelkeznek (Dinnyés 1993).

Juhász szerint is többféle felosztása ismert a felnőttképzés intézményrendszerének. A legfontosabbak:

- ✓ formális és nem formális
- ✓ különböző fenntartók általi (állami, piaci és civil)
- ✓ iskolarendszerű (általános- közép- és felsőfokú végzettség/szakképzettség), iskolarendszeren kívüli (felnőttképzési rendszer). (Juhász 2009)

Mindezek alapján megállapítható, hogy a felnőttképzési rendszerben meghatározó szerepet töltenek be a felsőoktatási intézményeknek, melyek széles kínálattal próbálják kielégíteni a munkaerő-piaci igényeket.

Zachár szerint is fontos különbséget tenni az iskolarendszerű felnőttképzés – melyet a közoktatási törvény és a felsőoktatási törvény szabályoz - és az iskolarendszeren kívüli felnőttképzés között, melynek legnagyobb területe a munkaerő-piaci képzés (Zachár 2008).

3.4. A felnőttképzés formái

Dinnyés megállapítása szerint a felnőttek képzésében két, egyenrangú formacsoport létezik:

- ✓ önművelés, melyben az egyén a kultúra javaiból tanul, személyiségét folyamatosan fejleszti, mindez aktív tanulás útján megy végbe;
- ✓ intézményes (szervezeti keretekben folyó) képzés lényegében magába foglalja az alsó-közép és felsőfokú oktatási intézmények összességét.
- ✓ Másfajta megközelítés szerint beszélhetünk hagyományos és távoktató (irányított önképző) formákról.

- ✓ „A hagyományos formák közül a legismertebb a tanfolyam, amelyet egy adott, körülhatárolt ismeretrendszer elsajátítására, közvetlen célok elérésére alkalmaznak.” Fontos tudni továbbá, hogy ez a forma iskolarendszerű, de nem iskolai oktatás. A hagyományos tanfolyamokon meghatározott, pontosan körülhatárolt, didaktikailag felépített tananyagot ismertetnek. Mindezeket meghatározott célok, pontosan standardizált követelmények elérése érdekében teszik. A tanulás folyamatát a kezdetektől irányítják, az elsajátítást figyelemmel kísérik, segítik, majd valamilyen módon értékelik. Végül a résztvevő elért eredményét hozzámérik az előzőleg kitűzött célokhoz.
- ✓ „A távoktató formák az irányított tanulás médiaeszközökre épített önálló rendszerét képezik.” Ebben a tanulási folyamatban az „adó” és a „vevő” időben és térben teljesen elkülönül egymástól. Éppen ezért a távoktatásban sokkal nagyobb szerepe van a résztvevő, „vevő” önfejlesztő képességének és akaratának (Dinnyés 1993).
- ✓ A felnőttoktatási képzést kínáló intézmények lehetőség szerint többféle képzési formát is felajánlanak a résztvevőknek, ezzel egyfajta segítséget nyújtva, hiszen sokan munkájuk és családjuk mellett nem tudnak részt venni hagyományos tanfolyamokon. A képzést kínáló intézmények egyre nagyobb részben szerveznek kihelyezett képzéseket is csoportos megrendelés esetén. Természetesen ezen tények alakulásához nagyban hozzájárul a munkáltató támogatása is.

3.5. A felnőttképzés funkciói

A felnőttképzés dán szakembereinek megállapítása szerint öt különböző felnőttképzési funkció különíthető el egymástól:

- ✓ orientált forma, amely elsősorban a személyiség fejlesztését végzi
- ✓ készséget alakító felnőttképzés, amely a hagyományos iskolarendszerhez hasonló képesítést nyújt
- ✓ alapfokú képzést teljesebbé tevő, bővítő, kiegészítő jellegű oktatás
- ✓ továbbképzésre irányuló felnőttoktatás, amely a résztvevők szakmai hozzáértését fejleszti

- ✓ új ismereteket nyújtó felnőttoktatás, amely a résztvevők számára teljesen újszerű szaktudást biztosít.

Ez az öt elkülöníthető funkció három célra irányul, melyek azonban nem választhatók el egymástól teljesen:

1. személyiségre irányuló képzés, mely az egyénre épül, őt tekinti partnerének. Ez az elmélet messze más felfogást képvisel, mint a tudásátadás korábbi rendszere, miszerint a „A tanár csak tanít, a tanuló pedig csak tanul.”.
2. munkaerő-piacra irányuló képzés aktuális feladatai a munkaerőpiac helyzete befolyásolja, esetenként diktálja is. Ezért a képzésnek ebben az esetben nagyfokú rugalmasságot és alkalmazkodó képességet kell nyújtani. Egyes esetekben a munkanélküliek átképzéséről kell szólnia, más esetekben csak szakmai szinten tartásról beszélhetünk.
3. közösségre irányuló képzés a felnőttekkel való foglalkozás nevelési és teljesítményfokozó oldalát emeli ki. Ennek a képzésnek az élet számos területén komoly jelentősége van, egészen az ideológiai képzéstől a börtönökben folyó nevelőmunkáig (Dinnyés 1993).

Zachár felsorolása szerint a felnőttképzés funkciói négy csoportba sorolhatók be. Ezek a funkciók lényegében megegyeznek az előbb ismertetett Dinnyés-féle felsorolással.

1. az alapfunkció: az iskolai végzettség és/vagy szakképzettség megszerzése
2. folyamatos szakmai képzés, mely az egyén életpályája szempontjából szükséges
3. foglalkoztatást segítő képzés, mely segítséget nyújt az éppen munkaviszonyban álló, vagy munkanélküliség időtartama alatt lévő, vagy a munkanélkülivé válást megelőzően még a munkaviszony kereten belül a szakmai tudás megszerzéséhez
4. kiegészítő képzések, melyek elősegítik a szakképzés eredményességét, a munkavállalás-munkahelykeresés sikerét, vagy a betöltött állásban való eredményesebb munkát (Zachár 2008).

Durkó felosztását figyelve, a szerző csak két fő funkciót különít el a felnőttoktatáson belül:

1. szocializációs funkciók, melyet a felnőttoktatási rendszer azért lát el, mert igény mutatkozik rá az állam, a társadalom a közösség oldaláról

2. személyes szükségletek kielégítő funkció közé azokat az igényeket soroljuk, melyeket az egyén szükségletei, elvárásai, igényei tesznek szükségessé (Durkó 1999).

A bemutatott három felsoroláson kívül a szakirodalomban még további felosztásokkal találkozunk, melyek eltérnek egymástól, de lényegében mindegyik ugyanazt az alapfelosztást ismerteti.

3.6. A felnőttképzés nemzetközi gyakorlata

A szakirodalom feldolgozásában az EU tagállamok felnőttképzésének rendszerét vizsgáljuk elsősorban.

Az egész életen át tartó tanulás, azon belül a felnőttoktatás és képzés szükségességének felerősödése a modern társadalmakban közel harminc éve kezdődött, azóta nemzetközi állásfoglalások tucatjai foglalkoztak a kérdéssel.

Az európai felsőoktatás modern megközelítése 1998. május 25-én az University of Paris-Sorbonne 800. évfordulója ünnepségeinek keretében elfogadott Sorbonne-i Nyilatkozattal vett új fordulatot. A folytatásra Bolognában került sor, ahol létre jött az Intézményi struktúrák alakulásának trendjei a felsőoktatásban c. projekt, azzal a céllal, hogy áttekintést nyújtson az Európai Unió és az Európai Gazdasági Térség tagállamainak felsőoktatási és intézményi struktúrájáról. Bolognában 1999. június 19-én 30 felsőoktatásért felelős európai miniszter aláírta „Az európai felsőoktatási térség – Európa oktatási minisztereinek közös nyilatkozatát”. Ebben rögzítették, hogy az európai felsőoktatásban alapvetően két fő cikluson (undergraduate és graduate) alapuló képzési rendszer bevezetése célszerű.

A megkezdett folyamat legutóbbi jelentős állomása 2001. május 18-19. Prága. Itt már 32 ország miniszterei találkoztak és írták alá a kiadott kommunikét, amiben ismételten aláhúzták az európai felsőoktatási térség fontosságát, kinyilvánították a reform iránti elkötelezettségüket, megerősítették a teljes spektrumú mobilitás fontosságát, és ún. akciókat fogadtak el a Bolognai Nyilatkozatban rögzítettekkel kapcsolatban.

3.7. Szekunder kutatás

Az adatbázis jellege szerint megkülönböztetünk szekunder és primer piackutatást. A szekunder vizsgálat során a már meglévő anyagok adott szempontok szerinti csoportosítását, elemzését, feldolgozását végezzük. Vagyis olyan adatokat használunk fel – változatlan formában, vagy új szempontok szerinti csoportosításban -, amelyek előzőleg már más vizsgálat tárgyát, célját jelentették.

Szennyessy véleménye szerint a piackutatás információigénye napról napra nagyobb. Megállapítása szerint bármilyen vizsgálatról legyen szó, a legelső lépés mindig a szekunder kutatás, tehát már valahol valamilyen célból összegyűjtött adatokat kell számbavenni. (Szennyessy 1978).

Előfordul olyan eset is, mikor a piackutatás szempontjából elégséges elvégezni a szekunder kutatást. Ekkor időt és pénzt spórolunk, mivel a szekunder kutatás kevésbé időigényes, és olcsóbb, mint a primer kutatás. Ezért érdemes első lépésben a piacon szekunder kutatást végezni.

Jelen esetben a piac és a versenytársak felmérését is a szekunder adatok áttekintésével kezdtük, majd személyesen felkerestünk néhány intézményt adatgyűjtés céljából.

3.8. Piaci helyzet

A gazdasági élet egyik alapvető problémája a két szélső szféra, vagyis a termelés és a fogyasztás kapcsolatainak létrehozása. Ezen kapcsolat megteremtéséhez elsőként fel kell mérni a piacot, vagyis el kell végezni a szükségletek, a piaci igények szisztematikus feltárását. Ezután következhet a termelő/szolgáltató és a forgalmi szférának az igények szerinti alakítása. Ezen két folyamat egy egységet alkot, melyben a termelőszféra nemcsak passzívan alkalmazkodik az igényekhez, hanem aktívan hat azokra, módosítja, változtatja azokat, sőt újabb igényeket ébreszt. Az első folyamatszakaszt napjaink egyik viszonylag új tudományágaként piackutatásnak nevezzük. A piackutatás nem hozhat létre új terméket, nem alakíthat ki reklámozási módszert, értékesítési politikát, de olyan ismeretek megszerzését segíti elő, amelyek befolyásolják piaci döntéseinket (Szennyessy 1978). Ez magyarázza a jelen kutatás fel-

építését és a versenytárselemzés valamint a piackutatás eredményeinek egységes bemutatásának igényét.

3.9. Versenytárselemzés

A versenytárselemzés a hatékony stratégiakészítés alapja, melynek segítségével a versenytársak megismerhetők, lépéseik könnyebben előre jelezhetőek, segítséget nyújthat továbbá a megfelelő stratégia kidolgozásához is.

A versenystratégiának célja, hogy olyan pozíciót találjon a vállalat saját iparágában, amelyből a lehető legjobban képes megvédelmezni magát a versenytényezőktől, vagy képes legyen arra, hogy a maga számára kedvezően alakítsa ki őket. Porter megfogalmazása szerint „A versenystratégia kidolgozásának lényege az, hogy a felszín alá merülve elemezzük a tényezők forrását.” Ha ismerjük a verseny erejének forrásait, megállapíthatjuk a vállalat meghatározó erősségeit és gyengeségeit, motiválhatjuk a vállalat helykeresését az iparágban, feltárva azokat a területeket, ahol stratégiája megváltoztatásával a lehető legnagyobb nyereségre tehet szert.

3.9.1. Kutatásban vizsgált cégek és tanfolyamok

Jelenlegi versenytárselemzésünkben webes tartalmakra hivatkozunk, miszerint megvizsgáltuk a következő cégek által weboldalukon megtalálható információkat. A cégek kiválasztásának szempontjai között figyelembe vettük, hogy a képzést indító szervezet rendelkezzen aktuálisan futó tanfolyamokkal, melyek iskolarendszeren kívüli képzések. Fontos szempont volt továbbá kutatásunkat alapul véve, hogy járműipari és/vagy szakmán túli (soft skill) képzéseket indítson.

- ✓ OKTÁV továbbképző központ
- ✓ Progressio Bt.
- ✓ Primex Oktatási Kft.
- ✓ TÜVRheinland InterCert Magyarország

- ✓ Poligont Mérnöki Szolgáltató Kft.
- ✓ Euzert Kft.
- ✓ Vincotte Akadémia
- ✓ Tekt Kft.
- ✓ Coach Akadémia
- ✓ Tequa International Kft.
- ✓ Redifi-Református Diakóniai Felnőttképzési Intézmény
- ✓ Samling Solution Consulting Kft.
- ✓ Nyitott Szem Bt.
- ✓ Convictus-Consult Kft.
- ✓ Vista Verde
- ✓ PS:PRovocative
- ✓ Venustus Pro Kft.
- ✓ SOTER Tréning Akadémia
- ✓ Kopernikus Business Training
- ✓ Wifi Hungária Oktató és Továbbképző Intézet
- ✓ Kvalikon Kft.

A kutatás során 21 képzőhely tréningeiről gyűjtöttünk adatokat. A rendelkezésünkre álló információk alapján a következő kategóriákba soroltuk a képzéseket:

1. Járműipari képzések

- a. általános képzések
- b. szabvány és mérőrendszerek
- c. CNC képzések

2. Szakmán túli képzések

- a. általános képzések
- b. vezetői képzések
- c. csapatépítő tréningek
- d. kommunikációs tréningek (média, tárgyalástechnika, prezentáció)

A képzés pontos megnevezésén kívül a szervezetek meghatározták a képzés konkrét célját is. Feltüntették továbbá, hogy kinek ajánlják az aktuális képzést, célcsoporttól függetlenül. Fontos információ a képzés rövid tartalma, melyet a cégek kivétel nélkül rendelkezésünkre bocsátottak. A képzés időtartamára és árára vonatkozóan csak megközelítő pontosságú információt kaptunk, mivel a cégek nagyobb része igény esetén ad lehetőséget a képzések kihehelyezésére is, ebben az esetben viszont változnak az árak. Néhány szervezet felajánlja továbbá a távoktatás lehetőségét is technikai eszközök segítségével. A képzési forma mellett a cégek nagyobb része megnevezett egy optimálisan tervezett csoportlétszámot is. A vizsgált szervezetek ismertették a képzés során használt tananyagot, melyet kivétel nélkül minden cégnél tartalmazott a képzési ár. Ezzel szemben hiányosságot mutatott az idegen nyelvű megvalósítás lehetősége. A szervezeteknek csak kisebb része foglalkozott ezzel a témával, ezért saját készítésű kérdőívünkben megfogalmaztunk ehhez kapcsolódó kérdést is.

A 38 járműipari képzés között legnagyobb részben minőségfejlesztési, illetve autóipari minőségtechnikák tréningeket találhatunk. Ezeknek a képzéseknek a célja, hogy a gyakorlatban már kipróbált és jól bevált autóipari minőségfejlesztő módszereket megismertesse a résztvevőkkel. A képzést széles körnek kínálják, mint például vezetőknek, minőségügyi megbízottaknak, minőségügyi auditoroknak, mérnököknek, technológusoknak.

Az általános járműipari képzések közül a következő öt tanfolyam került bele a mintába: autószerelő tanfolyam, autóelektronikai műszerész tanfolyam, karosszerialakatos, járműfényező, autó technikus tanfolyam. A cégek olyan korszerű elméleti és gyakorlati felkészültségű szakemberek képzését kínálják, akik a szakmai ismeretek birtokában kitartó munkával, jól jövedelmező tevékenységet szeretnének végezni.

A tréningek között külön csoportot képviselnek a CNC forgácsoló, gépkezelő, CNC programozó technológus tanfolyamok, mivel a piacon széles kínálattal rendelkeznek. A három vizsgált tanfolyam alapvető feladatának tekinti az egyszerű és összetett precíziós CNC megmunkálási műveletek végrehajtását előírt pontossággal, valamint azoknak, akik már rendelkeznek CNC munkakörben eltöltött gyakorlattal, továbbfejlesztést kínálnak.

Végül, a szabvány és mérőrendszerek csoporton belül két tanfolyam kínálja elsősorban autóipari beszállítóknak, vezetők, minőségügyi megbízottak, minőségügyi auditorok, mérnökök,

laborosok részére képzéseiket, melyek tartalmazzák a mérőrendszerek követelményeinek megismerését az aktuális elvárások szerint.

Mivel a szakmán túli képzéseken belül nagyobb a kínálat a piacon, mint a járműipari képzéseken belül, ezért több soft skill tanfolyam került bele a mintába is, mely számszerűen 65 képzést tartalmaz. Az általános képzések közül olyan tanfolyamok találhatóak a mintában, mint például a kockázatmenedzsment, munkahelyi konfliktus- és stressz kezelés, időgazdálkodás tréning, illetve sikeres prezentáció tréning. Ezek a készségfejlesztő tanfolyamok meglehetősen rugalmasak, igény szerint alakíthatók. A szakmai tanfolyamok mellett a szakmán túli képzések is szükségszerűek egy vállalat életében, hozzájárulnak az eredményes, közös munkához.

A kommunikációs tréningeken belül több fajtája is megtalálható a képzéseknek, mint például tárgyalástechnika, vezetői- üzleti kommunikáció, vagy telefonos kommunikációs tréning, médiatréning. A tanfolyamok segítik mindazokat, akiknek még nincs tárgyalási tapasztalata, hogy elsajátítsák azokat az elméleti információkat és technikákat, melyek segítséget nyújtanak előadásuk, beszédjük emlékezetessé, maradandóvá tételében. A médiatréning során a résztvevők megismerik a sajtókapcsolatok, a közszereplés és sajtóműfajok formáit, és elsajátítják, hogyan kell egyeztetni a különböző megjelenéseket a sajtó képviselőivel. A képzéseket azoknak az üzleti életben dolgozóknak ajánlják, akik alkalmazottként, megbízottként, vagy vállalkozóként tevékenykedve fejleszteni kívánják kommunikációs ismereteiket és készségeiket.

A csapaépítő tréningek egyre népszerűbbek napjainkban, tizenhét tanfolyam került közülük a mintába. A programok célja az együttműködés, a csapatkohézió és az emberi kapcsolatok erősítése, napi munkavégzés minőségének javítása érdekében. A tanfolyam tökéletes egy szervezetben belül olyan jól működő csoportok számára, melyek célja a kimagasló munkateljesítmény elérése, stabilizálása, a csapatban, illetve a csapatot alkotó egyéneken lévő potenciál kiteljesítése.

A vezetői képzések közül négy tanfolyamot vizsgáltunk. A csoportvezetőknek, műszakvezetőknek és folyamatirányítókknak óriási felelősségük van abban, hogyan közvetítik a menedzsment elvárásait a beosztottak, a fizikai dolgozók felé. Az egyre magasabb minőségi követelmények, a csökkenő dolgozói létszám mellett, csak tudatos, profi művezetői munkával

teljesíthetők, ezért ezek a tanfolyamok a hatékony és eredményes vezetői munka elvégzéséhez szükséges ismeretek és készségek fejlesztését kínálják.

A vizsgált cégek képzési adataiból kiindulva állítottuk össze saját kérdőívünket. Ebben olyan kérdéseket fogalmaztunk meg, melyek segítségével felmértük a piaci igényeket. Az előbb felsorolt szempontokon kívül fontosnak tartottuk a kutatás szempontjából, hogy képet kapjunk arról, milyen forrásból finanszírozzák a szervezetek a képzést, mivel tudnak hozzájárulni a munkatársak tréningjeihez, valamint, hogy korábban rendeltek-e már hasonló képzést. A kutatás végén pontos képet kaptunk az előbb felsorolt kérdésekre is.

3.10. Piaci adatok – statisztikai adatok

A versenytárs elemzés fontos részét képezi a szekunder adatok elemzése. Elsőként fontos megnéznünk, hogy gazdasági ágazat szerint melyek azok. A KSH felmérésébe azok a vállalkozások kerültek be, amelyek 10 főnél többet foglalkoztatnak (2010).

A munkaerő képzése, tanítási, tanulási folyamata mindinkább a gazdaság változó igényeihez való alkalmazkodást szolgálja. A szakstatisztika célterülete a felnőtt lakosság képzésben való részvételének vizsgálata.

Az adatfelvételek támogatást nyújtanak a képzési és szakképzési intézkedések előkészítésében, valamint a közép- és hosszú távú munkaerő-prognózisok és képzési tematikák készítése során.

Képzést támogató vállalkozások gazdasági ágazat szerint				
Vállalkozások, 10 főnél többet foglalkoztatók				
(Képzést támogató vállalkozások aránya % (%), NG= Nemzetgazdaság összesen)				
Képzés típusa			Időszak	
Összesen			Év	
Összesen	Képzés főbb típusa	Képzés típusa	2010. év	
Mindösszesen Képzés típusa			49	
Mindösszesen Képzés típusa	Hagyományos képzés		38	
	Hagyományos képzés	Belső szakmai képzés	18	
		Külső szakmai képzés	34	
	Egyéb képzési forma		36	
	Egyéb képzési forma	Közvetlen munkahelyen, munkaszituációban folyó képzés		19
		Munkahelyi rotációk, tanulmányi látogatások		4
		Tanulócsoportokban folyó képzés		5
Önképzés		8		
Konferenciákon, szemináriumokon való részvétel		28		

1. ábra: Képzést támogató vállalkozások Forrás: KSH (2010)

Az alábbi ábrában is jól látható, hogy a vállalati képzésekben a külső szakmai képzési forma sokkal nagyobb hangsúlyt kap, mint a belső szakmai képzések. Ez is alátámasztja azt, hogy a szakmai képzéscsomagok felajánlásának relevanciája van a képzések piacán.

A következő ábra (2. ábra) mutatja azon vállalkozások arányát az összes gazdasági szervezet-hez viszonyítva, amelyek valamilyen módon támogatták (részben vagy egészben) munkaszerződéssel rendelkező munkatársaik képzésben való részvételét. A primer kutatásunk során kíváncsiak voltunk arra is, hogy milyen képzéseket támogatnak inkább szakmai vagy szakmán túli képzéseket.

Képzést támogató vállalkozások létszám-kategória szerint		
Gazdasági szervezetek		
(Külső szakmai képzés)		
		Mutatók
Időszak	Létszámkategória	Képzést támogató vállalkozások aránya % (%)
2005. év	Mindösszesen Létszámkategória	32
	10 - 49 fő	24
	50 - 249 fő	63
	250 fő és afelett	84
2010. év	Mindösszesen Létszámkategória	34
	10 - 49 fő	28
	50 - 249 fő	61
	250 fő és afelett	90

2. ábra: Képzést támogató vállalkozások létszám-kategória szerint (külső szakmai képzés)

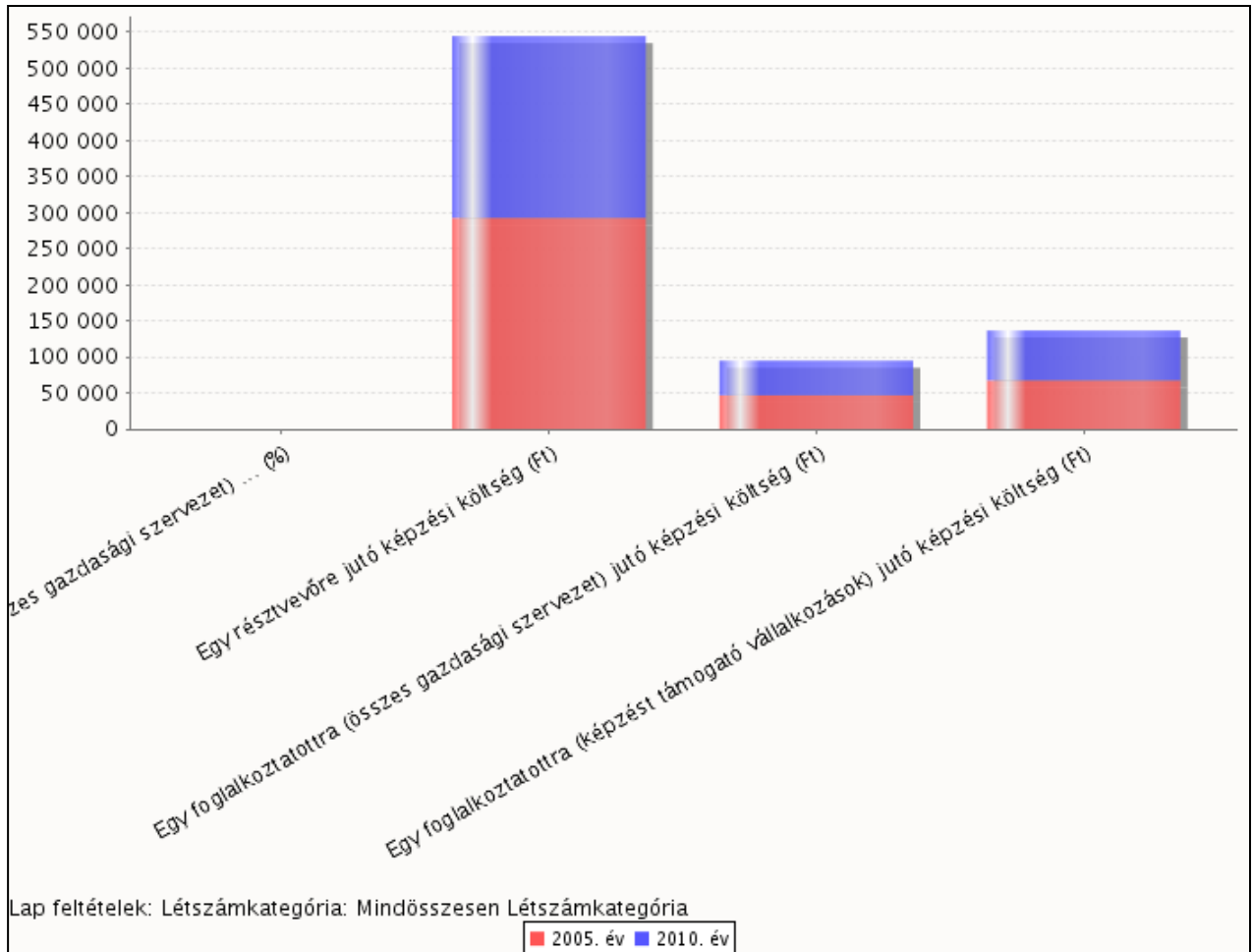
Forrás: KSH (2010)

Az idősoros összehasonlításból nyilvánvalóan látszik, hogy a képzést támogató vállalkozások aránya növekvő tendenciát mutat. Éppen ezért a képzési piacon egy növekvő keresletet kell kielégíteni, így az egyetemi szakmai képzések kiterjesztésének létjogosultsága is alátámasztott. Ugyanakkor fontos megnézni, hogy a vállalatok milyen indokkal támasztják alá azt, ha nem vesznek igénybe képzést, illetve nem támogatják a munkatársak képzésben való részvételét.

A KSH statisztikája alapján a legfőbb indokok, amelyeket a vállalkozások megjelöltek:

73%-ban a munkavállalók meglévő jártasságai megfelelnek a vállalat szükségleteinek, 29%-a a vállalkozásoknak inkább új, megfelelő képzettségű munkavállalók felvételét preferálják, 3%-uknál nehézségek vannak a vállalat képzési szükségleteinek felmérésében. 4% a vállalkozásoknak említette a megfelelő képzési programok hiányát a piacon. 15%-ban találták túl magasnak a képzési költségeket. Mindösszesen 1%-a indokolta a képzés támogatásának szükségtelenségét azzal, hogy a korábbi években már megvalósították képzési elképzeléseiket. Igen magas azonban azok aránya (9%), akik a munkatársak elfoglaltságára hivatkozva nem támogatják a képzéseket.

A kutatás érdekében fontos kitérnünk a költségek elemzésére. A következő ábra a képzési költségek arányát mutatja az összes munkaerőköltség tükrében. Az egy résztvevőre jutó képzési költség adatai jól mutatják, hogy a 2005 évhez képest a 2010 évben mennyivel csökkent a képzésre fordított összeg.



3. ábra: Képzési költségek aránya az összes munkaerőköltség tükrében Forrás:KSH (2010)

3.11. Primer kutatás

„A tapasztalati úton, empirikusan szerzett adatokat, tényállást primer információknak, a feltárásukra vonatkozó felméréseket pedig primer kutatásnak nevezzük.” (Hoffmann-Kozák-Veres 2000).

Ennek alapján megfogalmazható, hogy primer kutatás során egy meghatározott témára vonatkozó, első kézből származó, speciális információhoz jutunk.

Primer kutatás során többféle eljárás közül választhatunk. Szennyessy összeállítása alapján az eljárások közüli választás előtt az alábbi szempontokat kell szem előtt tartani:

- ✓ a vizsgálat célját, azt, mire kívánunk feleletet kapni;
- ✓ a kutatás alanyait, ami meghatározza az alapsokaság nagyságát és területi elhelyezkedését;
- ✓ a rendelkezésre álló időt, a különböző vizsgálatoknak eltérő az időigénye;
- ✓ a reprezentáció igényét, hiszen a vizsgálatok egy része nem képes a reprezentációt maradéktalanul biztosítani
- ✓ a költségeket, amelyek vizsgálati típusonként különbözőek: a kísérletezés költségigénye a legnagyobb, de a különböző megkérdezések költségvetülete is eltérő;
- ✓ az egyéb adottságokat, amelyek a díjtételeket csökkentik és egyben bizonyos eljárások felé orientálnak (Szennyessy 1978).

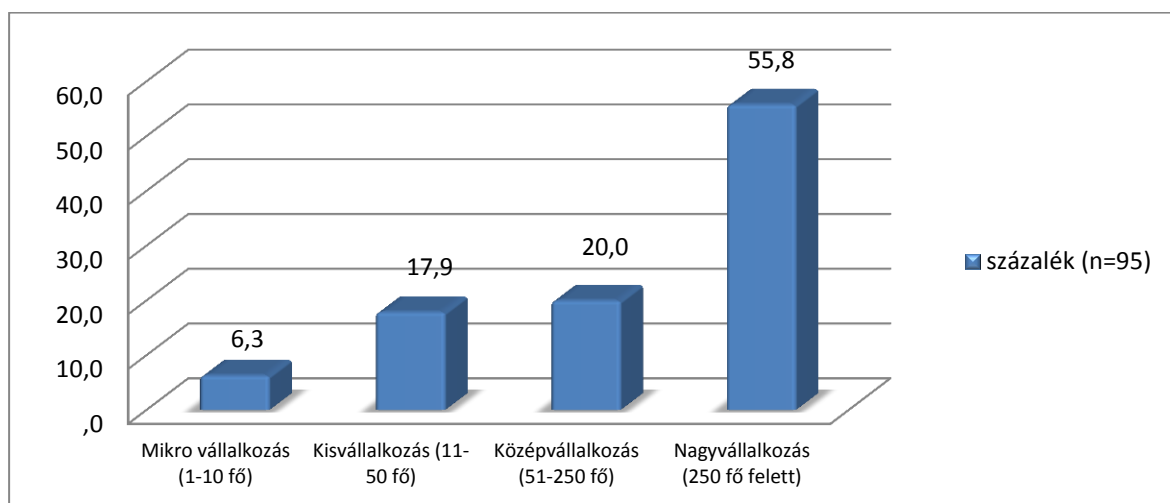
3.12. Eredmények

A következőkben ismertetjük a kérdőíves felmérés legfontosabb elemzéseit és bemutatjuk a legfőbb eredményeket, következtetéseket. Az első részben megvizsgáljuk a cégek sajátos tulajdonságait, vagyis méretüket, fő szervezeti tevékenységüket, földrajzi elhelyezkedésüket és kiterjedésüket, alapításuk évét, valamint megvizsgáljuk, rendelkeznek-e éves képzési tervvel. A kérdésekre adott válaszokat táblázatokkal és diagramokkal is szemléltetjük.

		Gyakoriság	Százalék
Érték	Mikro vállalkozás (1-10 fő)	6	6,3
	Kisvállalkozás (11-50 fő)	17	17,9
	Középvállalkozás (51-250 fő)	19	20,0
	Nagyvállalkozás (250 fő felett)	53	55,8
	Összesen	95	100,0

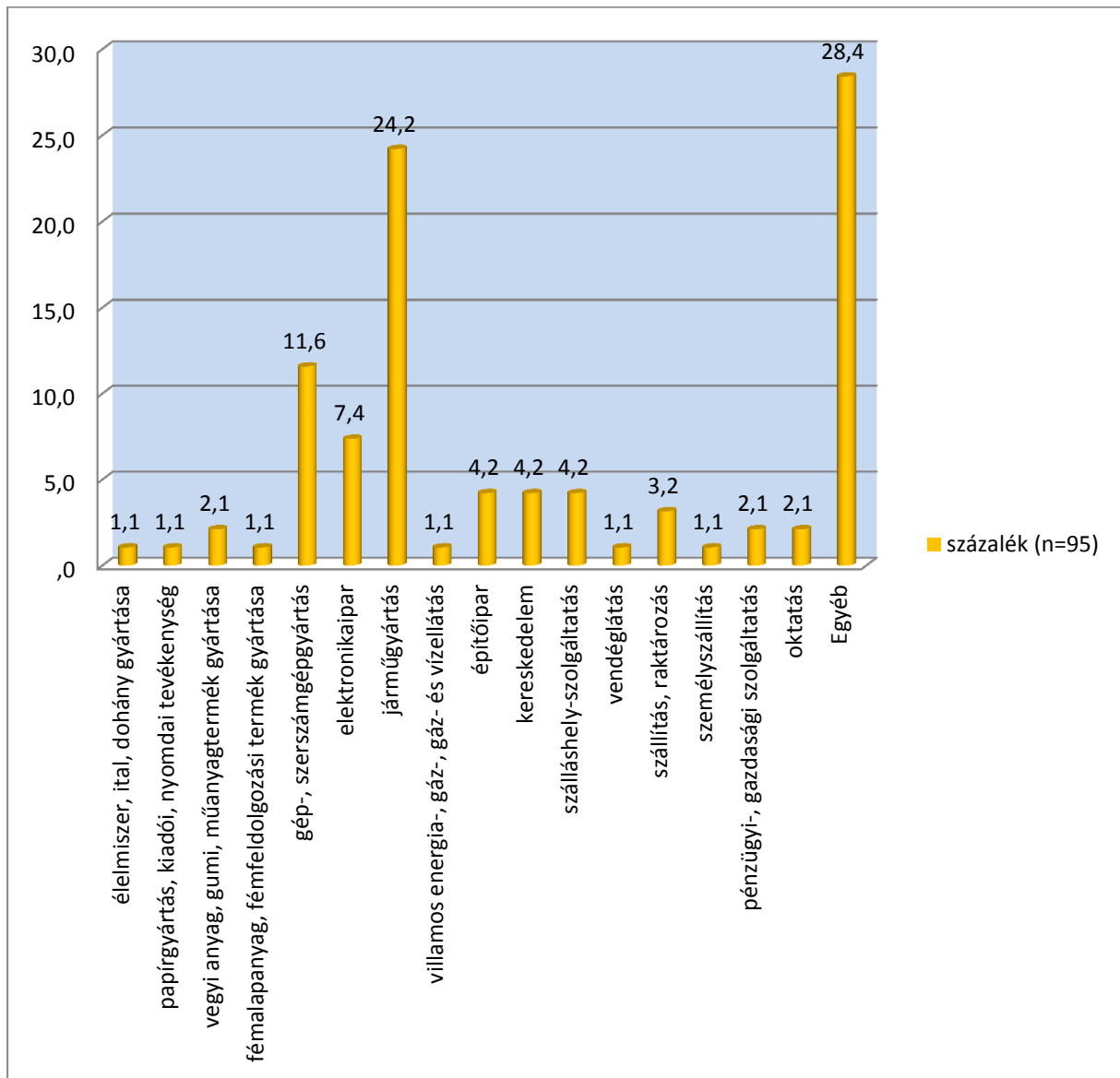
1. táblázat: Cégek méret szerinti kategóriája Forrás: saját szerkesztés

A kérdőív elején arra kértük a válaszadókat, hogy adják meg cégük méret szerinti kategóriáját. Lehetőségként mikro-, kis-, közép- és nagyvállalkozás közül választhattak. Az ábra alapján megállapíthatjuk, hogy a vizsgált 95 db vállalkozás közül 53 db, azaz 55,8% százalék nagyvállalkozás volt. A kis- és középvállalkozások száma lényegesen nem különbözött egymástól - kisvállalkozás n=17, középvállalkozás n=19 -, mikro vállalkozás viszont összesen 6 db szerepelt a mintában, ez a sokaság 6,3%-a, melyet a következő diagram is szemléletesen ábrázol.



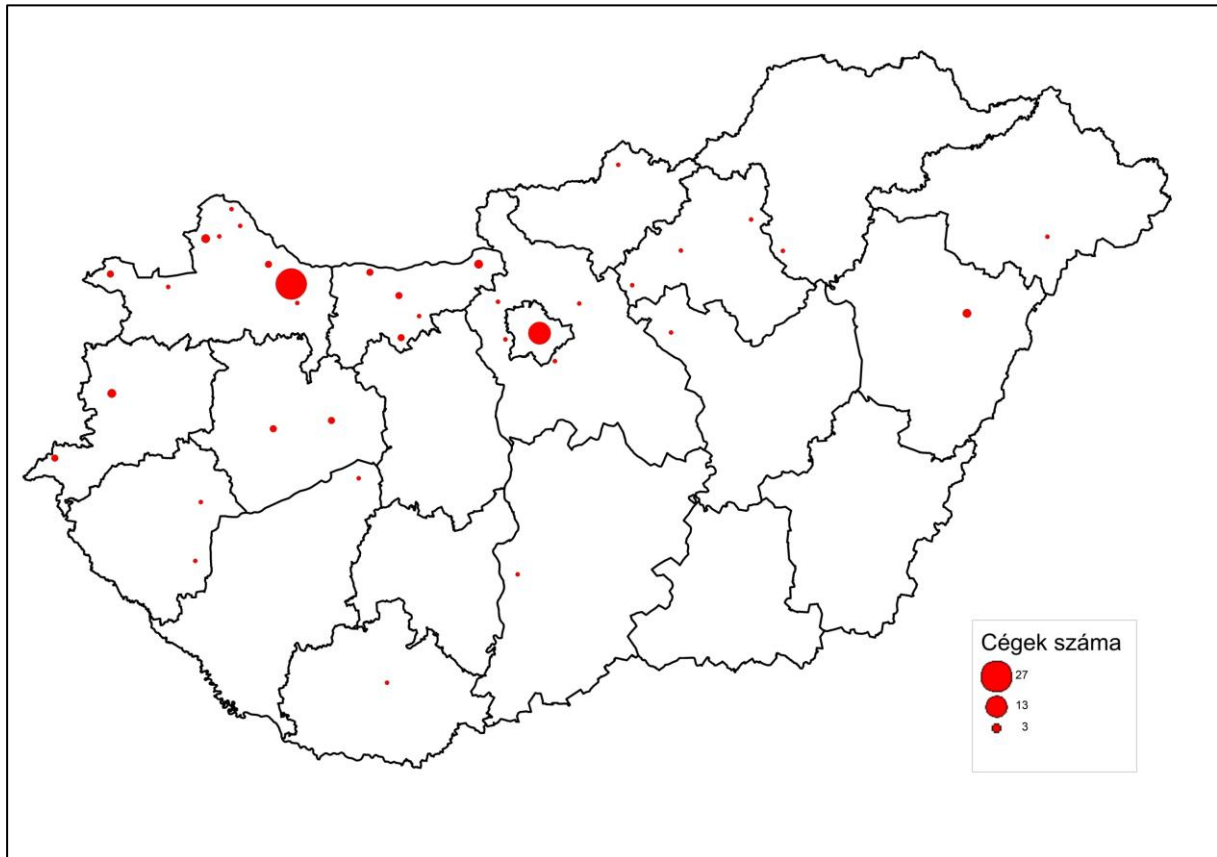
4. ábra: Cégek méret szerinti kategóriája Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók megadták szervezetük fő tevékenységi területét is, melyet a következő táblázatban láthatnak. A felsorolt lehetőségek közötti választás mellett a vállalatok 28,4 %-a „Egyéb” tevékenységi területet jelölt meg. A két legmeghatározóbb tevékenységi terület a válaszadók körében a járműgyártás (n=23), valamint a gép- és szerszámgyártás (n=11) voltak. Ezek a területek képezik kutatásunk alapjait is.



5. ábra: Szervezet fő tevékenysége Forrás: saját szerkesztés

A 95 db kérdőívből 28,4% „Egyéb” tevékenységi területet határozott meg fő területként. A megkérdezettek megadták szervezetük székhelyének irányítószámát is, melyek alapján a következő térképes ábrát (6. ábra) készítettük el szemléltetésképpen.



6. ábra: Szervezeti székhelyek megoszlása Forrás: saját szerkesztés

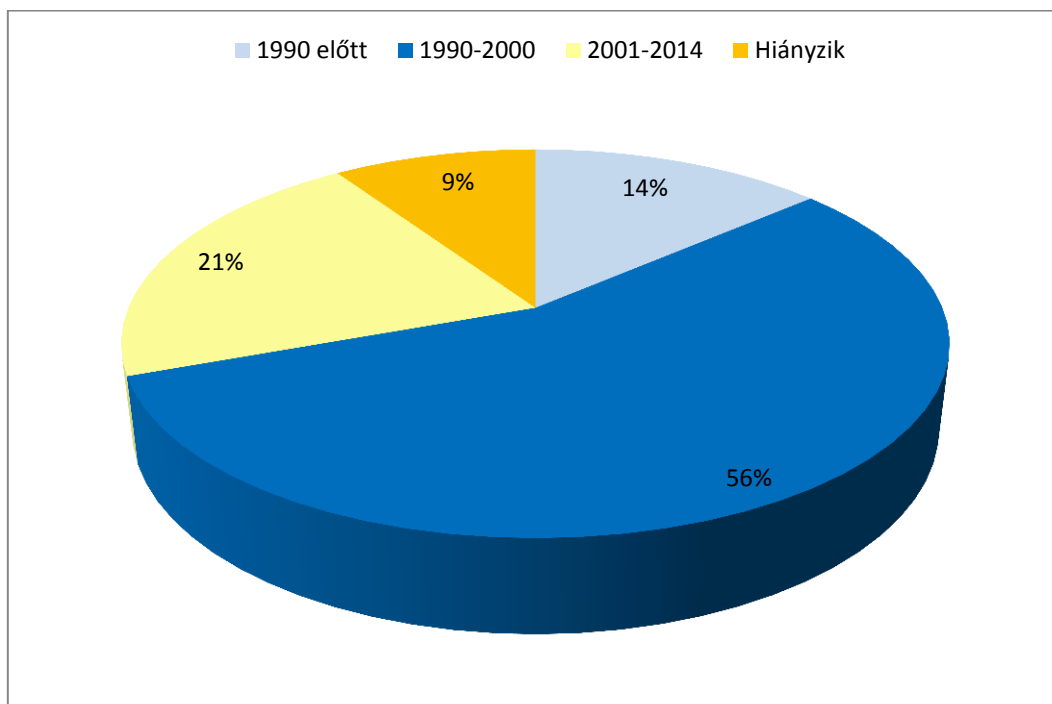
A térképen a cégek számát piros pontok jelzik, nagyságukkal igazodva az irányítószámok megoszlásához. A legtöbb cég, számszerűen 27 db budapesti, valamint 13 db győri székhelyű. A pontok kirajzolják, hogy a vizsgált vállalatok nagy része dunántúli.

A válaszadók feltűntették vállalkozásuk alapításának évszámát is. Mivel a minta szórása elég magas lett volna, úgy döntöttük, érdekesebb olyan ábrában összefoglalni az adatokat, melyben időintervallumokba rendeztük a megadott évszámokat. Fordulópontként vettük a rendszerváltás időpontját (1990), továbbá a 2000. évi ezredfordulót. Így a következő eloszlást kaptuk:

	Gyakoriság	Százalék
1990 előtt	13	13,7
1990-2000	53	55,8
2001-2014	20	21,1
Összesen	86	90,5
Hiányzik	9	9,5

2. táblázat: A vállalkozás alapításának éve Forrás: saját szerkesztés

Látható, hogy a válaszadók 9,5%-a megválaszolatlanul hagyta a kérdést. A megmaradt 86 vállalat nagyobb része 1990 és 2000 között alapult. Jelentős a százalékuk (21,1%) a 2001-2014-ig alapított vállalkozásoknak is, míg kisebb részük alakult 1990 előtt (13,7%), 7. ábra.



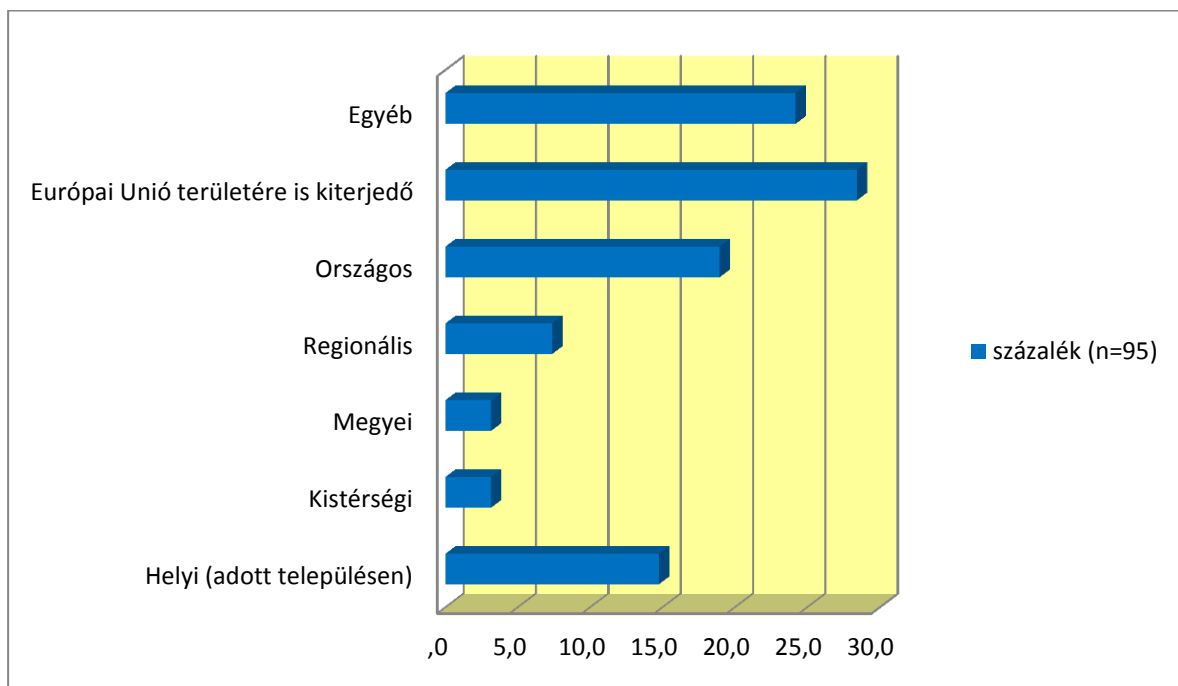
7. ábra: A vállalkozások alapításának éve Forrás: saját szerkesztés

Az úgynevezett demográfiai adatok között továbbá szerepelt egy kérdés a cég működésének földrajzi kiterjedésére vonatkozóan is. A 3. táblázat mutatja a megnevezett térbeli kiterjedés mértékét.

		Gyakoriság	Százalék
Érték	Helyi (adott településen)	14	14,7
	Kistérségi	3	3,2
	Megyei	3	3,2
	Regionális	7	7,4
	Országos	18	18,9
	Európai Unió területére is kiterjedő	27	28,4
	Egyéb	23	24,2
	Összesen	95	100,0

3. táblázat: A szervezet működésének földrajzi kiterjedése Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezett vállalatok legnagyobb százaléka (28,4%) Európai Unió területére is kiterjedő nagyságú. Nagy számban (14,7%) szerepeltek a mintában a helyi kiterjedésű szervezetek is (8. ábra).



8. ábra: A szervezet földrajzi kiterjedése Forrás: saját szerkesztés

Az „Egyéb” válaszkategórián belül a válaszadók saját maguk nevezhették meg, hogy milyen térbeli kiterjedésűnek tartják cégüket. A válaszok között a következők szerepeltek (4. táblázat):

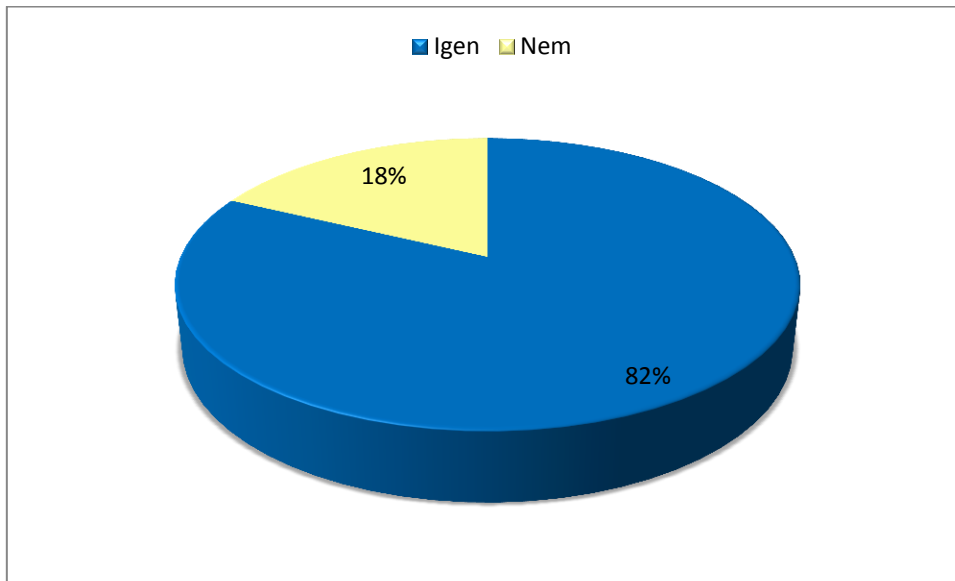
		Gyakoriság	Százalék
Érték	a világ 6 országában	1	1,1
	Amerika-Európa	1	1,1
	globális	13	13,7
	multinacionális	3	3,2
	nemzetközi	1	1,1
	USA, Kanada	1	1,1
	világszintű	1	1,1
	world wide	1	1,1
	Összesen	22	23,2

4. táblázat: A szervezet működésének földrajzi kiterjedése Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók sajátos tulajdonságaira vonatkozó kérdéssel megvizsgáltuk, hogy a cégek rendelkeznek-e képzési tervvel. A válaszokból egyértelműen látszik, hogy nagyobb részük (82,1%) rendelkezik képzési tervvel. A 95 vizsgált vállalat közül összesen 17 nem rendelkezik képzési tervvel (5. táblázat, 9. ábra).

		Gyakoriság	Százalék
Érték	Igen	78	82,1
	Nem	17	17,9
	Összesen	95	100,0

5. táblázat: Képzési terv Forrás: saját szerkesztés



9. ábra: Képzési terv Forrás: saját szerkesztés

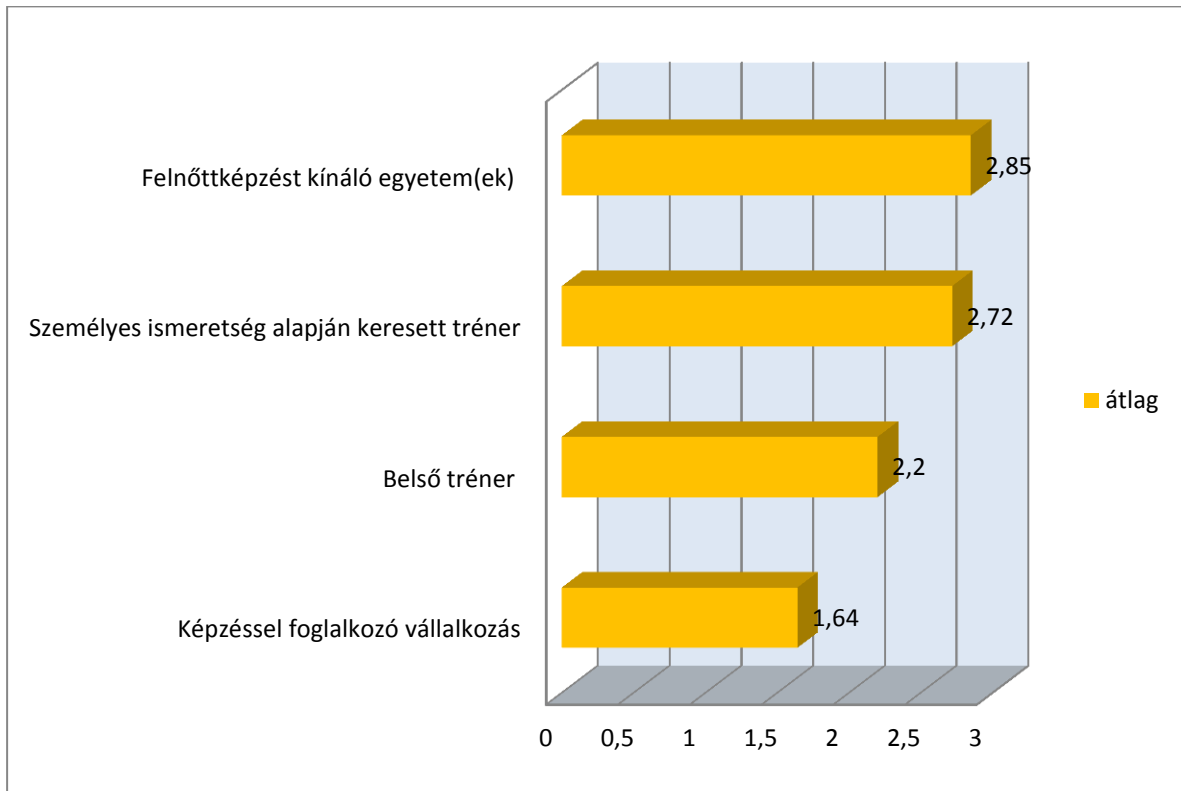
A képzésekre vonatkozó kérdések közül a következőkben arra adhattak választ a megkérdezettek, hogyha képzést terveznek dolgozóik számára, kit bízhatnak meg a lebonyolítással? A felsorolt négy lehetőséget sorba kellett állítaniuk fontossági sorrend szerint, ahol az 1-es jelentette a számukra legfontosabb lehetőséget. A válaszokat átlagoltuk, majd ezeket az eredményeket kaptuk (6. táblázat):

Választási lehetőségek	Képzéssel foglalkozó vállalkozás	Belső tréner	Személyes ismeretség alapján keresett tréner	Felnőttképzést kínáló egyetem(ek)
Átlag	1,64	2,2	2,72	2,85
Besorolás	1. hely	2. hely	3. hely	4. hely

6. táblázat: Képzés lebonyolításának megbízása Forrás: saját szerkesztés

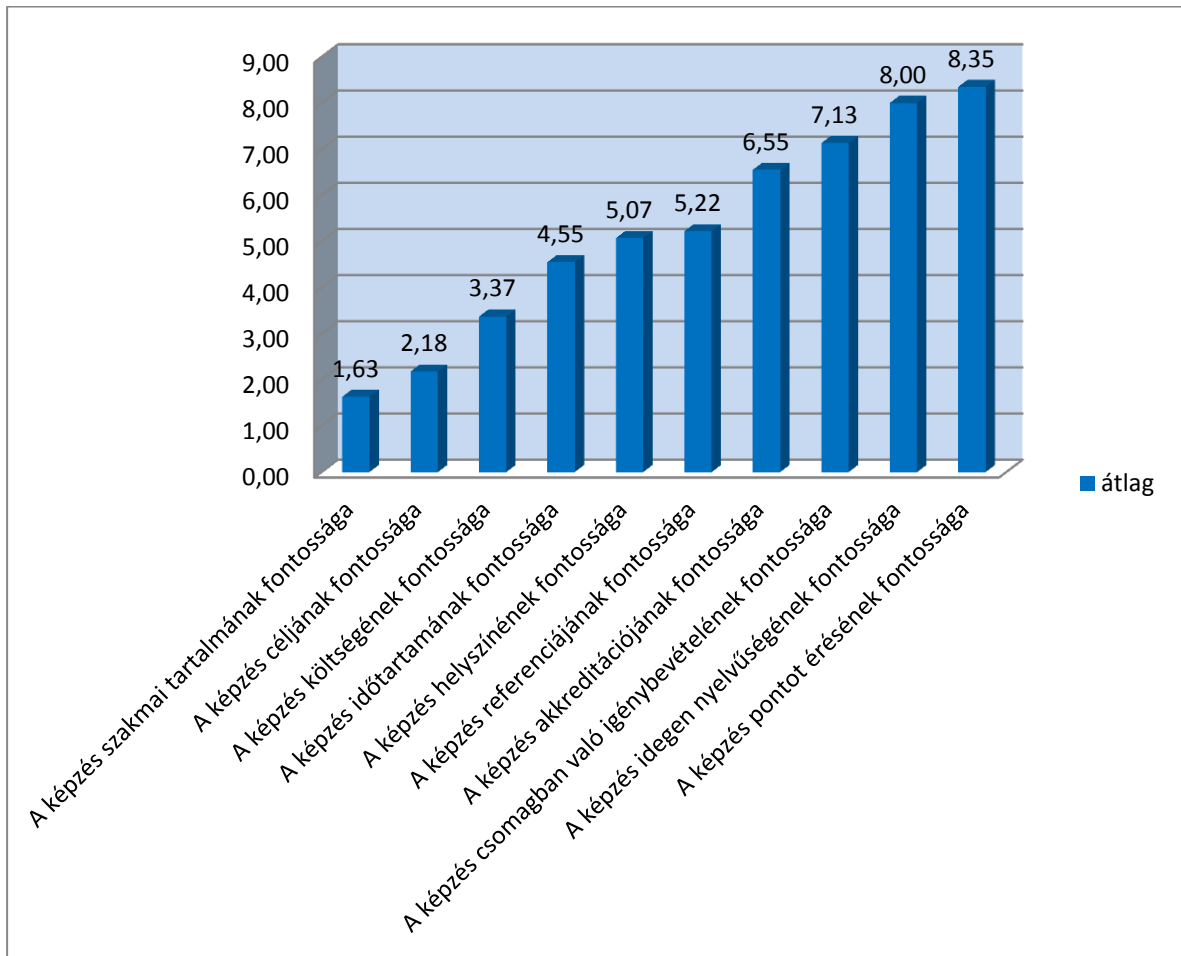
A megkérdezettek válaszai alapján állíthatjuk, hogy a vállalatok 1. helyen „Képzéssel foglalkozó vállalkozásokat” bízhatnak meg a tréningek lebonyolításával. Ezt követi sorban a „Belső tréner”, a „Személyes ismeretség alapján keresett tréner”, majd a „Felnőttképzést kínáló egyetem(ek)”. (Ebben az esetben az átlag fordítottan arányos a besorolással, mivel amelyik

képzésnek a legkisebb az átlaga, azt jelölték meg lehetőségként legtöbben az első helyek valamelyikén, 10. ábra)



10. ábra: Képzés lebonyolításának megbízása Forrás: saját szerkesztés

A képzés/ illetve a képző szervezet kiválasztásának szempontjánál a válaszadóknak tíz állítást kellett sorba rendezni, szintén az 1-es jelentette a legfontosabb szempontot számukra. Az előbbi módszer alkalmazása után az átlagok szemléletesen bemutatják, mely szempontok a legfontosabbak a válaszadók számára. Az 1. helyen szerepel „A képzés szakmai tartalmának fontossága”, ezt követi „A képzés céljának fontossága”, majd „A képzés költségének fontossága”. Az utolsó helyen „A képzés pontot érésének fontossága” áll (11. ábra).



11. ábra: A képzés/ illetve a képző szervezet kiválasztásának szempontjai Forrás: saját szerkesztés

A következő négy ábra (12-15. ábra) szemléletesen bemutatja a vizsgált szervezetek részvételi arányát a különböző képzéseken 2013-ban. Ebben a kérdésben a vállalatoknak meg kellett nevezniük három képzést, melyen dolgozói részt vettek az elmúlt évben. A kérdőívben külön vizsgáltuk a fizikai állományt, valamint a szellemi állományon belül a vezetői, műszaki és adminisztratív képzéseket.

szakmai képzés, ezt követi a vezetőképzés, nyelvi képzés, illetve a készségfejlesztés. Itt is több vállalat küldte el dolgozóit 2013-ban munka- és tűzvédelemi képzésre, ahogyan a fizikai állománynál is történt. Csupán néhány szervezet jelölte meg a vezetői állományon belül az informatikai képzést, a minőségirányítást, valamint a kommunikációs tréningeket.



14. ábra: Képzéseken való részvétel 2013-ban-műszaki állomány Forrás: saját szerkesztés

A vizsgált cégek közül 2013-ban a legtöbben szakmai képzésekre küldték el műszaki dolgozóikat (14. ábra). Ezt követi, nem sokkal lemaradva a minőségügyi képzés, illetve az informatikai és nyelvi tréningek. Megjelent továbbá a képzések között a jog, problémamegoldás, projektmenedzsment és a kommunikációs tréning is. Az ábra alapján a műszaki állomány részére több vállalat szervezett folyamatmenedzsment és vállalatirányítási képzéseket is.



15. ábra: Képzéseken való részvétel 2013-ban-adminisztratív állomány Forrás: saját szerkesztés

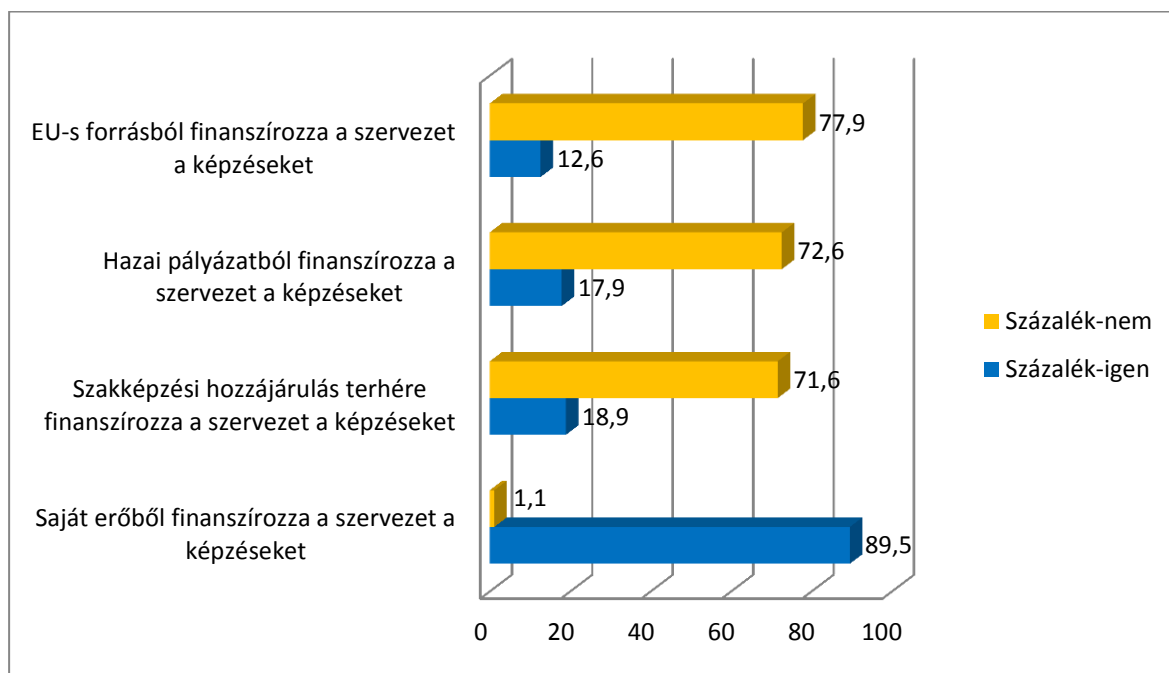
Az adminisztratív állományon belül (15. ábra) egyértelműen két meghatározó képzés jelentkezett: az informatikai és a nyelvi képzés. Ahogyan az ábra mutatja, szintén több vállalat jelölte meg a jogi, szakmai, adó, vállalatirányítási és kommunikációs tréningeket. Hangsúlyos helyen áll továbbá a mérlegképes könyvelő, pénzügyi és számviteli képzések, valamint a készségfejlesztés. A csapatépítés, környezetvédelem, elsősegélynyújtás is szerepel az ábrán, viszont alig látható módon.

A 12-es kérdés a finanszírozással foglalkozott. A vállalatoknak meg kellett jelölniük a két legjellemzőbb finanszírozási formát, melyet igénybe vesznek forrásként a képzéseik finanszírozására.

Választási lehetőségek	Saját erőből finanszírozza a szervezet a képzéseket	Szakképzési hozzájárulás terhére finanszírozza a szervezet a képzéseket	Hazai pályázatból finanszírozza a szervezet a képzéseket	EU-s forrásból finanszírozza a szervezet a képzéseket
Igen	85	18	17	12
Nem	1	68	69	74
Százalék-igen	89,5	18,9	17,9	12,6
Százalék-nem	1,1	71,6	72,6	77,9
Hiányzik	9	9	9	9
Összesen	95	95	95	95

7. táblázat: Finanszírozási forrás Forrás: saját szerkesztés

A 7. táblázat egyértelműen mutatja, hogy a vizsgált vállalatok 89,5%-a saját erőből finanszírozza igénybevett képzéseit (n=85). Szakképzési hozzájárulás terhére 18 vállalat finanszírozza a 95-ből, míg hazai pályázatból 17, EU-s forrásból 12 szervezet (16. ábra).



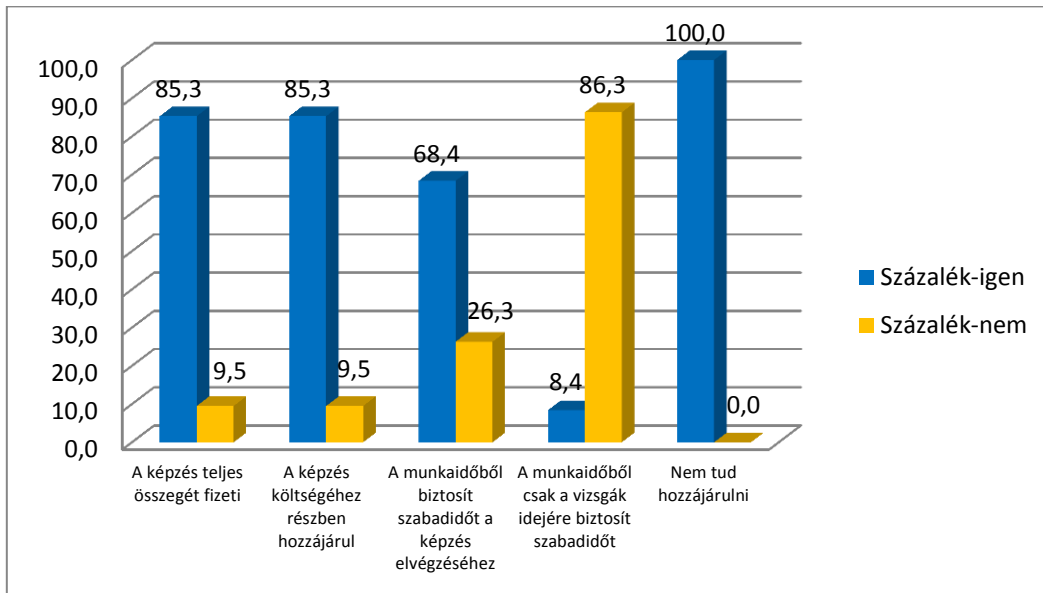
16. ábra: Finanszírozási forrás Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezettek arra a kérdésre is válaszoltak, hogy mivel tudnak hozzájárulni a munkatársak képzéséhez (8. táblázat). Öt lehetőség közül választhattak, több lehetőséget is megjelöltek.

Választási lehetőségek	A képzés teljes összegét fizeti	A képzés költségéhez részben hozzájárul	A munkaidőből biztosít szabadidőt a képzés elvégzéséhez	A munkaidőből csak a vizsgák idejére biztosít szabadidőt	Nem tud hozzájárulni
Igen	81	19	65	8	0
Nem	9	71	25	82	90
Százalék-igen	85,3	85,3	68,4	8,4	100,0
Százalék-nem	9,5	9,5	26,3	86,3	0,0
Hiányzik	5	5	5	5	5
Összesen	95	95	95	95	95

8. táblázat: Hozzájárulás a képzésekhez Forrás: saját szerkesztés

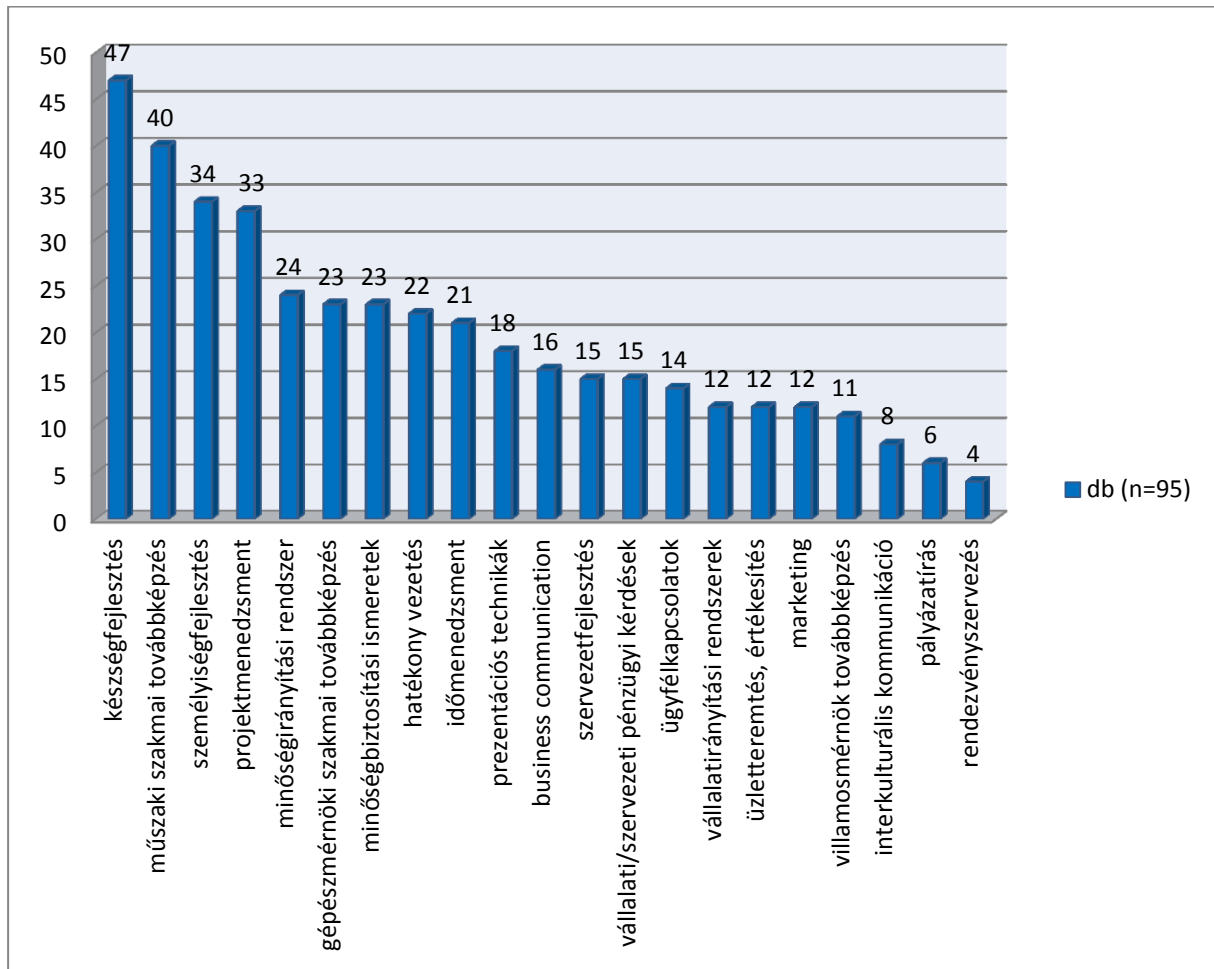
A vizsgált cégek 85,3%-a fizeti a képzés teljes összegét, amely 95 vállalatból 81 vállalatot jelent. A táblázat utolsó oszlopában látható, hogy a 95 vállalatból nem volt olyan, amelyik ne tudna hozzájárulni valamilyen formában a képzések támogatásához (17. ábra).



17. ábra: Hozzájárulás a képzésekhez Forrás: saját szerkesztés

A következő, és egyben utolsó vizsgálandó területhez két kérdés tartozott, melyek a vállalatok jövőbeni terveire vonatkoztak. A 14-es kérdésben a válaszadóknak 21 képzés közül kellett kiválasztaniuk azt az 5-öt, melyet megrendelnének a fizikai és/vagy szellemi és/vagy vezetői állomány részére 2014-ben, mert szükségesnek tartja.

A kérdésre adott válaszok alapján kirajzolódott egy sorrend, miszerint a megkérdezettek közül a legtöbben (n=47) a „Készségfejlesztés” képzést választaná szükséges képzésnek a 2014-es évre 18. ábra).

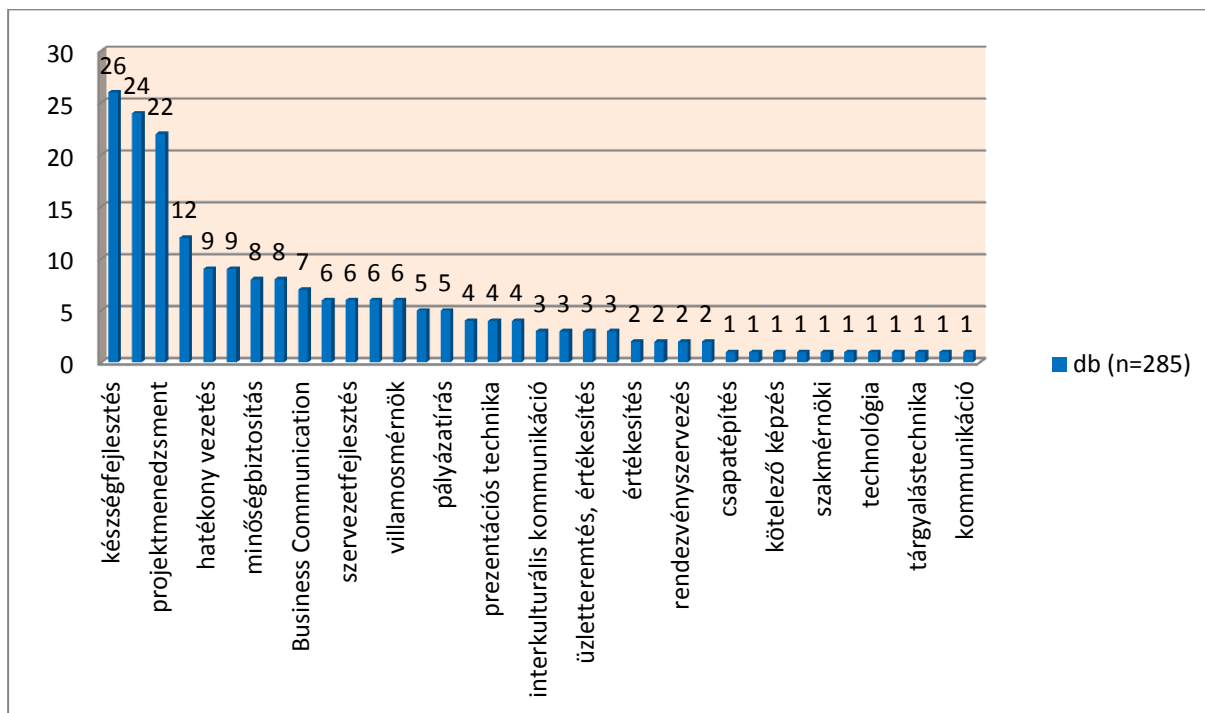


18. ábra: Jövőbeni képzések Forrás: saját szerkesztés

Az utolsó, 15-ös kérdés volt a legösszetettebb, viszont ebben kaptuk a legtöbb információt a jövőbeni képzésekre vonatkozóan. Az előzőleg (14-es kérdésben) megjelölt képzések közül a válaszadóknak hármat kellett kiválasztaniuk, melyekhez további kérdések is kapcsolódtak. A képzés megnevezésén kívül meg kellett adniuk a célcsoportot, a képzés időtartamát óraszámokban, a képzés formáját, árát, a résztvevők létszámát, a képzés nyelvét, illetve hogy rendel-e már korábban ilyen jellegű képzést a szervezet. Elsőként a megjelölt képzések nevét szemléltetjük.

Ebben a kérdésben is kirajzolódott, hogy a legtöbben (n=26) a kétségfejllesztés képzést választották. A könnyebb átláthatóság érdekében a megjelölt három képzést összesítettük, így

jelenleg 285 válaszadásból tudunk következtetéseket levonni a kérdésre vonatkozóan (19. ábra).



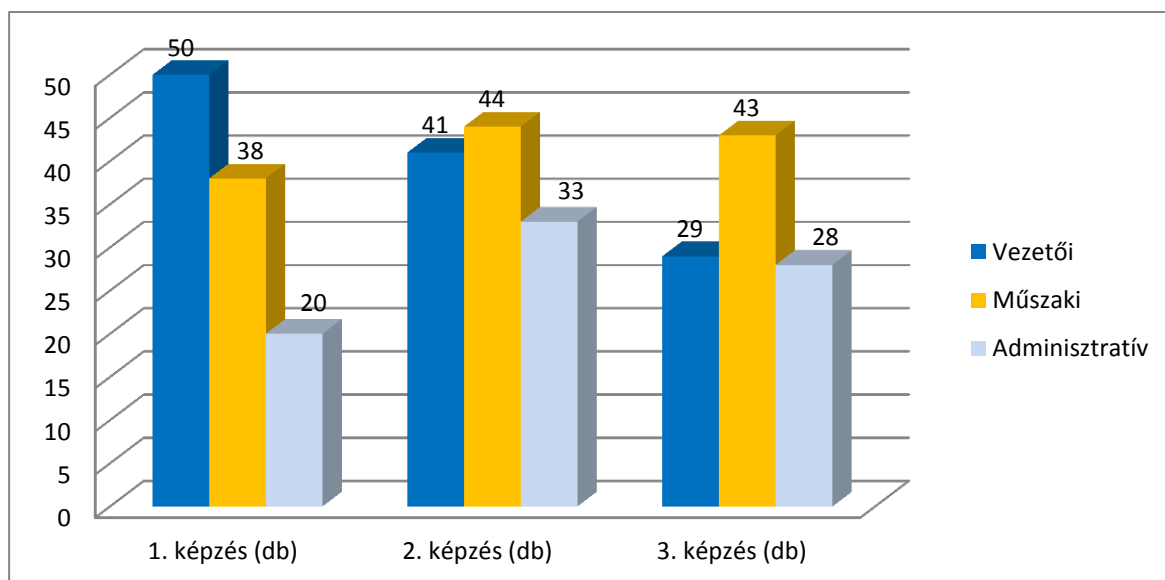
19. ábra: Képzés megnevezése Forrás: saját szerkesztés

A képzés megnevezése után a válaszadók megadták a képzés célcsoportját (szakma, beosztás, munkaterület) is (9. táblázat).

	1. képzés (db)	2. képzés (db)	3. képzés (db)	Összesen (db)
Vezetői	50	41	29	120
Műszaki	38	44	43	125
Adminisztratív	20	33	28	81
Összesen	95	95	95	285

9. táblázat: Célcsoport Forrás: saját szerkesztés

A kérdésre több választ is bejelölhettek a vállalatok, így a vezetői (n=120) és a műszaki (n=125) célcsoportok között alig lett eltérés, az adminisztratív célcsoportot kevesebben (n=81) jelölték meg (20. ábra).



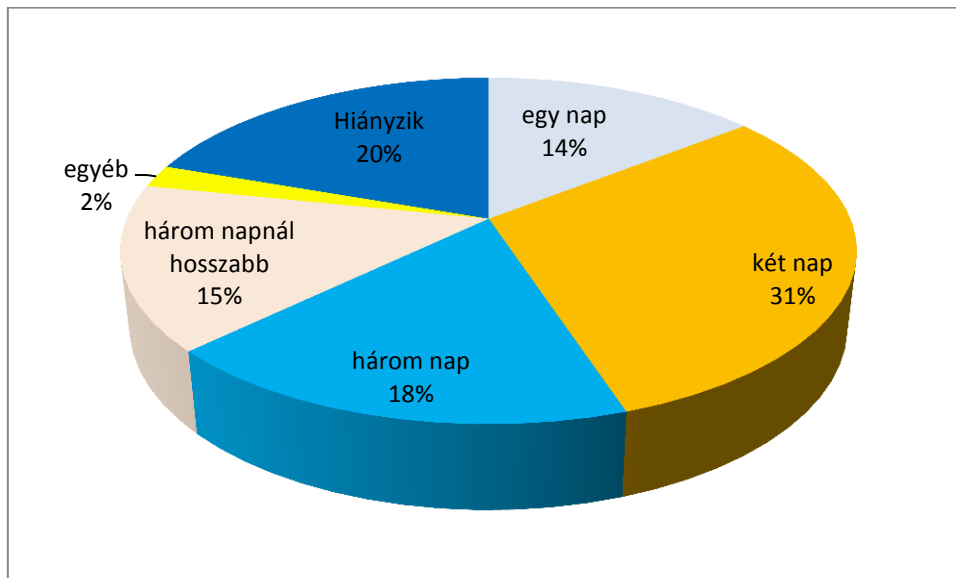
20. ábra: Célcsoport Forrás: saját szerkesztés

Ezt követte a képzés időtartama, melynél a vállalatok lehetőségként „egy nap”, „két nap”, „három nap” vagy „három napnál hosszabb” lehetőségek közül választhattak (10. táblázat).

		Gyakoriság	Százalék
Érték	egy nap	41	14,4
	két nap	87	30,5
	három nap	51	17,9
	három napnál hosszabb	44	15,4
	egyéb	6	2,1
Hiányzik		56	19,6
Összesen		285	100,0

10. táblázat: Képzés időtartama Forrás: saját szerkesztés

A vizsgált cégek közül a legtöbben a kétnapos képzéseket választanák a jövőben 30,5%-kal (21. ábra). Az egy (14,4%), három (17,9) és három napnál hosszabb (15,4) időtartam között nincs jelentős különbség. Ebben az esetben is egyesítettük a három képzést, így összesen 285 választási lehetőség állt a vállalkozások rendelkezésére.



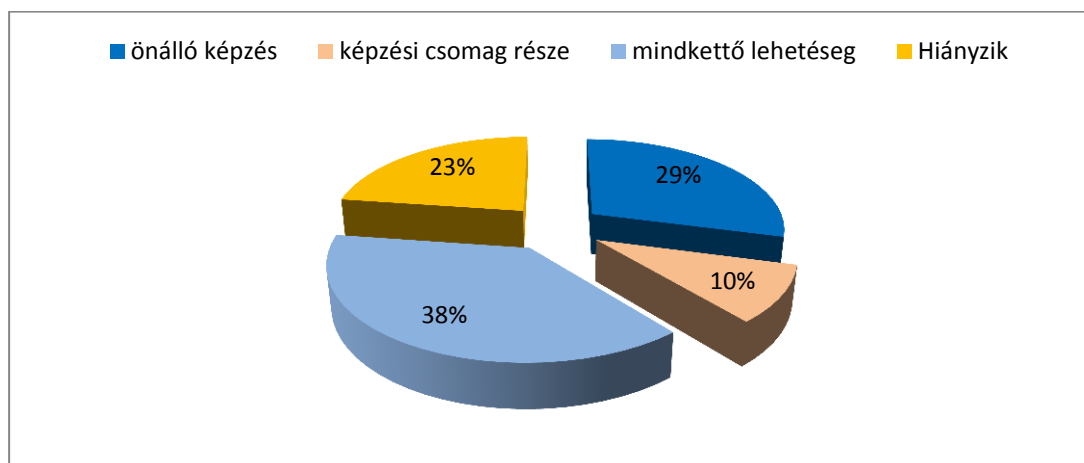
21. ábra: Képzés időtartama Forrás: saját szerkesztés

A képzés formáját tekintve a válaszadók megjelölhették, hogy önálló képzést, képzési csomagot, vagy akár mindkettőt megrendelnék dolgozóik számára. A 11. táblázat szemlélteti a statisztikát:

		Gyakoriság	Százalék
Érték	önálló képzés	83	29,1
	képzési csomag része	28	9,8
	mindkettő lehetséges	109	38,3
Hiányzik		65	22,8
Összesen		285	100,0

11. táblázat: Képzési forma Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók legmeghatározóbb része (38,3%) mindkét képzési formát megjelölte lehetőségként. Ezt követte az „önálló képzés” 29,1%-kal, majd harmadik helyen a „képzési csomag részeként” lehetőség 9,8%-kal. A válaszadók nagy része (22,8%) kitöltetlenül hagyta a kérdést (22. ábra).



22. ábra: Képzési forma Forrás: saját szerkesztés

A képzés árát illetően összegeztük a három képzésre adott válaszokat, majd átlagolva azokat a következő megállapításra jutottunk (12. táblázat):

Átlag (Ft)	131826
Összesen	285

11. táblázat: A képzés ára Forrás: saját szerkesztés

A résztvevők létszámánál azt vizsgáltuk, hogy a megkérdezettek az egyéni, vagy a csoportos képzési jelleget preferálják. A három képzést együtt vizsgálva a következő eredményre jutottunk (13. táblázat):

	Gyakoriság	Százalék
	53	18,6
Hiányzik	71	24,9
Összesen	285	100,0

12. táblázat: Képzés jellege – egyéni Forrás: saját szerkesztés

A csoportos képzések tekintetében a 14. táblázat szemlélteti az eredményeket.

	Gyakoriság	Százalék
	167	58,6
Hiányzik	69	24,2
Összesen	285	100,0

13. táblázat: Képzés jellege – csoportos Forrás: saját szerkesztés

Az előző két táblázatból egyértelműen megállapítható, hogy a megkérdezett vállalatok a csoportos képzési formákat preferálják (58,6%) az egyéni képzési formákkal ellentétben (18,6%).

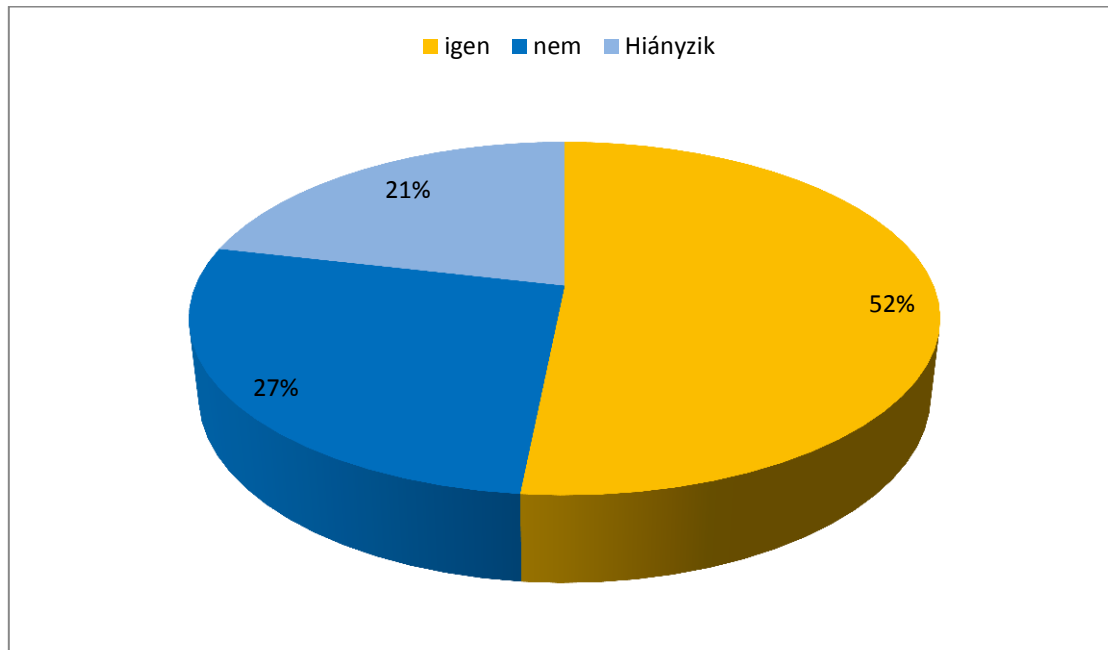
A válaszadóknak a képzések nyelvét is meg kellett határozniuk, ahol az esetek nagy többségében magyar nyelvű képzéseket jelöltek meg. Kivételt képezett például a „business communication” képzés, melynél az angol nyelvet választották a képzés nyelvének.

Végül, a 15-ös kérdés utolsó részeként megkérdeztük, hogy a megjelölt három képzés közül a válaszadók rendeltek-e már korábban ilyen jellegű képzéseket. A három képzést együttesen vizsgálva a következő eredményre jutottunk (14. táblázat):

		Gyakoriság	Százalék
Érték	igen	147	51,6
	nem	77	27,0
Hiányzik		61	21,4
Összesen		285	100,0

14. táblázat: Szervezete rendelt-e már korábban ilyen jellegű képzést? Forrás: saját szerkesztés

Megállapíthatjuk, hogy a megkérdezettek kicsivel több, mint a fele, 51,6%-a rendelt már korábban olyan jellegű képzést, melyet megjelölt az előzőekben. 27%-a még nem rendelt, 21,4%-a pedig megválaszolatlanul hagyta a kérdést.



23. ábra. ábra: Szervezete rendelt-e már korábban ilyen jellegű képzést? Forrás: saját szerkesztés

3.13. A részkutatás összegzés

Az elkészített kvantitatív kutatás azt a célt szolgálta, hogy első sorban a Széchenyi István Egyetemmel kapcsolatban álló, továbbá a Nyugat-Dunántúli Régióban működő járműiparhoz kötődő vállalkozások felnőttképzési igényei felmérésre kerüljenek.

A kutatás előkészítése a szakirodalom áttekintésével és versenytárs-elemzéssel kezdődött. A kérdőív kialakítását megelőzően kerekasztalt beszélgetésre került sor a Széchenyi István Egyetemen. A kerekasztal résztvevői a partnerintézmények, a felnőttképzéssel foglalkozó intézmények és a felnőttképzés iránt igényt mutató intézmények részéről kerültek ki. A kérdőív kialakítását követően a kerekasztal-résztvevői megtették módosító javaslataikat, majd a kérdőívek kiküldése és az adatgyűjtés kezdődött meg.

A kutatásban összesen 95 vállalat vett részt, a kérdőívek kitöltési hajlandósága és pontossága kiemelkedő volt. A kérdőív a cég-demográfiai adatokon túl érintette a korábbi képzési struktúrát, a képzések igénybevételének szempontjait, és legfőképpen kitért a jövőbeli képzési igényekre is. Ez utóbbi a Széchenyi István Egyetem szempontjából a jövőbeli kínálati paletta

kialakításában meghatározó szerepet játszhat. A mintába nagyrészt (55,8%-ban) 250 fő feletti alkalmazotti létszámmal főként a Nyugat-Dunántúlon, járműiparban tevékenykedő vállalatok kerültek. A szervezetek 82%-a elmondása szerint rendelkezik éves képzési tervvel, amelyet alapvetően vagy képzéssel foglalkozó vállalkozással, vagy pedig belső trénerrel bonyolít le. A képzéseket tartalmuk, céljuk és áruk alapján választják ki. A fizikai, szellemi és az adminisztratív állomány körében általában a mindennapi munkavégzés hatékonyságát javító képzéseket vettek korábban igénybe. A vezetők körében korábban a szakmai, nyelvi, vezetői kompetencia- és készségfejlesztés volt a legjellemzőbb. A megkérdezett szervezetek jelentős részben maguk finanszírozzák a felnőttképzést, ebből arra következtethetünk, hogy a szervezet humán erőforrás-továbbképzése kiemelten fontos a vállalatok vezetésének szempontjából. A képzés költségének fedezésén túl (részben vagy teljes egészében) a szervezetek a munkaidőből is biztosítanak szabadidőt a sikeres teljesítéshez. A kutatás eredményeiben a jövőbeli képzési irányok iránti igények is megmutatkoztak. Ezek szerint célszerű lenne olyan képzések kialakítása, amelyek egy-egy fontos tématerületet ölelnek fel, sorrendben: készségfejlesztés, műszaki továbbképzés, személyiségfejlesztés, projektmenedzsment, minőségirányítási, gépészmérnöki, hatékony vezetés, időmenedzsment, prezentációs technikák, business communication, szervezetfejlesztés, vállalati/szervezeti pénzügy, üzletteremtés-értékesítés, marketing, villamosmérnöki, interkulturális, pályázatírás, rendezvényszervezés.

4. Vállalati képzőhelyek vizsgálata

„Az, aki ma a gazdaság oldaláról mondja el véleményét a közoktatásról, a szakképzésről, a felsőoktatásról, nem eshet olyan hibába, hogy azt feltételezze, hogy az általa elmondottak az irányadók.” ironikus megjegyzés Komáromi Gábor egy oktatási központ vezetőjétől.

4.1. Vállalatok Magyarországon - alapvetések

Mivel Magyarország a tervgazdálkodásos gazdasági rendszerből, szinte átmenet nélkül tért át a piacgazdaság útjára, az ország nem rendelkezett olyan munkaerő-piaci tartalékkal, amely lehetőséget adott volna a munkavállalók számára, hogy a rugalmasan kövessék a hirtelen beállt változásokat. Ennek eredményeképpen a magyar munkaerőpiacon (de ez igaz a teljes közép- és kelet-európai térségre) jelentős feszültség alakult ki a munkaerőpiacon. Mivel Magyarországon a rendszerváltozást megelőző időszakban nem volt jellemző a transz- illetve a multinacionális cégek olyan nagy volumenű jelenléte, mint a rendszerváltozás után, ezért értelemszerűen a képzési rendszer is ennek megfelelően épült fel. A nyelvismeret a nyugat-európai standardok, pénzügyi-számviteli szabványok, vezetési módszerek és technikák lényegesen kisebb szerepet kaptak a képzésben, mint napjainkban. A hazai képzési rendszer adekvát választ csak jelentős átalakulással adhat a megváltozott helyzetre. Az első lépések megtörténtek, viszont a valódi problémákat a képzési rendszer nem tudta kezelni.

4.2. Vállalatok igényei az oktatási rendszer iránt

Milyen típusú elvárásokat támasztanak a nagy nemzetközi vállalatok alkalmazottaik irányában azok szakképzettségét illetően, milyen speciális igények merülhetnek fel a cég részéről? Az új tulajdonosi struktúra és az általa támasztott követelményrendszer eredményeinek biztosítását a vezetői réteg megválasztása esetében nem minden esetben, sőt többségükben nem a hazai szakembergárdában látták biztosítva, hanem külföldi szakemberek bevonása mellett kívánták azokat elérni. Erre a következtetésre úgy jutottak, hogy véleményük szerint a korábbi vezetői réteg nem rendelkezik azokkal a tapasztalatokkal és tudásismerettel, ame-

lyek elengedhetetlenek egy a korábbival szöges ellentétben álló vezetési stílus képviselésére az adott cégen belül. Idővel viszont tapasztalniuk kellett, hogy az adott országban, adott kulturális ismeretek nélkül, nyelvi problémák megléte mellett és helyismeret nélkül nem tudnak olyan eredményeket elérni, mint amilyeneket elvártak.

A külföldi vállalatok elvárásai vezető beosztású alkalmazottakkal szemben igen magas. Minimális követelmény a jelentős szakmai tapasztalat mellett a nyelvtudás (minimálisan vagy az angol, vagy a német nyelv tárgyalási szinten), a kifinomult kommunikációs képesség és a külföldi tapasztalatok megléte. Kialakulóban van az a gyakorlat, hogy a vezető beosztású magyar alkalmazottak esetében a feltételek hiányossága esetén, amennyiben az pótolható, lehetőséget biztosítanak hiányok iskolarendszeren kívüli rendszerben történő pótlására.

A már korábban is bevált modell szerint a külföldi vállalatok jelentősen érezhető hatást tudnak kifejteni az oktatási rendszer alakulására, mivel újabb és újabb igényeket támasztanak a jövőben alkalmazandó munkaerővel szemben. Így az oktatási rendszer kénytelen követni az újonnan kialakult igényeket. Az új igényeknek már megfelelő fiatal munkaerő megjelenése a munkaerőpiacon az elmúlt néhány évben lett jelentős, mivel ezek képzése a rendszerváltást követően akkor fejeződött be. A cégeknél az alsó vezetők, illetve a „munkások” esetében a fent vázolt anomáliák nem, vagy másképp jelennek meg, mivel az általuk végzett munkák, munkafolyamatok minőségében más igényeket támasztanak.

Korábban a vállalati alkalmazottak esetében a fehérgalléros (white collar), kékgalléros (blue collar) megkülönböztetés volt a jellemző, amivel elkülönítették egymástól a fizikai és a szellemi munkát végzőket egymástól. Napjainkra ez a típusú elkülönítés értelmét veszítette, a munkavégzési szintek már nem határozhatóak meg ilyen formában. Ez köszönhető egyrészt a nagyfokú technikai fejlődésnek (a legkorszerűbb gépek kezelését nem lehet betanított munkásra bízni), az új típusú humán-erőforrás menedzsment megjelenésének (teamwork), valamint a fejlesztés-gyártás-értékesítés hármásának holisztikusabb¹ megközelítése okán, ami

¹ Szorosabb együttműködés e területek között.

oda vezetett, hogy sokkal célravezetőbb tevékenységi körökről beszélni, egészen konkrétan meghatározva a munkakört és a munkaadó oldaláról felmerülő elvárásokat.

4.2.1. Hogyan oldják meg a nagyvállalatok alkalmazottaik továbbképzését?

Ennek a kérdésnek a precíz megválaszolásához először pontosan meg kell határozni, azt hogy milyen típusú továbbképzések léteznek, és azokat hogyan használják a vállalatok. Vizsgálataink alapján a továbbképzéseknek alapvetően két nagy csoportja van:

- ✓ teljesítménynövelő;
- ✓ szakismereteket bővítő.

Az első csoport esetében a munkavállalót megismertetik a hatékonyabb munkavégzés módszereivel (humán erőforrás menedzsment). Ez jelenti a jobb időbeosztás, feladatmeghatározás, koncentrációképesség növelésének elsajátítását az alsó, közép és felső munkavállalói szinteken elhelyezkedők esetében. Ide sorolhatók még a munkamorál javító, a vállalat ideológiájának megismerését szolgáló tanfolyamok, amelyek a zökkenőmentes együttműködést segítik elő a transznacionális vállalat esetében. Ezeket az iskolarendszeren kívüli továbbképzéseket általában külső cégek végzik, vagy nagyobb cégeknél vállalati teamet hoztak létre ennek a feladatkörnek az ellátására.

Más a helyzet a továbbképzések második csoportjával. Az ilyen típusú iskolarendszeren kívüli továbbképzéseket a cégek maguk szervezik. A szakmai ismereteket bővítő képzések, a nyelvtanfolyamoktól eltekintve a transznacionális vállalatoknál nem kerülnek „házon kívülre”. Ennek a fő oka az új technológia védelme.

4.2.2. Modellek bemutatása a különböző képzések integrálására a multinacionális cégek igényeinek kielégítésére

Magyarországon jelen pillanatban az állami szakképesítést nyújtó oktatások terén három nagy probléma fogalmazható meg. Első az oktatás és a munkaadók közötti párbeszéd és együttműködés szinte teljes hiánya, ami rugalmatlanná teszi az állami oktatást és megnehezíti, hogy érdemben reagáljon a munkaerőpiacon beálló középtávú változásokra. Ez a párbeszéd és az együttműködés kialakításával orvosolható lenne.

A szakképzést adó oktatás terén sokkal jelentősebb problémák vannak. A szocialista időszakban az állami tanműhelyekben a tanoncok elsajátíthatták mindazt, amit később, szakmájuk gyakorlása során használniuk kellett. A rendszerváltozást követően ezeknek a tanműhelyeknek a legnagyobb része megszűnt, vagy azért mert a korábbi állami vállalat is megszűnt, vagy pedig pénzhiány okán következett be annak bezárása. Azok a tanműhelyek, amelyek nem szűntek meg, vegetálnak. Korszerűtlen, sőt alkalmanként balesetveszélyes technológiával oktatják a tanoncokat, akik így nem sok használható ismeretre tesznek szert a tanműhelyben eltöltött idő alatt.

A második probléma orvoslása lényegesen nehezebb. Valószínűleg jogszabályi beavatkozás is szükséges a helyzet végleges megoldásához. Megoldásként a Németországban alkalmazott módszereket lehet javasolni. Németországban az állami oktatás szervesen kapcsolódik a piaci viszonyokhoz. A szakképesítést adó szakmák esetében hasznos és praktikus gyakorlati képzésen vehetnek részt a tanoncok, egyrészt az állam által finanszírozott tanműhelyekben, másrészt a vállalatok által fenntartott helyeken. A vállalatok kedvezményeket kapnak, ha lehetővé teszik a tanoncoknak, hogy náluk bővítsék szakmai ismereteiket, a tanoncok pedig akár későbbi munkahelyükre is rátalálhatnak a gyakorlati képzés ideje alatt.

Ezeket a problémákat az Unió szemszögéből is figyelni kell. E politika a „tudás Európájának” a megvalósítását tűzi ki célul, amelynek megvalósításában döntő szerepet játszó területek a képzés, az innováció és a kutatás. Ez az elgondolás közvetlenül kapcsolódik a teljes életpályára kiterjedő tanulás gondolatához, amelynek megvalósítása során súlyt kell fektetni az egyén kreativitására, rugalmasságára, az adaptációs és problémamegoldó készségére, a tanulási készségének fejlesztésére.

Az EU elkötelezett, hogy a legmagasabb szintű tudást biztosítsa népeinek az oktatás széleskörű elérhetőségével és a tudás folyamatos megújításával. A munkanélküliséget csökkentő politikának az európai polgárok tudásának és készségeinek növelését szolgáló stratégia részének kell lennie. A tudás Európáját az EU Bizottsága egy nyitott és dinamikus európai oktatási tér fokozatos megvalósítására kívánja létrehozni. Az Európai Unióban minden polgárnak nagyobb lehetősége van a tudás megszerzésére, amely három célt szolgál:

- ✓ az egyén ismereteinek bővülését,

- ✓ a polgári tudatosság fejlődését és
- ✓ a munkaerőpiaci esélyek növelését az ismeretek és készségek növekedésén keresztül.

Ezeket az átfogó célokat lehetetlen megvalósítani csak a hagyományos intézményrendszerre és oktatási módszerekre építve, ezért a végrehajtásban nagy szerepet szánunk az iskolarendszeren kívüli oktatásnak, a korszerű informatikai technológiák alkalmazásának.

A nemzetgazdaságok, régiók és vállalatok versenyképességének külső feltételei és belső tényezői megváltoztak. Az elmúlt húsz évben a világgazdaságban erősödő globalizáció, liberalizálás és a két politikai világrendszer megszűnésének eredményeként a tőke, a technológia, az áruk és a szolgáltatások szabadabban áramlanak, mint a történelemben korábban bármikor, míg a munkaerő majdnem teljesen immobil. (A kulturális gyökerekből eredően a munkaerő „helyhez kötődésén” még az egységes Európai Unió munkaerőpiaca is keveset oldott.) Ezért a nemzetgazdaságok különösen sebezhetővé váltak. A természeti erőforrások szerepe leértékelődött, a gazdasági fejlődés fő hajtóerejévé a tudás termelésének, „felhalmozásának” és hasznosításának képessége vált. A modern gazdaságban a legfontosabb erőforrás a tudás, a legfontosabb folyamat pedig a tanulás. *A nemzetközi versenyben azok a nemzetgazdaságok sikeresek, melyek képesek jelentős hozzáadott értéket termelni. Ennek legfontosabb eszköze a tudomány és az oktatás fejlesztése.*

Az oktatóknak a vállalati szervezetfejlesztésen keresztül feladatuk és céljuk a szervezeti teljesítmény fokozása a gondosan megtervezett intervenciók és tréningek segítségével. A vezetői készségek aspektusából nézve, mind a változásmenedzsment, mind a szervezetfejlesztés, mind pedig a minőségügy rendkívül bonyolult vállalatirányítási rendszerek, amelyekbe a képzésben résztvevőknek nagy szerepet kell vállalniuk. Megismerésük, professzionális alkalmazásuk sokoldalú felkészültséget feltételez az oktatók részéről.

4.2.3. Munkavégzés hatékonysága

A gyakorlati tapasztalatok is megerősítik, hogy a munkahelyi tanulás kedvező hatással van a munkahely életére: kialakítja a munkavállalók körében a vállalati lojalitást, fejleszti a készségeket, és növeli a munkahelyi közösség bizalmát; növeli a termelés hatékonyságát. A Ma-

gyarországon megnőtt a külföldi befektetések maguk után vonják az új szakképesítésekre és ezek oktatására irányuló igények megjelenését.

A vizsgálatok szerint a munkahelyi tanulással kapcsolatban két fő feladat vár megoldásra. Egyrészt Magyarországon a munkahelyi tanulás formális felfuttatása a cél, másrészt meg kell kezdeni a tanuló szervezetek elterjesztésével összekapcsolódó nem formális és informális tanulás ösztönzését, amire a felnőttképzési törvény ad lehetőséget. Mindez lehetőséget kínál arra is, hogy a képzés a különböző típusú munkáltatók munkavállalóival szembeni eltérő igényeit és követelményeit differenciált módon vegye figyelembe.

4.2.4. Új kihívásnak való megfelelés (munkakör- munkahelyváltás, munkahelymegszűnés)

A munkahely megváltozása befolyásolja, motiválja legjobban a felnőttkori tanulást.

A fenti esetekben akkor van szükség további tanulásra, ha az új beosztás betöltéséhez nem elegendő az a tudás, amivel rendelkezik a munkavállaló, de az is lehetséges, hogy csak kiegészítő, emlékeztető tanulásra van szükség. Fontos az, hogy a dolgozó pozitív irányba történő megerősítést kapjon, mert így a tanulása sokkal eredményesebb, hatékonyabb lesz. Befolyásoló tényező az is, hogy a munkahely saját oktató központjában kapja meg a szükséges képzést, vagy más képzőhelyre kell mennie.

A munkahelyváltás mindig új kihívást jelent akkor is, ha ugyanannak a munkakörnek a betöltésére kerül sor más környezetben, nem beszélve a szakmaváltás nehézségeiről. Ez a váltás gyakran kényszer, ritkábban önként vállalt feladat. Nagyban befolyásolja az ún. „rosszszájíz” a tanulást, mert ilyenkor kevésbé lesz eredményes, a befektetett energia nem térül meg. A dolgozóban sokszor az fogalmazódik meg, hogy mindegy, mit tanul, milyen végzettsége van, úgysem fog megfelelni az új feladatoknak. Ezt ki lehet kerülni, ha mindenki saját személyes céljait a közösségi célok ismeretében fogalmazza meg. Az informatikai forradalom hamarosan mindenki számára elérhetővé teszi azokat az eszközöket, amelyekkel minden információt meg tud szerezni a munkavállaló, amire csak szüksége van a hatékonyabb munkavégzés érdekében. Egy olyan világban, ahol az önmenedzselést kívánják meg egyre inkább mindenkitől, fontos az önálló ismeretszerzés, az életfogytig tartó tanulás képessége.

4.3. Audi Hungaria Motor Kft

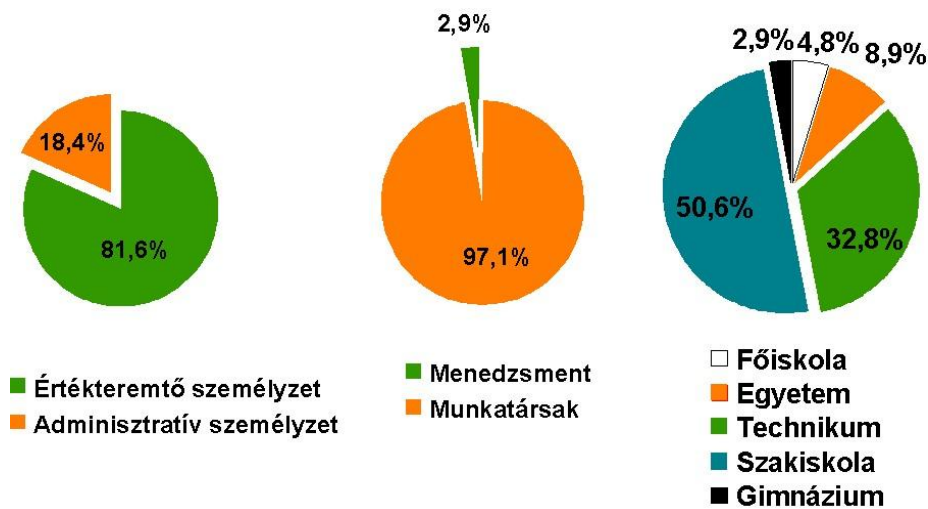
4.3.1. Az Audi Hungaria Motor Kft. története

Az Audi AG Európa szerte 180 lehetséges telephelyet vizsgált meg motorgyár számára. Győr mellett a következő okok miatt döntöttek:

- ✓ majdnem kész 100.000 m²-es szerelő csarnok,
- ✓ rengeteg képzett munkaerő, aki az rendszerváltozás következtében munka nélkül volt,
- ✓ kiváló infrastrukturális elhelyezkedés,
- ✓ jelentős állami támogatás

1993 februárjában az Audi Hungaria Motor Kft-t megalapítják az Audi AG 100%-os leányvállalataként. A következő év nyarán már megindítják a négyhengeres-ötszelepes Otto-motorok sorozatgyártását. A következő években a fejlesztés töretlen maradt. 1998 áprilisában elkezdődik a TT Coupé gépkocsik sorozatgyártása is. Ehhez a beruházáshoz már rengeteg munkaerőre volt szükség. Ekkoriban vette kezdetét egy győri oktatóközpont felépítésének a gondolata. Ezek mellett 2001 júniusában a motorfejlesztő központ üzembe helyezése is megtörténik. A vállalat irányítását az ügyvezetés 4 ügyvezető igazgatóval, a felügyelő-bizottság és a társasági közgyűlés látja el. Vállalati profilja motorok és motorkomponensek gyártása, gépjárműgyártás (Audi TT). A jelenlegi gyárterület 730.000 m² A motorgyár kapacitása hozzávetőlegesen 1,6 millió motor/év és 60.000 gépjármű/év.

A személyügyi összetételt a következő ábra szemlélteti:



24. ábra: személyügyi összetételt az AHM Kft.-nél (forrás: AHM Kft.)

4.3.1.1. Az iskolarendszeren kívüli oktatás az Audi Hungaria Motor Kft.-nél

Több nagyvállalat környékbeli letelepedése miatt, egyre égetőbb szükség volt a képzőközpont kialakítására. A képzőközpont és a HR feladata összetett:

- ✓ szakmunkástanulók gyakorlati képzése, belső, szakmai tréningek ellátása, belső, személyiségfejlesztő tréningek ellátása, külső tanfolyamok, tréningek szervezése, menedzsment fejlesztés, részlegek közötti kapcsolat javítása, egyéb kommunikációs, bemutatató feladatok

4.3.1.2. Tanulók (részvevők)

Szadmunkástanulók

A jelenlegi szakmunkástanulói létszám: 81 fő 4 középokú oktatási intézményből, (Lukács Sándor SZKI, Kossuth Lajos SZKI, Pattantyús Ábrahám Géza ISZ, Bercsényi Miklós SZKI).

A tanulókkal képzési szerződést köt a cég és az oktatók értékelése alapján, a mindenkori munkaerő-szükségletet pótolják a tanulókból. A tanulók 1 éves képzésben részesülnek a vállalati képzőhelyen. A következő OKJ szakmákban végzi a képzőközpont az oktatást:

- ✓ gépi forgácsoló,

- ✓ járműgyártó,
- ✓ autószerelő,
- ✓ karosszéria lakatos,
- ✓ esztergályos

A vállalat a képzőközpontban végzett oktatás mellett más módon is segíti az állami középfo-kú iskolákat. Motorokat, gépjárművet ad az iskoláknak, szakképzési hozzájárulásból nyújt közvetlen anyagi támogatást. Ezáltal a csúcstechnológiák képzése már az iskolában elkezdő-dik. Ez mindkét félnek hasznos. Az iskola jelentősen tud fejlődni. A vállaltnál nem kell a fel-vett dolgozókat oktatni, egyszerre profitot tudnak termelni.

















Vállalati dolgozók oktatása

Szakmunkás szinten is megjelenik a személyiségfejlesztő tréningek alkalmazása. Több ilyen tréningen kell a dolgozónak kötelező módon részt venni. A kötelező oktatásokon kívül a fe-lettes, szükség esetén a dolgozóját speciális tréningekre küldheti.

Szakmai jellegű képzést két esetben kapnak a dolgozók:

- ✓ technológiai váltásnál
- ✓ hiányos rugalmassági mátrix² esetében

² Minden team összeállítja a munkavégzéshez szükséges összes kompetenciát, amit személyekre lebontva figyel-nek. Minél több részterületen tud egy dolgozó a team-ben munkát végezni, annál nagyobb a rugalmassági muta-tója.

Team munkatársai	Team tevékenységei				
	tevékenység 1	tevékenység 2	tevékenység 3	...	tevékenység X
Dolgozó 1					
Dolgozó 2					
Dolgozó 3					
...					
Dolgozó X					

25. ábra: Rugalmassági mátrix felépítése

A cégnél jelenleg a következő nem szakmai tréningek futnak a területek igényei szerint:

- ✓ Nyitott a változásra
- ✓ Személyes hatékonyság
- ✓ Prezentáció, Prezentáció 2
- ✓ Konfliktuskezelés
- ✓ FTL, FTL 2
- ✓ Megfigyelő tréning diplomások kiválasztására
- ✓ „Potentialträger“-tréning
- ✓ Try-Out tréning
- ✓ Vezetői eszköztár

Diplomások és a menedzsment képzése

A tréningekre a vezetők küldik a dolgozókat saját belátás ill. a dolgozó kérése alapján, előzetes megbeszélés után. Éves szinten kb. 2500 fő vesz részt valamilyen belső tréningen.

Külső szakmai képzésre szintén a vezetővel történt egyeztetés után mehet valaki. Ezen szakmai képzések indoka általában az, hogy a dolgozónak szüksége van az adott képzésre a munkavégzése során (pl. nyelvi, külföldi vállalatnál történő képzés).

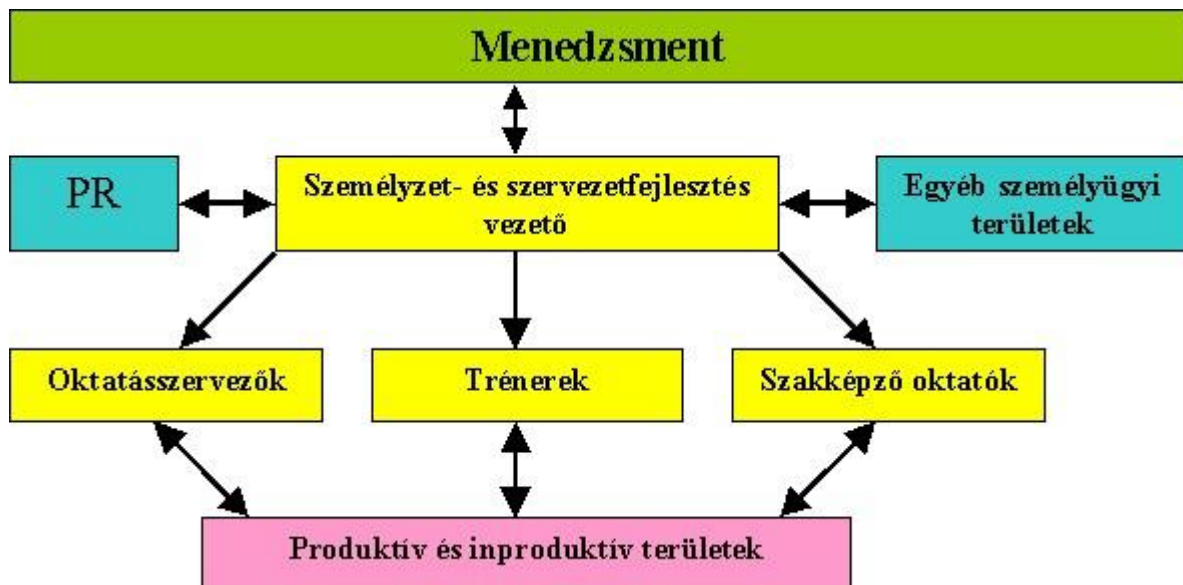
A menedzsment képzése és utánpótlása egy kialakult rendszer szerint történik. A jelölteket kb. 3 évig képzik, mielőtt DC- vehetnek részt. A felsővezetőknél a Job rotation eszközt használják, ill. a VW csoportnál meglévő menedzsment tréningeket alkalmazzák egy vállalati akadémiaán.

4.3.1.3. Az oktatók

A Személyzet- és szervezetfejlesztés személyügyi része a következő:

- ✓ oktatásszervezők: 2 fő (diplomások)
- ✓ trénerok: 5 fő (diplomások)
- ✓ szakképzés: (1 fő koordinátor (diplomás) 4 fő gyakorlati oktató (1 diplomás, 3 középfokú végzettségű))

A vállalati hierarchiában az oktatási részleg a következőképpen helyezkedik el:



26. ábra: az oktatási részleg elhelyezkedése az AHM Kft-n belül

Jól látszik, hogy a szakmunkástanulók képzése elkülönül a többi belső képzéstől. Erre külön oktatási központ van 3 oktatási helyiséggel. A szakmunkástanulók gyakorlati képzése nem csak az oktatóközpontban történik. Fél év után a szerződött termelő területekhez helyezik ki

őket, ahol egy kiemelt képességű szakmunkás mellett tevékenykednek, végeznek önálló munkát. Ekkor az oktatóknak már csak felügyeletet kell biztosítani és természetesen a tanulóknapi programját kell koordinálnia.

A gyakorlati oktatók képzése két vonalon történik:

- ✓ belső tréningek,
- ✓ nyelvtanfolyam,
- ✓ külső szakmai tanfolyamok (pl. munkavédelmi technikus, műszaki szakoktatói)

A másik rész a tréner team. Ők kizárólag felsőfokú végzettséggel rendelkezők lehetnek. Pedagógiai végzettség szükséges a munkakörük betöltéséhez. A trénernek főbb feladatköre:

- ✓ belső személyiségfejlesztő programok összeállítása, oktatása,
- ✓ moderáció, workshop lebonyolítása
- ✓ személyügyi fejlesztési koncepciók kidolgozása,
- ✓ AC, DC szervezése, tartása,
- ✓ menedzsment fejlesztés,
- ✓ előadások, prezentációk, toborzás,
- ✓ külső tréningek értékelése
- ✓ kapcsolat külföldi partnerekkel

Trénerképzése:

- ✓ Train the Training, Gold tréning

A részleg 3. szegmense az oktatásszervezők. Ők végzettségükönél fogva diplomások. Az oktatásszervezők feladata:

- ✓ külső tréner cégekkel a kapcsolattartás
- ✓ külső tréning megbízások elkészítése
- ✓ képzési szerződések elkészítése
- ✓ belső tréningek szervezése
- ✓ Job rotation lebonyolítása

- ✓ Az oktatók és trénerek terhelésének figyelése

A három szegmenset a terület vezetője fogja össze, és érvényesíti a vállalaton belüli és kívüli igényeket. Oktatás fejlesztési koncepciókat tervez.

Az főbb oktatói és tréneri kompetenciák

- ✓ Team munka az oktatásban (közös tartott oktatások)
- ✓ Tananyagok kidolgozása, oktatása.
- ✓ Gyors reakciók a képzési igényekre
- ✓ A költségtakarékosság, és a hatékonyság az oktatás területén.
- ✓ Idegen nyelven tartott oktatások.

4.4. Schneider Hungaria Kft

4.4.1. Schneider Hungaria története

A Schneider Electric francia alapítású, közel 72.000 munkatársat foglalkoztató vállalat. A Schneider Electric célkitűzése, hogy folyamatosan fejlessze szakértelmét. Ezt a törekvését támogatja kiemelkedő innovációs készsége, munkatársai elkötelezettsége egy olyan vállalati szervezeti felépítésben, mely proaktív cselekvést tesz lehetővé.

Az Európában negyedikként Zalaegerszegen létrehozott kismegszakító gyár ma már több mint 250 főt foglalkoztat. A komplett kapcsoló berendezések szerelésén túlmenően meghatározó szerepet kap a kifeszültségű berendezések szerkezeti elemeinek gyártása. Több termék fejlesztése is Zalaegerszegen történik. A budapesti központban közel 160 fő, túlnyomórészt villamosmérnök dolgozik.

4.4.2. Az iskolarendszeren kívüli oktatás a Schneider Hungaria Kft-nél

Vállalati folyamatait a piac által meghatározott követelményeknek megfelelően állandóan fejleszti, és folyamatos ellenőrzéssel, oktatással biztosítja hatékonyságukat.

A külső partnerei megbízhatóságának növelése érdekében tipizált megoldásokat, vizsgálati, minőségbiztosítási eljárásokat dolgoztak ki. A minősítési eljárásainak az alapja a rendszeres továbbképzés. A továbbképzéseket a partnerek számítógépes rendszerein internetes, közvetlen elérésével rendelhetik meg, on-line módon kérhetnek le tananyagokat is.

Az oktató központot az anyagárban található minta alapján 1996-ban hozták létre. Azóta folyamatosan bővítik, fejlesztik. A képzés általában a budapesti központ földszintjén kialakított oktatási központban történik.

4.4.2.1. Az oktatási központ felépítése

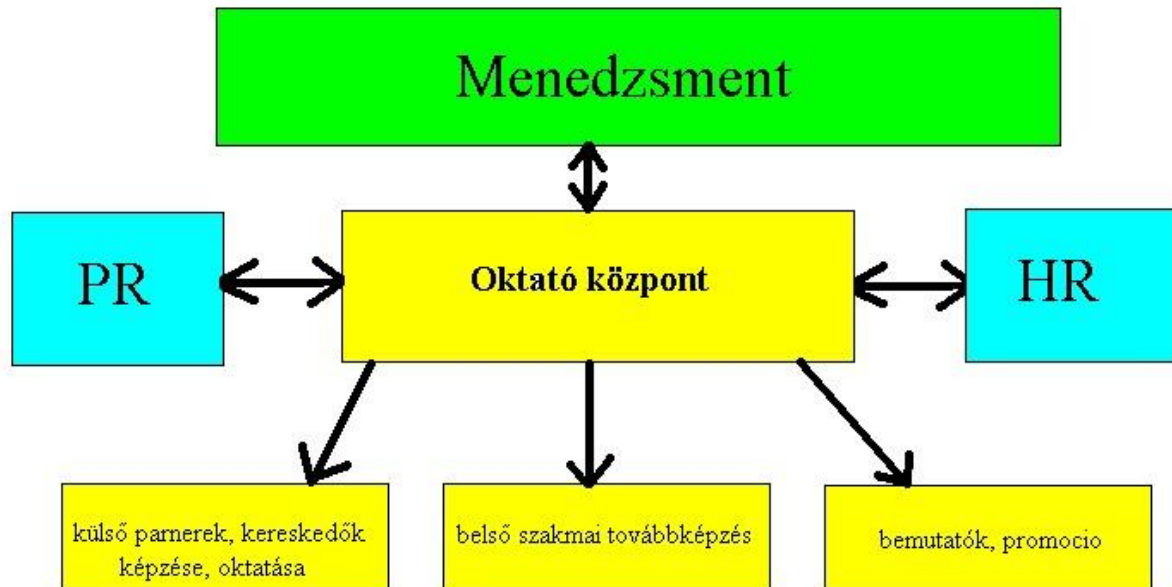
- ✓ recepció
- ✓ 3 db kb. 50 m²-es oktatási helység
- ✓ 2 db rekreációs helység
- ✓ szeparált szociális helységek

Összesen hozzávetőlegesen 450 m²

4.4.2.2. A tantermek felszerelése

- ✓ számítógép alapú szimulátorok
- ✓ preparált forgalmazott termékek
- ✓ komplett forgalmazott termékekből álló rendszerek
- ✓ multimédiás tanári eszközök

4.4.2.3. A képzőközpont kapcsolatrendszere



27. ábra: Az oktatóközpont kapcsolatrendszere a Schneider Hungaria Kft esetében

A képzéseket féléves bontásokban, modulokba³ rendezve tervezik. A tervezés lépései:

- ✓ Input (külső-belső igényfelmérés, technológia, termék váltás)
- ✓ Modulok összeállítása (felelős: modul felelős, vezető)
- ✓ Kreditálás (felelős: menedzsment)
- ✓ Oktatási anyag előterjesztése a menedzsmentnek
- ✓ Oktatók kiképzése
- ✓ Oktatási központ időalapú mátrixának a kialakítása

³ Lásd Melléklet

4.4.2.4. A modulok felülvizsgálata

Minden modult az év utolsó hónapjában felülvizsgálják. A felülvizsgálat kritériumai:

- ✓ a modul érvényessége,
- ✓ a modul „életkora”,
- ✓ „kiképzettek” száma – igény

4.4.2.5. Egyéb tréningek, oktatások

A vállalatnál a szakmai tréningeken kívül léteznek még menedzsment tréningek, személyiség-fejlesztő tréningek és egyéb nyelvi képzések. Ezeket a nem szakmai tréningeket, azonban nem belső oktatókkal, hanem külső tréner cégekkel oldják meg. Szakmunkástanulók képzését a vállalat egyik telephelyén sem végézik.

4.4.2.6. Tanulók (részvevők)

Az oktatóközpont tanulóinak összetételét az előző ábra mutatta. Jól látható, hogy a képzőközpont tanulóinak jelentős részét a külső partnerek adják. A belső dolgozók továbbképzésének az inputja:

- ✓ dolgozó egyéni kérése (munkaköri technikai problémák)
- ✓ vezető döntés
- ✓ technológiaváltás

Minden dolgozónak a vezetője által előírt kredit mennyiségű oktatást el kell végezni. 50% kredit mennyiséget önállóan választhat a képzések közül, a másik felét a vezető határozza meg.

A külső partnerek folyamatos képzésének a motivációját a cég úgy oldotta meg, hogy az a külső partner, aki részt vesz a tréningeken, a forgalmazott termékek árából jelentős kedvezményt kap. Az olyan külső partner, aki rendszeresen nem vesz részt képzésen, attól a termék forgalmazási jogát megvonják.

4.4.2.7. Az oktatók

Az állandó továbbképzésben (termék és kommunikáció) részt vevő csoportot alakítottak ki, melyben három diszpécser hölgy és három műszaki tanácsadó tevékenykedik - a legmodernebb műszaki berendezésekkel és informatikai háttérrel támogatva - a kérdések és problémák gyors megválaszolása és megoldása érdekében.

Feladatuk:

- ✓ on-line technical support
- ✓ képzések szervezése
- ✓ képzések előkészítése (tantermi felkészítés, szimulátorok programozása, oktató csomagok elkészítése, adminisztráció)

Az oktatást 15 főállású oktató és 6 külső óraadó végzi (dominánsan a BMF tanárai). A külső óraadókat a belső, főállású oktatók képzik ki.

A belső oktatók végzettsége: villamosmérnök, mérnök tanár

Az oktatók kiválasztása, már az AC eljárások keretében megtörténik. Nem előfeltétel a mérnök tanári végzettség, de előnyt jelent. Az oktatókról készült vezetői értékelő lapokról kiderült, hogy készítenek egy sorrendet az oktatókról is és az első helyeken a mérnök tanár végzettséggel rendelkezők állnak. A tanári végzettséggel nem rendelkező oktatókat folyamatosan képzik, hogy a kommunikációs képességeik megfelelő szintre jussanak.

Egyéb munkakörök

Az oktatói munkakör integrált egyéb mérnöki tevékenységekkel, pl.: műszaki tanácsadás, termékmenedzselés. Így egy oktató a pedagógiai felkészültségét más viszonylatokban is tudja hasznosítani.

Az oktatók képzése új technológia esetén:

A gyakori technológiai és termék váltás következtében az oktatók szakmai képzése a vállalat számára különlegesen fontos. Az oktatók az új technológiákat szintén a külföldi fejlesztő központokban kapják meg. Általában egy technológia elsajátítására indított „Train the Trainer” típusú képzés időtartalma 2-4 nap, technológia, vagy termék függvényében. A technológia mellett, a különböző országokból érkező oktatók a tananyagot és a módszertant is

megkapják. Hazaérkezve a nyelvi fordításon kívül az oktatók feladata, hogy a módszereket a hazai viszonyokra átdolgozzák, kiegészítsék, szelektálják. A technológiához szükséges szimulációs eszközöket elkészítsék, elkészíttessék. Ha ezekkel készen vannak, akkor kerül be az új képzés a programfüzetbe⁴.

Az oktatóknak a szakmai jellegű oktatások nem csak a technológiát kell átadni, hanem a vállalati légkört is.

Vállalati kihelyezett oktatás

Olyan esetben, ha egy régióban megfelelő számú jelentkező van a képzésekre, akkor az oktatók kihelyezett képzéseket is tartanak. Minden esetben kihelyezett képzés van a zalaegerszegi üzemben. A képzésekre ott akkor kerül sor, ha egy új terméket kezdenek gyártani. Ekkor a gyártósoron lévő embereket a budapesti központból érkező oktatók képzik át. Ennél a képzési formánál a technikai, oktatási háttér megfelelő színvonalú előállítása, szállítása okoz nehézséget az oktató csapatnak.

Az oktatók minősítése, továbbképzései

Az oktatókat főként a tréning végén lévő feedback kérdőívvel értékelik a résztvevők, valamint a vezetés tréningeken való részvétellel és közvetlen visszajelzések alapján is. Azokat az oktatókat, akiknek szükségük van pedagógiai, személyiségbeli fejlesztésre, egyénileg továbbképzik, ha azonban ezek után sem felelnek meg, áthelyezik őket más, mérnöki munkakörbe.

Az elvárt kompetenciák

- ✓ Team munka az oktatásban (közös tartott oktatások)
- ✓ Képzések megszervezése
- ✓ Tananyagok kidolgozása, oktatása
- ✓ Költségtakarékosság, és a hatékonyság az oktatás területén.

⁴ Lásd Melléklet

4.5. IBM Data Storage Systems Kft.

4.5.1. Az IBM bemutatása

Az világvezető IBM igen széles termékpalettával bizonyította innovatív képességeit az elmúlt csaknem száz esztendő folyamán, míg végül a hatvanas években időben felismerték az informatikában rejlő hihetetlen lehetőségeket, és legfőbb erőforrásaikat erre az iparágra koncentrálták.

4.5.1.1. A váci IBM Data Storage Systems Kft.

Az IBM Data Storage Systems Kft. váci termelési színhelyén jelenleg háttértároló-rendszerek összeszerelése történik. Magyarország az az egyetlen hely a világon, ahol ilyen termékeknek az összeszerelése történik. Az összeszerelt termékek száma folyamatosan növekszik, és jelenleg meghaladja a több tízezer darabot éves szinten. 1999-ben egy olyan új termék gyártása is elkezdődött, mely ötvözte a háttértárolás-technológia legújabb fejlesztéseit.

4.5.1.2. Az iskolarendszeren kívüli oktatás az IBM magyarországi telephelyén

Az IBM-nél több szinten és formában valósul meg a felnőttképzés, attól függően, hogy a szakképzést, továbbképzést illetve betanítást a vállalat jelenlegi/leendő dolgozója kívánja-e igénybe venni, vagy egy „külsős tanuló” van szüksége a szolgáltatásra. A váci IBM Data Storage Systems Kft csak ott dolgozó, illetve a jövőben ott dolgozni kívánó személyek számára biztosít képzési formákat.

Az IBM Data Storage Systems Kft lehetőséget nyújt alkalmazottaik számára, hogy továbbképezzék magukat, ez által biztosítva maguk és a cég fejlődését. A továbbképzések túlnyomó többsége a szellemi munkát végző állomány tudásának illetve készségeinek fejlesztésére szolgál.

A vállalat alkalmazottai számára több lehetőség mutatkozik a továbbképzés formáját tekintve:

1. Általános képzés
2. Szakmai képzés
3. Tanulmányi szerződés mellett folyó képzés
4. Egyéb (vezetőképzés, nyelvi képzés)
5. Az újonnan belépő képzése

Az általános képzések olyan képzéseket jelentenek, amelyek az általános műveltség növelését célozzák meg, amelyek hozzájárulnak a felnőtt személyiségének fejlődéséhez, a társadalmi esélyegyenlőség és az állampolgári kompetencia kialakulásához. A gyakorlatban ezek az általános kompetenciák fejlesztésére szolgáló képzések 2-3 napos tréningek formájában valósulnak meg, nagyrészt házon kívül. A tréningek résztvevőit a menedzser, osztályvezető jelöli ki, mérlegelve azt, hogy ki mely területen szorul továbbképzésre.

A szakmai képzéseket azoknak a dolgozóknak ajánlják fel, akik új technikák, technológiák megismerésével, vagy egy adott témában mélyebb ismeretek szerzésével elősegíthetik a vállalat fejlődését. A szakmai képzéseket egy adott osztály vezetője szervezi, ő választja ki a résztvevőket, de a tényleges oktatást már oktatók végzik.

A tanulmányi szerződés mellett folyó képzés az egyetlen olyan felnőttképzési forma a vállalaton belül, amely tényleges államilag elismert diplomát vagy szakmát ad a résztvevők kezébe. A törvényi előírásokat betartva tanulmányi szerződés mellett folyó képzést egy időben az alkalmazott állomány csak mintegy 5%-a veheti igénybe. Ebben a rendszerben történő továbbképzés igényli a résztvevőtől legtöbb időt a vállalattól, pedig a legnagyobb anyagi ráfordítást. A tanulmányi szerződéses képzések időtartama 2-4 év.

Egyéb képzések: a vezetőképzés a tanulmányi szerződés mellett folyó képzések speciális változata, amellyen az IBM Data Storage Systems Kft vezetőségének át kellett esnie. A vezetőképzésben résztvevő kompetenciáit mérik, értékelik és fejlesztik. A nemzetközi szinten meghatározott és kezelt 11 kompetencia megfelelő szintre emelése után a személy képes lesz egy meghatározott feladat eredményes teljesítésére. **A nyelvi képzések.** A csoportos kurzusok nyelve angol. A nyelvi képzéseket minden esetben külső képzési központ hatja végre a vállalat területén belül. Az oktatás rendszerint a munkaidőn kívül történik.

Az újonnan belépő képzése. A felnőttképzés ezen formája 2000. május 23-án indult el a váci telephelyen. Ezt a képzési rendszert bárki igénybe veheti, aki a cég alkalmazásába szeretne állni. A képzést elvégző személyek az alapképzés megszerzése után elsajátítják a háttértároló-rendszerek összeszerelésének elméleti és gyakorlati folyamatát. A jelentkezők betanítása két ciklusban történik. Első lépésként *elméleti* alapképzés történik 8 órában három napon keresztül. Ekkor a jelentkező megismerkedik a minimális követelményekkel, az állás betöltéséhez szükséges elméleti alapokkal, melyekről három nap után írásban számot is ad.⁵

Az írásbeli számonkérés: Az alapképzés elvégzését követően a jelentkezők tesztlapot töltenek ki, melynek tartalma a fenn említett munka-specifikus tananyag. Amennyiben a képzésben résztvevő személy elméleti eredménye eléri a 85%-ot, megkezdődik a gyakorlati képzés. Ha a tanuló nem éri el a 85%-os limitet, lehetősége van egyszeri szóbeli vizsga letételére.

A gyakorlati képzés: A gyakorlati képzés a jelentkezők betanításának második lépcsőfoka. A képzés az úgynevezett tréning centerben megy végbe, ahol a hallgatók már ténylegesen a jövőben elvégzendő feladataikat gyakorolják, tanulják be. A gyakorlati képzésben mindazok részt vehetnek, akik az alapképzés elméleti részét sikerrel teljesítették. Ennek a szakasznak az időtartama 1-2 hónap, az egyén rátermettségétől függően. A gyakorlati képzés szintén vizsgával zárul, melynek folyamán a jelentkező bemutatja, hogy maximálisan el tudta sajátítani a munkafolyamatot.

Az IBM Data Storage Systems Kft-nél megvalósuló iskolarendszeren kívüli oktatások nagy része semmiféle képesítést nem ad a résztvevők számára, valamint egyik képzés sem kötelező jellegű az alkalmazottak számára, de a programokon való részvétel közkedvelt, mivel a továbbképzések megkönnyítik az alkalmazottak munkáját, növelik a termelékenységet, elősegítik a vállalat fejlődését és biztosítják az egyén jövőjét a vállalatnál.

⁵ Az alapszintű elméleti képzés tananyaga: munkavédelem, balesetvédelem, tűzvédelem, környezetvédelem (ISO 14001), biztonságtechnika, szerelés, csomagolástechnika, kiszállítás, raktározás, anyagkönyvelés, elektrosztatikus kisülés elleni védelem (ESD), minőségbiztosítás (ISO 9001/2000)

Az alapképzés fenntartója és finanszírozási rendszere

Az alapképzést a váci IBM Data Storage Systems Kft saját tőkéjének bevonásával végzi, a jelentkezők anyagilag nem járulnak hozzá a képzéshez. A vállalat a profitot a képzett munkaerő bevetésével realizálja.

4.5.1.2.1. Tanulók (résztevők)

A vállalat gazdasági társaság iskolarendszeren kívüli képzési rendszere segíti, hogy valaki a vállalat által felkínált szolgáltatást előképzettség nélkül igénybe vegye. A képzésre jelentkezők megoszlását vizsgálva megállapítható, hogy a jelentkezői között nagyobb számban szerepelnek férfiak, bár a nők jelenléte sem elhanyagolható.

4.5.1.2.2. Az oktatók

A szakmai képzést az egyes szakterületek mérnökei végzik. Jelenleg a mérnökök által összeállított oktatási anyagot az oktatási felelősök koordinálják, illetve ők végzik el az elméleti oktatásokat. A gyakorlati képzést viszont már a mérnökök, illetve a trénerok végzik. Amennyiben új munkafolyamat betanulásának igénye lép fel, az alapképzést majdan oktatók is tanulókká válnak. Először ugyanis ők tanulják meg az egyes lépéseket, majd azokat továbbadják a dolgozóknak. A trénerok szakmai képzése a külföldi gyárakban történik.

Az IBM Data Storage Systems Kft nem szakmai képzéseinek és továbbképzéseinek nagy részét oktatási központok végzik, melyek a magyarországi viszonyokat tekintve a legrugalmasabban és a leghatékonyabban tudják kielégíteni a vállalat által támasztott igényeket.

Az oktatókkal szembeni elvárások, főbb kompetenciák:

- ✓ Képzések megszervezése.
- ✓ Tananyagok kidolgozása, oktatása.
- ✓ Folyamatos önképzés, mind szakmai, mind pedagógiai területen.
- ✓ Az oktatás kapacitásainak jobb kihasználása.
- ✓ A költségtakarékosság, és a hatékonyság az oktatás területén.

4.6. Audi AG Ingolstadt, Neckarsulm

4.6.1. Az Audi AG története

Az AUDI AG elődjét, az August Horch&Company autógyárat 1899-ben alapította August Horch. A 1910-ben AUDI néven August Horch új autógyárat szervezett⁶. 1930-ban a vállalat szövetségre lépett két másik német autógyártóval (a DKW-vel és a Wanderer-rel) és megalakították az Auto Union-t. 1938-ban a Németországban forgalmazott személygépkocsik 25 százalékát az Auto Union szállította. Az AUDI luxuskategóriájú személygépkocsikat gyártott. A második világháborúban az Auto Union infrastruktúráját lerombolták, mivel a vállalat az ország keleti szektorában (Zwickau) működött, új központját a nyugati szektorban, Ingolstadt-ban (Bajorországban) építették fel. (Zwickau-ban a Trabant személygépkocsik gyártása honosodott meg.) 1965-ben a VOLKSWAGEN AG megvásárolta az Auto Union-t. 1969-ben az Auto Union és az NSU Motorenwerke⁷ egyesülésével alakult meg az AUDI NSU Auto Union AG (AUDI AG). Az AUDI AG az AUDI Group tagvállalata.

A vállalat fő célkitűzése a kiváló minőség: „*termékeik a saját kategóriájukban a legjobbak legyenek*” („best in class”). Ezzel a célkitűzéssel összhangban a kutatásra, oktatásra és fejlesztésre jelentős erőforrásokat biztosítanak. Az AUDI Group 1998-ban 2 milliárd DM-et fordított kutatásra és fejlesztésre, ez az összeg meghaladta a nettó árbevétel 7 százalékát.

4.6.1.1. Az iskolarendszeren kívüli oktatás az Audi AG.-nél

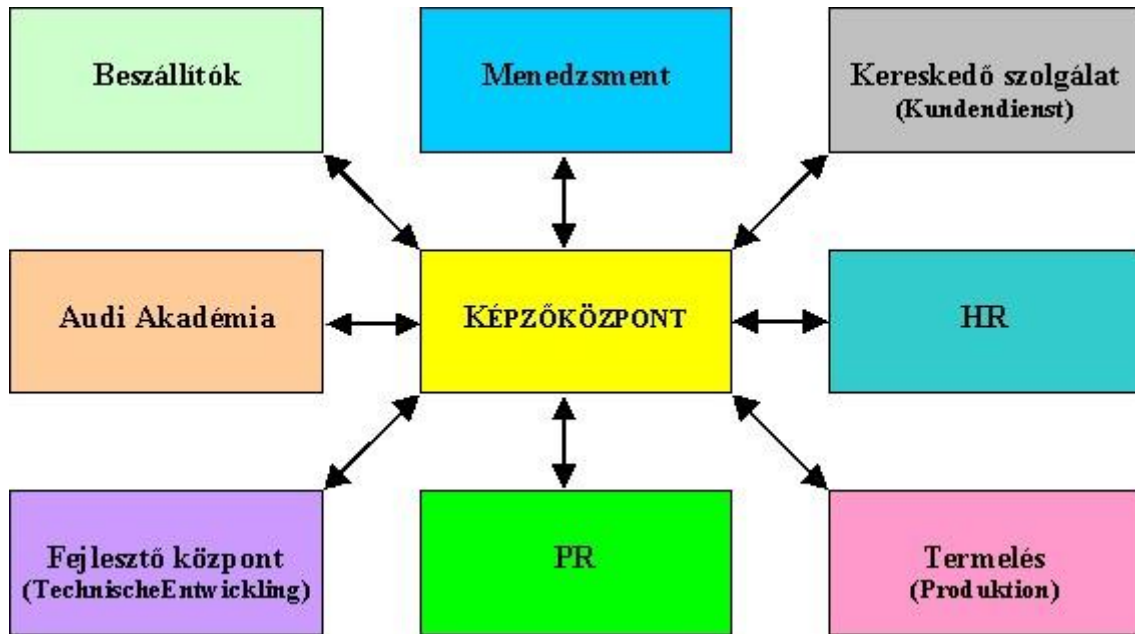
A két telephelyen kivételes helyzetben van az oktatás. Nem csak a hagyományos képzőközpontok léteznek, hanem vállalati szinten létrehozott Audi Akadémiával is rendelkezik a cég. A kutatás nem tér ki erre az oktatási színtérre, mert a hazai mérnöktanár-képzés szempontjára

⁶ August Horch nevének latin fordítását "adta" az új vállalkozásnak: a német "horch" és a latin "audi" szó jelentése "hallgat".

⁷ Az NSU Motorenwerke vállalat elődjét 1873 alapította Christian Schmidt és Heinrich Stoll. A vállalat 1880-tól Neckarsulmer Strickmaschinenfabrik AG néven működött Neckarsulmban.

ból nem releváns.

A képzőközpont kapcsolatrendszerét a következő ábra szemlélteti:



28. ábra: Az Audi AG oktatási központjának kapcsolatrendszere

4.6.1.1.1. Iskolarendszerű szakképzések

A képzési kínálat rendkívül széles. Minden olyan szakmát képeznek, amelyekre a gyárnak szüksége van (a formatervezőtől a szakácsig). A képzés összetettségét az is adja, hogy Németországban duális szakképzés van, tehát ezekben a központokban folyik a szakmunkások képzése is. Összefoglalva az Audi AG Ingolstadt és Neckarsulmi központjaiban a következő szakmai képzések vannak:

A duális szakképzés keretében oktatott szakmák		
Elektroniker/-in für Automatisierungstechnik	Karosserie- und Fahrzeugbaumechaniker/-in	Fachrichtung Anwendungsentwicklung
Fachkraft für Lagerlogistik	Fahrzeuglackierer/-in	Fertigungsmechaniker/-in
Industriekaufmann/-frau	Informatikkaufmann/-frau	Fachinformatiker/-in

A duális szakképzés keretében oktatott szakmák		
Fachrichtung Karosseriebautechnik	Kaufmann/-frau für Bürokommunikation	Koch/Köchin
Restaurantfachfrau/-mann	Managementassistent/-in	Zerspanungsmechaniker/- in
Maschinen- und Anlagenführer/-in	Modellbaumechaniker/-in	Mechatroniker/-in
Werkzeugmechaniker/-in	Fachrichtung Karosseriemodellbau	Teilezurichter/-in

16. táblázat: A duális szakképzés keretében oktatott szakmák az Audi AG-nél

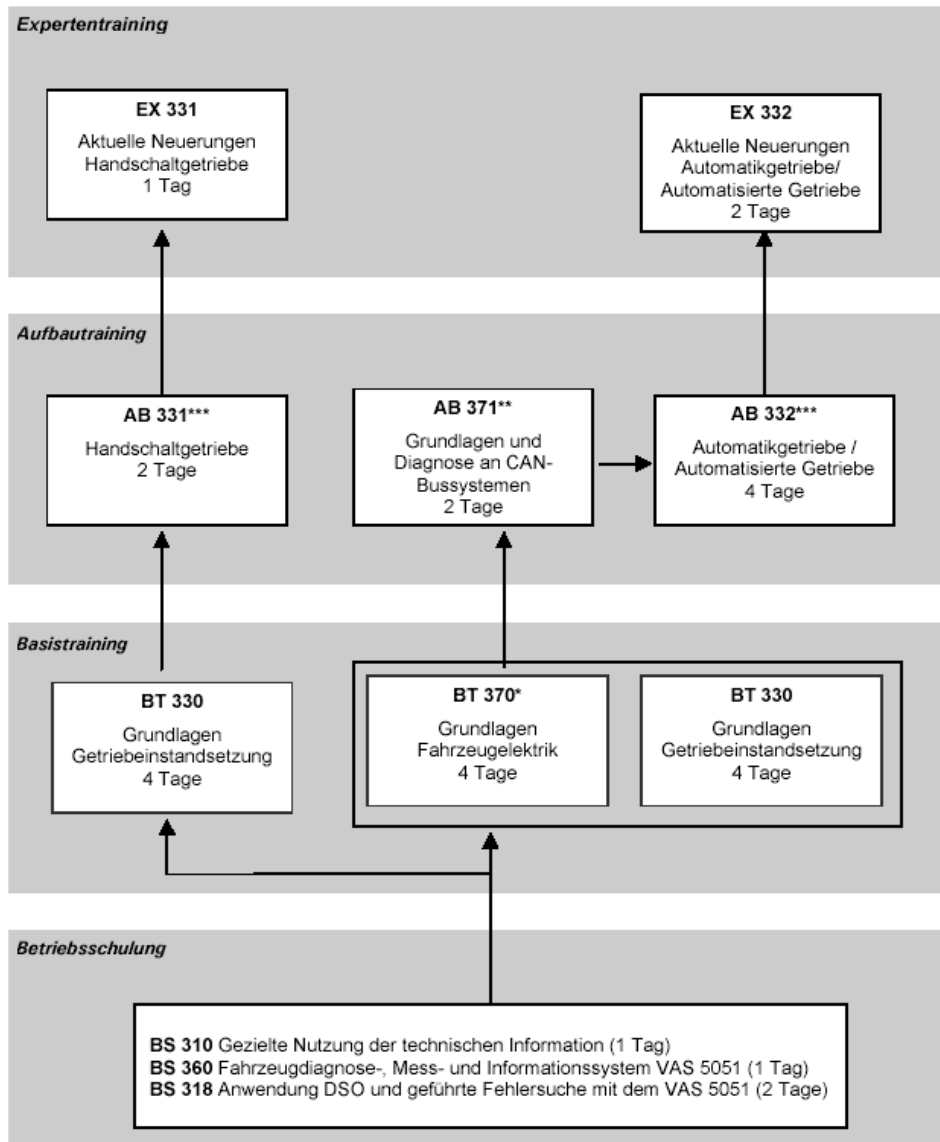
A felsorolt képzések a képzőközpont által végzett iskolarendszerű szakképzések. Ezeket a képzéseket a vállalatnál dolgozók is elvégezhetik esti képzések formájában.

4.6.1.1.2. Iskolarendszeren kívüli képzések

Iskolarendszeren kívüli képzéseken vehetnek részt a vállalat dolgozói és kereskedői, szervíz-hálózat dolgozói. Ezt a területet is két részre lehet bontani: szakmai továbbképzések és személyiségfejlesztő képzések. A szakmai képzéseket részben a szakmunkástanulókkal is foglalkozó oktatók végzik, részben pedig külön szakmai trénernek. A személyiségfejlesztő tréningeket külön tréner csoport, ill. az Audi Akadémia tartja. A képzőközponton kívül még tartanak külső tréner cégek is ilyen tréningeket.

A szakmai képzéseket modulrendszerbe sorolják, így a több száz képzés egymásra épülését könnyen át lehet tekinteni. A nem szakmai képzések sokszínűsége miatt ezek felsorolásától eltekintünk. A következő ábrán egy szakmai terület **vertikális modulrendszerét** mutatjuk be:

Qualifizierungsweg Kraftübertragung



29. ábra: Modularizált tananyag az Audi AG oktatóközpontjában (forrás: Audi AG IN)

4.6.1.1.3. Tanulók (résztevők)

A szakmai képzések specialitása, hogy igen nagy tömeget érintenek. Egy-egy új technológia, modell bevezetések, nem csak a több ezer dolgozót kell képezni, hanem a vállalathoz tartozó szakszervizben található embereket. Így a szakmai képzéseket mindkét helyen több oktatóval éveken keresztül végzik. Résztevők tehát:

- ✓ vállalati dolgozók (IN, NSU, AHM)
- ✓ szervizek dolgozói

A dolgozók közül a jármű-összeszerelésben dolgozókat, mivel ezek túlnyomóan külföldi vendégmunkások, nem oktatják a képzőközpontban. Betanításuk a következőképpen történik:

1. a team koordinátort a képzőközpontban kiképzik,
2. a team koordinátor, egy oktató segítségével a team tagjai számára „on the job” oktatást alkalmazva multiplikálja a tudását.

A nem sori dolgozókat (pl.: minőségbiztosítás, utómunka, stb.) minden esetben besorolják az oktatóközpont valamely képzésére. Ezeken a képzéseken együtt képzik a külső szervizben dolgozókat a gyáron belül dolgozókkal. A szakmunkástanulókat minden esetben külön képzik a már munkában lévőktől.

Menedzsmentet érintő oktatások az Audi Akadémián történnek. Itt a vállalati tréner csoport oktat vagy az Akadémia saját tanári kara. A menedzsmentet érintő képzések listája a Mellékletben található.

4.6.1.1.4. Az oktatók

Az oktatók képzése különleges módon történik. A képzőközpontnak szoros kapcsolata van a fejlesztőközpontokkal. Ennek az az oka, hogy az oktatók képzése a fejlesztésen történik. Az így kapott képzéseket az oktatók feldolgozzák, modularizálják és így történik a tananyagképzés. Minden technikai probléma esetén így közvetlenül a fejlesztőközpont tud választ adni. Fontos szerepük van a képzőközpont oktatási segédleteinek a kidolgozásában is! Ezeken kívül rendszeresen személyiségfejlesztő és kommunikációs tréningeken vesznek részt. Az oktatók összlétszáma jelenleg 96 fő. Ebből közel 70%-nak van felsőfokú végzettsége.

Az oktatóknak kell a termeiket is fejleszteni. Jelenleg hozzávetőlegesen 20 elméleti és 15 speciális oktatóterem van. Ezen kívül 2 db 400 m²-es oktatócsarnok a szakmunkásképzés részére. Összesen 3 épületben kb. 10.000 m² az oktatóközpont Ingolstadtban és 8.000 m²

Neckarsulmban. Helyileg teljesen külön állnak a vállalattól adatvédelemi okok miatt. Külön konyhával, személyügyi részleggel rendelkeznek.

Az oktatói státuszok:

- ✓ szakmunkásképzésben résztvevők (közép- és felsőfokú végzettséggel)
- ✓ speciális szakmai képzésben résztvevők (felsőfokú végzettséggel)
- ✓ trénerek (felsőfokú végzettséggel)
- ✓ Akadémián tanító tanárok (felsőfokú végzettséggel)

Az oktatáson kívül számtalan más munkakörökben is szerepet kell vállalni.

Jelentősebbek:

- ✓ prezentációk a külső partnerek felé,
- ✓ moderátori tevékenység,
- ✓ mentori tevékenység,
- ✓ oktatási dokumentáció készítés, fejlesztés,
- ✓ külső kommunikáció,
- ✓ külföldi helyszíneken való oktatás.

Jellemző módon, az oktatókkal és trénerekkel folytatott beszélgetésből leszűrhető volt, hogy több éves, évtizedes mérnöki gyakorlat után helyezkednek el oktatóknak, mivel a vállalatnál ez egy kötetlenebb és lényegesen elismertebb tevékenység (erkölcsileg és anyagilag is).

Az oktatókkal szembeni elvárások, főbb kompetenciák

- ✓ Folyamatos önképzés, szakmai és pedagógiai területen.
- ✓ Oktatási feltételek, környezet tervezése, kialakítása.
- ✓ Költségtakarékosság, és a hatékonyság az oktatás területén.
- ✓ Idegen nyelvű oktatások tartása
- ✓ „Pate” szerepkör betöltése

4.7. Volkswagen AG Wolfsburg

4.7.1. A Volkswagen AG története

A vállalat történetét nem lehet néhány sorban összefoglalni, ezért néhány útmutató számmal érzékeljük a helyét a világban. A Volkswagen konszern a világ egyik legnagyobb autógyártója, jelentős pozíciókat szerzett a nemzetközi autópiacon. 1998-ban a világpiacon 11,5, az EU piacán 18,0, Kelet-Európában 13,3 százalékos részesedéssel rendelkezett. Magyarországi piaci részesedése 15 százalékot tett ki.

A dolgozók képzésére a legmagasabb szinten is figyelmet fordítanak. Részlet a Volkswagen Minőségbiztosítási Könyvből: „Minőségpolitika a VW-ben:

- ✓ Folyamatos munkatárs fejlesztés és részvétel (közreműködés)
- ✓ Mindannyian megállapíthatjuk teljesítményünk sikerét és minőségét. Aktív részvétel (közreműködés) által támogatjuk a kvalifikált és saját hatáskörben cselekedni tudó munkatársnőket és munkatársakat.
- ✓ Folyamatos tanulás, innováció és újítás, javulás.
- ✓ A kreativitás és tanulás által fejlődnek a munkatársak folyamatosan tovább. A mi állandó javítási folyamatunk egy megcélzott módszer bevezetésén alapszik, valamint tényleges tudáscserén és a legjobb-bal való összehasonlításon.”⁸

⁸ Qualitätspolitik im Volkswagen:

- Kontinuierliche Mitarbeiterentwicklung und –beteiligung.
- Wir alle bestimmen die Qualität und den Erfolg unserer Leistungen. Durch aktive Beteiligung fördern wir qualifizierte und eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung.
- Durch Kreativität und Lernen entwickeln sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich weiter. Unser ständiger Verbesserungsprozess gründet auf gezieltem Methodeneinsatz sowie effektivem Wissensaustausch und misst sich im Vergleich mit den Besten.

4.7.2. Iskolarendszeren kívüli oktatás a Volkswagen AG -nél

A vállalat képzési rendszere a hagyományai miatt, rendkívül összetett. A folyamatos innováció miatt minden dolgozónak számos lehetősége van a tanulásra.

A gyár oktatási rendszere nem csak a dolgozóra terjed ki, de porosz típusú multinacionális vállalatokhoz hasonlóan az egész környezetét figyelembe veszi. A vállalat iskolarendszeren kívüli képzése, szervesen beletartozik a város oktatási struktúrájába. Közép- és felsőfokú képzéseken lehet részt venni a vállalaton belül. Ennek jelentős része nyilvános, tehát minden állampolgár előtt nyitva áll.

A képzések helyszínei:

- ✓ Oktatóközpontok (SPL, ASC, „Juniorfirma”)⁹
- ✓ Volkswagen Coaching GmbH*

* A Kft feladata a vállalaton belül:

- ✓ Személyügyi tervezés
- ✓ Képzési koncepciók tervezése
- ✓ Kapcsolat a munka és a képzőközpontok között

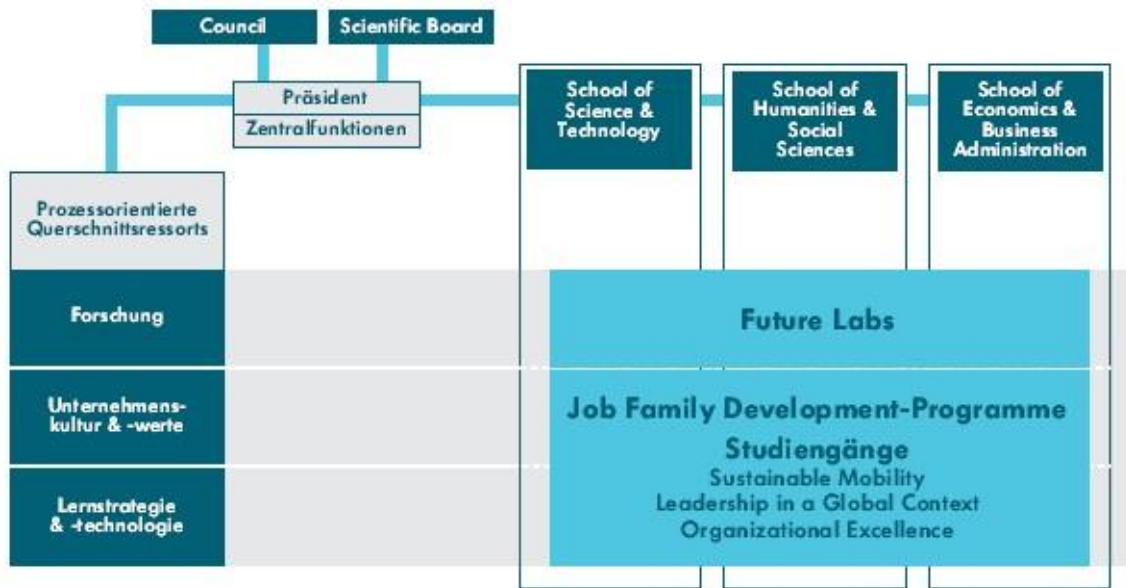
Középfokú képzési programok leírását lásd a Mellékletben!

A szakmai tréningek szintén modulrendszerben vannak felépítve. Ezeken a képzéseken a vállalat dolgozóinak és a szervizek munkatársainak kötelező részt venni. Erre a jelentkezést a vállalati Intraneten lehet megtenni.

⁹ Die Service-Produktion-Lerninseln (SPL) und das Technikzentrum in der gewerblich/technischen Ausbildung. Die Ausbildungs-Service-Center (ASC) in der kaufmännischen Ausbildung.

„Juniorfirma“ als eine in Eigenregie geführte Firma, die die realen Prozesse von Volkswagen im Kleinen widerspiegelt.

Az új egyetem szervezeti felépítését a következő ábra mutatja:

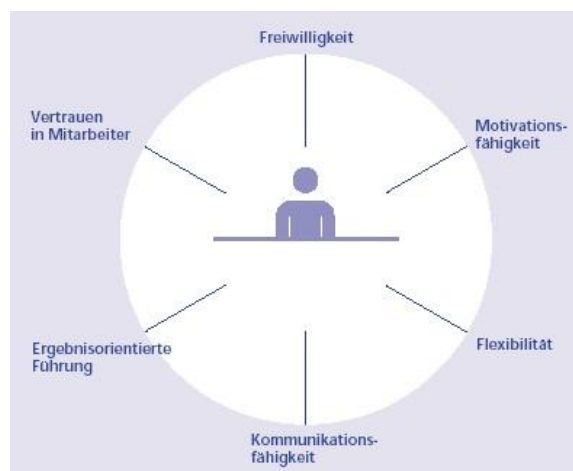


30. ábra: Az AutoUni koncepciója (forrás: VW AG)

Ez a gyakorlatban több száz modult jelent. Az iskola vezetésének az elmondása szerint úgy állították be a modulokat, hogy egy modul a 150 tanulási órát jelent, és törekedtek 3 területet lefedni (tudomány-művészet-gazdaság).

4.7.2.1. Tanulók (résztevők)

Ebben a részben csak a vállalatnál dolgozók elemzésére került sor. A dolgozókat komplex módon kezelik. Ezt a következő ábra mutatja be:



31. ábra: A vállalat elvárásai a dolgozóktól (forrás: VW AG)

A dolgozókat az egyéni rugalmassági mátrixuk alapján képzik. A mérnököket az adott munkakörnek megfelelően permanensen képzik. Mindkét csoportnak ugyanazokat a személyiség-fejlesztő tréningeket biztosítják. Azok, akik a menedzsment körhöz akarnak tartozni, egy potenciál tréning-sorozat kell végigjárni, ami több évet jelent.

A menedzsment fejlesztésének területei:

- ✓ Üzleti stratégiák
- ✓ Stratégiai menedzsment alapjai
- ✓ Stratégiai gondolkozásmódok
- ✓ Stratégiai tervezési eljárások
- ✓ Eszközök és lehetőségek a tervek végrehajtásához
- ✓ Menedzser professzionizmus

Ezeket a célokat a következő menedzsmentnek szánt személyiségfejlesztő tréningekkel érik el:

Menedzsment tréningek		
Individuelles Coaching	360°-Einschätzung	Besprechungsqualität
Biografisches Coaching	Coach-Audit	Coaching für Projektleiter
Gesundheitscoaching: Individuell	Diagnose-Gespräch	Exposure-Coaching
Das neue Trio: Top Manager – Sekretariat – Assistenz	Gesundheitscoaching: Kleingruppen	Leitungsteam-Coaching
Mediation		

17. táblázat: A menedzsmentnek szánt tréningek (forrás: VW AG)

Fontos, megemlíteni, hogy a vállalati képzések színvonala miatt, más gépjárműgyártó cég a belsőképzésüket igazoló tanúsítványokat egyenértékűnek fogadja el a saját képzéseivel!

4.7.2.2. Az oktatók

A vállalat Németországban 476 oktatót foglalkoztat. Képzettségük, arányait tekintve megegyezik ez előző cégével. Képzésüket a helyi oktatóközpontok és a vállalati egyetem végzi. Az oktatók jelentős része nem effektív oktatói tevékenységet végez. Külön részlegben vannak azok, akik csak az oktatási anyagokkal foglalkoznak. Egy terület beválás-vizsgálatokat készít. Külön csoport az e-Learning anyagokért felelős. Számos vezető oktató rendelkezik doktori tudományos fokozattal.

Azoknak, akik nem a középfokú szakképzésben tevékenykednek, a következő kompetenciákkal kell rendelkezni:

- ✓ nagyfokú flexibilitás
- ✓ IT kompetenciák
- ✓ Folyamatos önképzés, szakmai és pedagógiai területen.
- ✓ Oktatási feltételek, környezet tervezése, kialakítása.
- ✓ Költségtakarékosság és a hatékonyság az oktatás területén.
- ✓ Idegen nyelvű oktatások tartása

4.8. Magna Steyr GmbH Graz

4.8.1. A Magna Steyr GmbH története

A vállalatot 1878-ban Johann Puch alapította, majd Frank Stronach virágoztatta fel a XX. században. Kezdetben fegyvereket és egyszerűbb szerkezeteket készítettek Grazban. A második világháborút követően motorkerékpárokat gyártottak. 1957-ben történt a nagy áttörés a vállalat életében. Elkezdődött a legendás Puch 500 (Fiat modellt átvéve) gyártása.

28 éven keresztül gyártották kisebb módosításokkal.

A hatvanas években kezdődött több modell fejlesztése. Motorkerékpárokat, gépjármű motorokat, gépjárműveket kezdtek a hetvenes években gyártani. Itt készültek több autógyár különleges modelljei. Terepjárók, VW T3-as teherautó, Mercedes luxus modelljei, VW Golf Co-

untry, Jeep Grand Cherokee. Itt tervezték az Audi TT gépjárművet is. A polgári modelleken kívül rendkívül fontos gyártási szegmens a katonai felhasználású járművek készítése.

A gyártásról elmondható, hogy 2004-re a világ legnagyobb kisszériás járműgyártója. Ez azt jelenti, hogy a világmárkák különleges (tehát kis darabszámban gyártott) modelljeit elvállalva a cég közel 17 különböző gépjárművet gyárt. Így egy telephelyen, kedvezőbb konstrukcióban gyárthatnak gépjárművet, mint a megrendelők.

A gyártáson kívül másik domináns szegmens a tervezés. Az autógyáraknak folyamatosan terveznek különböző járműveket, technológiákat a világ minden pontján. (Utolsó munkájuk között szerepelt az új Smart, Saab 9-3 Cabriolet és a BMW X3).

Főbb profiljuk:

- ✓ Gépjárműtervezés (futóművek, összkerék-hajtások, alternatív és hibrid hajtások)
- ✓ Gépjárműgyártás (kisszériás járműgyártás)
- ✓ Gyártástervezés (járműgyártó sorok tervezése)
- ✓ Részegységek és komponensek tervezése (gépjármű elektronika, biztonsági rendszerek, komfort szolgáltatások, optimalizálás)
- ✓ Kiegészítő szolgáltatások (környezetvédelem, EMV,)

Partnerei: Audi, BMW, Daimler Chrysler, Ford, IVECO, Jeep, Mercedes-Benz, Porsche, Saab, Smart, Volvo

Telephelyek száma: 17 (Helyszínek: Kína, Németország, Nagy Britannia, Franciaország, Olaszország, Japán, Észak Amerika, Ausztria)

A vállalati struktúrát a következő ábra szemlélteti:



32. ábra: Magna Steyr vállalati struktúrája (forrás: Magna Steyr)

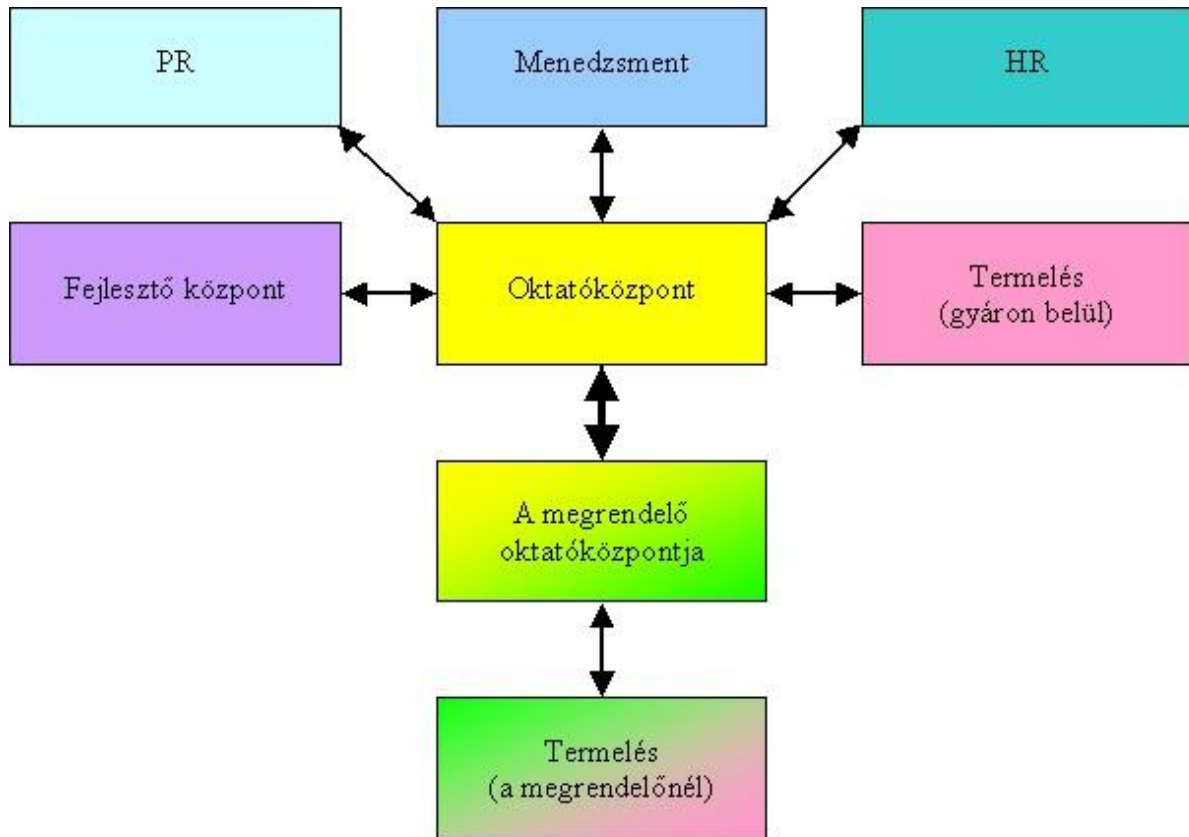
4.8.2. Az iskolarendszeren kívüli oktatás a Magna Steyr GmbH -nél

Az iskolarendszeren kívüli oktatásnak nagyon speciális funkciója van a vállalati rendszerben. A különlegességét a következők adják:

- ✓ az említett autógyárak, amelyek dolgoztatnak a vállalattal, azok egymás konkurenciái, tehát a maximális diszkrécióval lehet ezt a piaci pozíciót megtartani. (SEP-Sec)¹⁰
- ✓ A hihetetlenül nagy termékszála miatt a rendszeres oktatás még fontosabb, mint egy monotechnológiát folytató gyár esetében.
- ✓ Az iskolarendszeren kívüli oktatásban nem csak a vállalat dolgozóit kell részesíteni, hanem a megrendelő autógyár dolgozóit, oktatóit is. Ugyanis, több projektnél csak a technikai fejlesztés történik meg, a konkrét gyártás visszakerül a megrendelőhöz.

¹⁰ Geprüfter Security-Management-Prozess für System- und Entwicklungspartner der Automobilindustrie

Az oktatóközpont viszonyrendszerét a következő ábra mutatja:



33. ábra: Magna Steyr oktatóközpont viszonyrendszere

4.8.1.1. Tanulók (résztevők)

A résztvevők a többi, már bemutatott vállalathoz közel hasonlóan a következők:

- ✓ szakmunkástanulók (duális oktatásban)
- ✓ vállalati dolgozók (fizikai)
- ✓ mérnökök
- ✓ menedzsment
- ✓ praktikant képzés

A szakmunkástanulók képzése a partneri rendszerben lévő középfokú intézményekkel együtt történik. A tanulókkal a vállalatnak tanulói szerződésük van, így biztosítja a cég a tervezhető munkaerő-utánpótlását.

A vállalatnál lévő fizikai munkát végző dolgozók képzése az egyik fő feladata az oktatóközpontnak. A rendkívül gyakori technológia váltás miatt elkülönül egyes szegmensek dolgozóinak a képzése. A munkások, akik egy gépjárműtípust építenek, nem ismerhetik meg más autógyárak modelljeit. Főként ez a katonai gyártmányokra igaz. Ezért a tananyag szigorú modulrendszerben épül fel. Még az alapképzések is elkülönülnek, mivel a gyakorlati foglalkozások során sem keveredhetnek a modellek. Közös képzésben vesznek részt viszont a fizikai dolgozók a személyiségfejlesztő tréningeken. Ezeket a képzéseket is belső oktatók tartják.

A mérnöktovábbképzés több szinten folyik. A szakmai alaptechnológiai képzés két részre osztható:

- ✓ technikai képzések esetében (CAD, CAM, Desing, újdonságok, pl. hegesztés) külső cégek végzik az elméleti képzést, a konkrét gyakorlati képzés vállalaton belül az adott modell megismerése közben történik (főként on the Job technikával)
- ✓ a gépjármű technológiai ismereteket a belső oktatók végzik.

A személyiségfejlesztő tréningeket szintén belső tréner csoport végzi.

Menedzsment képzés, az előbb bemutatott gyárakhoz hasonlóan, több évig tart, egy hosszú kiválasztási folyamatot kell végigjárnia a jelöltnek. A menedzsment képzéséhez a külföldön eltöltött munkavégzés is beletartozik. Ekkor egy projekt erejéig külföldön kell munkát végezni. Ez a job rotation egy speciális fajtája.

A praktikant képzés több részből áll. Egyrészt a Magna Steyr több ország felsőoktatási intézményével felvéve a kapcsolatot, diplomamunkákat ír ki és megversenyezteti őket. 2004-ben a díjazottak 20.000 Euró jutalmat kaptak. A legjobb diplomamunka készítő a vállalatnál jó pozícióra számíthat. A képzés másik része, hogy a végzős hallgatók gyakorlati képzését átvállalja a cég, és eltölthetnek néhány területen fél évet. Ezen idő alatt, produktív munkát kell végezniük. Ezután írják meg a diplomamunkájukat. A diplomamunkát nem csak a felsőoktatási intézményben kell megvédeni, hanem a vállalatnál is. Eközben, több oktatáson is részt vesznek a hallgatók az oktató központban. A Grazi Egyetemmel közösen az utóbbi években a mérnöki doktori képzésben is aktívan részt vesz a vállalat különböző disszertációs témák kiírásával.

4.8.1.2. Az oktatók

Jelenleg 95 oktatót foglalkoztat a vállalat. A képzőközpont mellett a termelésben 34 helyen folyik gyakorlati képzés. A képzőközpont épülete közvetlenül kapcsolatban van a fejlesztő-részleggel. A vállalat oktatóit egy különleges biztonsági átvilágítás után választják ki, mivel ők a fejlesztés alatt álló technológiák és a produkció közötti kapocs. Ezen kívül, a megrendelői oktatóközpontok között is kapcsolatot tartanak. Fontos, hogy ők több konkurens cég technológiáit ismerik, de még példaként sem hozhatják szóba ezeket az ismert dolgokat egy más vállalatnál tartott oktatáson. Ez rendkívüli a témára való koncentrációképeséget követel az oktatóktól. Grazban a következő oktatói státuszok vannak:

- ✓ szakmunkásképzésben résztvevők (közép- és felsőfokú végzettséggel)
- ✓ szakmai képzésben résztvevők (felsőfokú végzettséggel)
- ✓ trénerok (felsőfokú végzettséggel)

Az oktatáson kívül számtalan más munkakörökben is szerepet kell vállalniuk. **Jelentősebbek:**

- ✓ külső partnerek oktatása,
- ✓ mentori tevékenység a praktikant képzésben
- ✓ oktatási dokumentáció készítés, fejlesztés
- ✓ külföldi helyszíneken való oktatás.

Az oktatók a szakmai képzéseket a fejlesztőközpontban kapják. Személyiség és kommunikációs képzésüket külső tréningeken fejlesztik. A Grazi Egyetemen több képzési forma létezik a vállalati oktatók továbbképzésére. Szorosan együttműködnek az oktatóanyagok és technológiák fejlesztésében is.

Az oktatókkal szembeni elvárások, főbb kompetenciák

- ✓ Több éves szakmai gyakorlat
- ✓ Maximális titoktartás a partnerekkel szemben
- ✓ Folyamatos önképzés, szakmai és pedagógiai területen
- ✓ Oktatási feltételek, környezet tervezése, kialakítása
- ✓ Költségtakarékosság, és a hatékonyság az oktatás területén
- ✓ Idegen nyelvű oktatások tartása.

5. Az empirikus vizsgálat összegzése (adatfeldolgozás)

“Minden cég oktató céggé fog válni, különben kudarcot vall.” Gordon Dryden - Dr. Jeanette

Vos: A tanulás forradalma

A vállalatoktól függetlenül – az elmúlt években lefolytatott vizsgálataink alapján összeállítottunk egy olyan listát, amelyben összefoglaltuk a vállalatoknál megtalálható főbb képzéseket. Ezek nem speciális szakmai kurzusok, hanem szakma független oktatások. Ezeknek a kurzusoknak az oktatására is kell felkészíteni a mérnöktanárokat a képzésük során a felsőoktatási intézményekben.

5.1. Bevezető képzés

A bevezető képzés nyilvánvaló célja az új munkatársak bevezetése a szervezeti kultúrába. A bevezető képzés során ismertetik meg vele a cég történetét, struktúráját, a szervezet természetét, a normáit, a játékszabályait és az üzletpolitikáját, itt mutatják meg a szervezeti egység, osztály működését, folyamatait, és nem utolsósorban a konkrét munkakört. A bevezető képzés felelőse általában a humán menedzser és a közvetlen operatív menedzser. A közvetlen munkatársak szerepe szintén nagyon fontos az orientációs képzésben, ezért célszerű professzionális szinten megszervezni az ő teendőiket is.

A bevezető képzés céljai „imprinting” – első mély lenyomat – jelleggel határozzák meg az új munkatárs felelősségteljes hozzáállását és kompetenciáját, ami nem mellékes a vállalati stratégiai célok teljesítése szempontjából (például a forgalom és ezen keresztül a profit növelése, újabb piaci lehetőségek megszerzése). Fontos, hogy egyensúlyt találjunk a vállalati és az egyéni érdekek között ahhoz, hogy az új munkatárs hosszú távra elkötelezze magát a cég mellett. Ami a bevezető képzés időtartamát illeti, az alkalmanként nem lehet hosszabb, mint 2 óra. A képzésközpontban dolgozó oktatókon kívül az aktuális területekről érkeznek dolgozók, akik az bevezető képzés után közvetlenül az új dolgozókat a munkahelyükre kísérik és a speciális felkészítést (munkarend, helységek, stb) elvégzik.

5.2. Orientációs kitt

Az orientációs kitt olyan csomag, amely tartalmazza a szervezeti-működési kézikönyvet (vagy a minőségügyi kézikönyv kivonatait), a szervezeti felépítés ábráját, a vállalati térképet, a vezetők és kulcsfigurák telefonszámait, a vállalati pénztár, az orvos, esetleg a vállalati üdülők és az egyéb létesítmények jegyzékét, a baleseti és biztonsági előírásokat és a biztosítási lehetőségeket. Ez az „útravaló” mindjárt a frissen érkező új kolléga kezébe adható, ennek segítségével könnyedén kiismerheti magát a számára még idegen szervezetben, környezetben. Ezeket az „egységcsomagokat” az oktatók állítják össze az adott szervezet felkérésére.

5.3. On-the-job

A japán gazdaság szervezeteinek nagyobb hatékonyságát, fokozott alkalmazkodóképességét a legtöbb kutatás összefüggésbe hozza a sajátos japán szakképzési rendszerrel, a munkahelyen, a munkafolyamat során történő (on the job) képzéssel. Ez a képzési gyakorlat nemcsak a tudás horizontális, hanem vertikális dimenzióját is erősíti. A horizontális munkatapasztalaton a szokásos vagy rutin jellegű tevékenységeket és felelősségeket értik. A tudás vertikálisát, mélységét a nem rutin jellegű, váratlan problémák, műveletek megoldására való képességgel, a nehezen megoldható helyzetekben tanúsított felelősséggel mérik. Ez utóbbi tudás viszont nehezen definiálható, és leginkább adott munkahelyi szituációkhoz kötve adható át, aminek során viszont a szervezetek belső rendje, az együttműködéshez szükséges emberi, szervezeti kapcsolatok is tudatosulnak a leendő alkalmazottban (Makó 1995).

Az így felépülő képzettséget és tudást a francia szociológus Maurice kollektív kompetenciának nevezte, amelyet nemcsak a japán vállalatok gyakorlatára nézve talált jellemzőnek, hanem a német cégekre is. (Simonyi 1997) A csoportok együttes tudása nemcsak a problémamegoldást, hanem a belső mobilitást is könnyebbé teszi mind a japán, mind a német cégeknél.

A II. világháború után kezdték alkalmazni az „on-the-job” módszert (az „ellesés” módszere). Ilyenkor az előkészítést, a tudásfelmérést, a motiválást és a feladatokat elemeire szabdadják, majd a végrehajtás megfelelő módját egy tapasztalt kolléga mutatja be. Az oktató jelenlét-

ében az új kolléga próbamunkával kezd, majd egyre inkább az önálló tevékenységvégeztés kerül előtérbe. Az „on-the-job” tanulás általában nincs strukturálva, döntően az oktatók felelősségén múlik a tanulás sikere. Leginkább a termelési folyamatok, illetve technológiai utasítások elsajátításához alkalmazzák. Kevés elméleti oktatással lehet összekapcsolva. Ez költségkímélő módja az oktatásnak, de eredményessége jelentősen függ a támogató kollégák felkészültségétől, lelkiismeretességétől is. Ennél a képzési fajtánál, tehát az oktatónak elemi érdeke a hibátlan munkavégzés. Ha a betanított dolgozó (résztevő) hibázik, kárt okoz (nem csak a fizikai kár, hanem időkiesés is annak számít) akkor az oktató visszakereshető és felelősségre vonható. Ennél a képzési formánál az oktatók minőségbiztosítása teljesen megoldott. Akkor dolgozik az oktató megfelelő minőséggel, ha a dolgozók hibamentesen dolgoznak.

5.4. Előszobamódszer

Az úgynevezett előszobamódszer a kockázatmentes duplikáció elvén alapul, és nem más, mint egy éles helyzet leutánczása egy szomszédos tanműhelyben, ahol kockázatmentesen követhető a képzés tárgyát képező folyamat. Ez a módszer költségigényes képzési forma, de egy folyamatosan működő gépsor javítására való felkészítés más módszerrel nem oldható meg.

5.5. Inkubátorképzés

Az inkubátorképzés főként kisvállalkozók képzésében népszerű. Védett, támogató környezetben, a valódi üzleti folyamatokat szimulálva építenek fel az ötlettől kiindulva vállalkozásokat. A képzés időigényessége és a hatékonysága miatt a nagyvállalatok belső képzésük során ezt a formát nem alkalmazzák.

5.6. Gyakornokképzés

A gyakornokképzés strukturált, félig hivatalos képzés beavatott, gyakorlott mesterek bevonásával. Leginkább az elméleti tudás gyakorlati alkalmazása a cél. Színvonala széles skálán mozog, jobbra az oktató szakmai tudásától és morális hozzáállásától függően. A képzést előszeretettel használják Magyarországon és az Unióban is mérnökök képzése esetén. A képzés ténylegesen még hallgató korban történik meg. A hallgató, egyben munkatárs jelölt az adott vállalatnál eltölt egy bizonyos időt, de minimum 3 hónapot. Ott tevékenykedik, megismeri a vállalati struktúrát, képzésekre jár, majd a tevékenysége elemzéséből elkészíti a diplomamunkáját, amelyet nem csak a felsőoktatási intézményben kell megvédenie, hanem az adott vállalatnál is. E képzés a vállalatok számára az egyik legjobban költség hatékony módszer (Practing képzés).

5.7. Mentori rendszer

A mentori rendszer magas pozíciójú oktató bevonásával működik, aki közvetlenül nem főnöke a patronált munkatársnak. Ebben a képzés jellegű kapcsolatban nem csupán a termelési, technológiai, szolgáltatói folyamatok kerülnek középpontba, hanem a szervezeti kultúra, illetve a vezetési stílus – egyébként nem könnyen nyomon követhető – elemei is. Egy ilyen kapcsolat megfelelő mentor esetén önbizalom-erősítő hatást is kifejthet. A mentor oktatójának az adott időszakban nincs más feladata, csak a munkatársnak a munkáját figyeli, felügyeli. Minden olyan a későbbi munkaköréhez tartozó kompetenciáját megpróbálja kialakítani, fejleszteni, amire szüksége lesz. Ez az oktatótól rendkívüli teljesítményt és szakértelmet igényel.

5.8. Munkaköri rotáció

A munkaköri rotáció különösen a magas szintű vezetői pozícióra szánt kollégák esetén hasznos, ha a későbbi feladataik természetétől függően függőleges vagy vízszintes síkban körbejárják a kapcsolódó munkaköröket. Az így, testközelben megtapasztalt munkaélmények nem

csak a szélesebb körű rálátást, megértést, de az empátiás együttgondolkodást is megalapozzák a későbbi beosztottakkal. Az ilyen típusú tapasztalatokkal felvértezett vezetők kevesebbet hibáznak, gyorsabban és hatékonyabban döntenek. Itt a vezető oktatóknak dominánsan a rotáció megtervezésére kell koncentrálni. Természetesen a lapos vállalati struktúrák miatt nem csak egy vezető rotációját kell megtervezni, hanem az egész vezetői szintet át kell látni. A módszer nemcsak vezetők képzésénél alkalmazható, hanem a sokoldalú munkatársi képzés vagy a monoton munkakörök „színesítése” érdekében is bevethető. Érdekes jelenség, hogy a kiváló dolgozók esetében, személyiségük és képzettségük függvényében, több vállalatnál képzőközpontban is el tudnak helyezkedni. Így a képző központok tudják biztosítani a legjobban felkészült munkatársi utánpótlást, a minőségi oktatás fenntartását. Ehhez, hozzátartozik, hogy a vizsgált vállalatoknál a képzésben résztvevő oktatók javadalmazása felette van a mérnöki munkakörökkel betölthető álláshelyeknek.

5.9. Munkakör-gazdagító oktatási programok

Különösen a „lapos” struktúrájú szervezetek esetében hasznos a munkakör-gazdagító oktatási program, vagyis ott, ahol kevés lehetőség van az előrelépésre. Főleg olyan kollégák lelkesedését válthatja ki, akik örömet lelik az elmélyült szakmai munkában, és egyre több felelősséget, rálátást nyerhetnek a kapcsolódó területekre. Ez a képzési módszer kifinomult módszere a munkahelyi motivációnak, karrierépítésnek. Alkalmazásával megakadályozható, hogy a többre vágyó munkatársak új munkahelyen elégítsék ki fejlődési készletüket (nem csekély veszteséget okozva a cégnek). Ez a program csak az utóbbi években figyelhető meg Magyarországon, amióta a vállalati struktúrák telítődtek. Tehát a feljebbjutás viszonylag nehézkes, inkább azonos szinten a horizontális munkakörökbe való átmenet a reálisabb.

5.10. Készségfejlesztő tréningek

A készségfejlesztő tréningek méltán egyre népszerűbb módszerei az oktatásnak, minthogy a legkomplexebb és ebből következően a legintenzívebb képzést teszik lehetővé azáltal, hogy

nem csupán ismereteket közvetítenek, hanem segítik a mélyebb összefüggések feltárását, megértését, és lehetőséget nyújtanak a kívánatos attitűdök (gondolkodásmód, beállítódás) programozására is. A készségfejlesztő tréningek szimulációs, szituációs feladatok, illetve szerepjátékok segítségével, élménytanulás révén a jártasságok, a készségek, a képességek kiépítésében is gyors, hatásos megoldást jelentenek. A professzionálisan vezetett tréningek a stáb csoportdinamikai síkján is jelentős rendező hatást fejtenek ki, olajozottabbá teszik a kommunikációt, tudatosítják a csoportfenntartó szerepek megoszlását, javítják a konfliktuskezelő kultúrát, és a normák révén feljavítják az önszabályozó, döntést támogató folyamatokat.

Ha csak néhány kolléga képzési igényéről van szó, akkor nyílt, külső tanfolyamokban célszerű gondolkodni. A legintenzívebb képzés azonban zárt csoportokban érhető el, amikor is a bizalom és őszinteség szintje a legmélyebbre vihető, és így az irracionális összetevők is feltáru-
nak a csoportmunka folyamán. Amennyiben sokakat érintő, gyakran ismétlődő vagy speciális szakmai képzési igényről van szó, akkor célszerű belsőtréner-stáb felállítása, és belső tréningekkel oktatni, tovább képezni a kollégákat. Az oktatóknak a képességfejlesztő tréningek a központi feladatuk. A folyamatos technológia váltása miatt ez egy folyamatos és rendszeres munkavégzést jelent számukra. Az oktatók képzése is állandó szervezést igényel. Ezek a képzések az új technológiát kifejlesztő beszállítóknál, általában külföldön és a vállalat fejlesztő központjában történnek. Az időzítés rendkívül fontos. Ezek az ún. „Train the Trainer” vagy „Gold Training” képzések a technológia bevezetés előtt általában 1 évvel korábban megtörténnek. Tehát az oktatók számára a technológiai titoktartás kérdése elsőrendű!

5.11. Menedzserképző tréningek

A menedzserképző tréningek alapvető célja a különféle vezetői készségek, mint például az emberekkel való bánásmód elsajátítása, a motiváció, a meggyőzés, az operatív készségek, a kompetenciák, a szervezetépítés, a változásmenedzsment, a kreativitás, a személyes fejlődés stb. fejlesztése. Az utánpótlás felkutatása és felkészítése szintén nagyon fontos területe a menedzsertréningeknek. A készségfejlesztő tréningek fentebb ismertetett módszerei mellett speciális programozott instrukciós csomagok, esettanulmányok, projektek, üzleti játszmák is

kiegészíthetik ezt a képzési formát. Ezt a képzést általában a vezető oktatók végzik. Gyakran előfordul, hogy olyan tréninget szerveznek, amelyeket nem egy, hanem két tréner, oktató tart. Ennek az az oka, hogy a vezetőket nem lehet hosszabb időre kivonni a termelésből.

5.12. Önfejlesztés

A képzés leginkább költségkímélő módja az önképzés. Akkor működik jól, ha a szervezetben sikerült lelkesé és motiválttá tenni a kollégákat a tanulásra. Érdemes létrehozni – a szakmailag legtájékozottabb munkatársak, illetve külső szakértők bevonásával – egy megfelelő médiatárat. A nagyvállalati környezetben kivétel nélkül az Intraneten hozzáférhető egyéni tanulási rendszereken (Selbststudium Program – SSP) keresztül történik az önfejlesztés. Az Intraneten található anyagok a következő előnyökkel rendelkeznek:

- ✓ költség hatékony
- ✓ védett technológia is bemutatatható
- ✓ önfejlesztő hatása van
- ✓ motivációs hatással rendelkezik¹¹
- ✓ interaktív
- ✓ egyéni tanulási metódust biztosít
- ✓ bővíthető

5.13. Kompetencia-menedzsment

A vállalati eredményesség növelését segíti elő a több vállalati terület együttműködése, a HR tevékenységek olyan egységes rendszerbe szervezése, amely minden lépésével az általános vállalati stratégiát támogatja. A következő ábrán azt mutatjuk be, hogy egy egységes stratégia érdekében hogy alkalmazzák az egyes területeket. Jól megfigyelhető, hogy az oktató köz-

¹¹ A dolgozók ezen programok segítségével megismerhetik a következő évek technológiáit, ezáltal biztonságban érzik a munkahelyüket. Ebből kifolyólag önállóan megtanulják az új technológiákat.

pontok és benne az iskolarendszeren kívül oktató tanárok milyen jelentős helyet foglalnak el a rendszerben. Az ábrán továbbá jól látható, hogy egyes folyamatokat nem, vagy nagyon ritkán végez csak egy terület. Tehát a területek között team munka jelentősége is ábrázolhatóvá válik.



34. ábra: Az oktatási központ kapcsolatrendszere a többi területtel

A kompetencia-menedzsment módszerek olyan üzleti eszközök, amelyek mérhetővé teszik a HR befektetések megtérülését, leképezik az egyes munkakörökkel vagy pozíciókkal kapcsolatos elvárásokat (stratégia, teljesítmény, cégekultúra), optimalizálják a HR költségvetés felhasználását és segítik annak tervezését, támogatják a menedzsmentet és a HR-t feladataik ellátásában a kiválasztás, a képzés-fejlesztés, a karriertervezés, illetve az utánpótlás- és teljesítménymenedzsment területén biztosítják a HR tevékenységek hosszú távú minőségét. Megfigyelhető, hogy a képzőhelyen dolgozó oktatóknak a menedzsment döntéseinek a végrehajtásában mekkora feladatuk van. A produktív és az inproduktív területet folyamatosan segítve, a rendszer szinte összes feladatában részt vesznek.

5.14. Kompetencia modellek felállítása

A munkaköri kompetencia-modellek kialakításának célja, hogy a vállalat egy dinamikus és a HR által aktívan használt kompetenciamodell-rendszerrel rendelkezzen (kiválasztáshoz, képzési-fejlesztési programok tervezéséhez, karriertervezéshez, utánpótlás- és teljesítménymenedzsmenthez). A felsőoktatási intézményekből kikerülő mérnökstanároknak tehát jól kell ismerniük a kompetencia modellek kialakításának lépéseit, módszereit. Feladatuk ezen kívül az elvárások tisztázása és leképezése a munkakörökre vagy pozíciókra – kompetencia-modellek felállítása; az egyének felmérése az adott kompetenciamodellek mentén; az eredmények beültetése a HR- és menedzsment-alkalmazásokba.

Összefoglalva: a következő Humán Erőforrás rendszerek kialakításában kell részt venniük az oktatóknak:

- ✓ Teljesítmény-értékelő rendszer kialakítása
- ✓ Vállalati, vagy munkakörönkénti kompetencia modellek kialakítása
- ✓ A dolgozók megtartásának és motiválásának vizsgálata, motivációs felmérések
- ✓ Vállalati kultúra felmérése
- ✓ Karrier-tervezési projektek
- ✓ Vállalati kommunikáció vizsgálata
- ✓ Dolgozói elégedettség vizsgálatok
- ✓ Változásmenedzsment: a változási folyamat alapkérdései, a mozgatórugók.
- ✓ A változási stratégiák, a változási folyamat megtervezése.
- ✓ Az akcióterv, a folyamatterv, az elkötelezettségi terv, a kommunikációs terv. A változási folyamat sikerének feltételei.
- ✓ Teljesítménymenedzsment céljai: az üzleti tervek és az egyéni teljesítmény összhangja, a munkatársak fejlesztése, a kompetenciák fejlesztése.
- ✓ A teljesítményértékelés folyamata, előkészítése, a kalibráció, a megbeszélés, a fejlesztési igény elemzése, a tréningterv, visszajelzés.
- ✓ Teljesítményértékelés és javadalmazás.
- ✓ Menedzsmentfejlesztés. Egyéni értékelés, utódlási terv, tehetségmenedzsment.

5.15. Pszichológiai alkalmasság-vizsgálatok

Cél: munkaadóknak jelölt-kiválasztás - valamint ezt kibővítve- cégek humán erőforrás gazdálkodásának munkapszichológiai támogatása: a munkatársak motivációs szintjének és munkavégzésük hatékonyságának növelése munkaerő elvándorlás csökkentése céljából. A vállalatot, mint élő rendszert kell kezelni, nem mechanikus összetevők halmazaként, így figyelembe kell venni a különböző emberi tényezők kölcsönhatásait, és azok folyamatos változásait. A vállalati pszichológus vezetésével ezeket a kiválasztási programokat meg kell tervezni egy oktatónak és le is kell vezetni.¹²

5.16. Assessment Center (AC), Development Center (DC)

A jelentkezők gyakorlati feladatokkal történő vizsgálata (szerepjáték, prezentáció, csoportos helyzetek kezelése, azokban való részvétel). Meglévő dolgozók fejlesztendő képességeinek felmérése. Ezeknek a tervezése a vállalati érdekeket elemezve az oktató team feladata, különböző területek segítségével. Ide tartozik olyan tréningek szervezése is, amelyek arra irányulnak, hogy az AC-n, vagy DC-n résztvevő vezetők objektíven tudják a jelölteket értékelni.

5.17. Vezetői tanácsadás

Coaching, vezetési tanácsadás, vezetői csoportok facilitálása: a vezetők vezetői tulajdonságainak fejlesztése, egyénre szabott módszerekkel.

5.18. Moderátori feladatok

A vállalati részlegek között történő egyeztetések alakalmával; az oktatóknak mint szolgáltatóknak el kell látni, ún. moderátori tevékenységet is. Ekkor a munka hatékonyságának és

¹² Túlnyomó részt a tervezést és a lebonyolítást más oktató végzi!

gyorsaságának biztosítása érdekében, mint kvázi „külső” személy segít a problémák összefoglalásában, a munkamódszerek kialakításában. Ezen esetben az oktatónak az objektivitását végig meg kell őriznie. Ez a gyakorlatban nagyon nehéz feladat.

5.19. Szakmunkástanulók oktatása

Azoknál a vállalatoknál, ahol a vállalati gyakorlati képzést végzik, fontos az iskolarendszerű képzésekkel való kapcsolat, és több oktatónak a feladata a szakiskolából gyakorlati képzésre kihelyezett tanulók oktatása. Az ő képzettségük eltér az előbb említett képzéseket szervező, oktató mérnöktanárokéétól. Ennek az anomáliának a feloldására terveztem az iskolarendszeren kívüli képzésben az oktatók 3 különböző szintjét. Ezt a következő fejezetben vizsgálom és elemzem.

5.20. Egyéb feladatok

A teljesség igénye nélkül felsoroljuk azokat a munkafeladatokat, amelyeket a vizsgált vállalatoknál tapasztaltunk, ill. a gyakorlati munka során megvalósult:

- ✓ nyitott napok szervezése, irányítása
- ✓ bemutató képzések végzése
- ✓ oktatási helyiségek fejlesztése
- ✓ oktatási módszerek fejlesztése
- ✓ externe kapcsolatok ápolása, fejlesztése
- ✓ gyárlátogatások lebonyolítása
- ✓ vállalati újságok készítésében való részvétel

A jelenlegi műszaki pedagógusok képzésében aránytalanul kevés az iskolarendszeren kívüli oktatásra való felkészítés.

Az iskolarendszeren kívüli képzésben résztvevő oktatók kompetenciái lényegesen eltérnek a hagyományos szakképzési rendszerben oktatókéétól.

A vizsgálat bemutatta, hogy az iskolarendszeren kívüli képzésben dolgozó oktatók munka- és

feladatköre nem konkretizálódik kifejezetten az oktatásra. Megállapítható, hogy a vállalatoknál az oktatóknak több feladatköre van.

1. **oktatás:** kifejezetten a szakmunkások és szakmunkástanulók képzésével foglalkozó oktatók, amelyek egy előre elkészített képzési programban vesznek részt. Fontos feladatuk, amely az iskolarendszerű képzésben nem jellemző, hogy az oktatási környezetük kialakításának a tervezésében, szükséges technikai eszközök beszerzésében, fejlesztésében is részt vegyenek. (FSZ, BSc. szint).
2. **oktatásszervezők-tervezők:** az ilyen típusú munkakörökben dolgozóknak nem kifejezetten oktatással, mint tevékenységgel kell foglalkozni, hanem inkább az oktatási programok fejlesztésével, tervezésével. Fontos feladat ezen kívül, hogy a külső partnerekkel (külföldi vállalatok, beszállítók, hazai oktatási intézmények) kapcsolatot teremteni. Az oktatási feladatok közül, ők inkább a rövidebb és nem szakma specifikus tréningekben vesznek részt. (BSc., MSc. szint).
3. **egyéb feladatok:** ide tartoznak a vállalati környezetben lévő melléktevékenységek, amelyek a munkavégzés hatékonyságát növelik. Ilyenek, pl. a moderatori tevékenységek, Intranet, mint a vállalati képzés és motivációs eszköz folyamatos használata és fejlesztése, kommunikációs stratégiákban a részvétel, vállalaton belüli telephelyek között az egyes önálló képzések versenyztetése, árajánlatok készítésétől a külső tréner kiválasztásáig. Ide tartoznak a vállalati átlagon felüli prezentációs képességeiket felhasználó programokban való részvétel (nyílt nap, bemutató). (MSc. szint) Ezekhez természetesen más kompetenciákkal kell rendelkezni, mint az iskolarendszerű oktatásban részt vevőknek. Meg kell azonban említeni, hogy ezekre a speciális kompetenciákra egyre inkább szükségük lesz az iskolarendszerben dolgozó tanároknak is.

A Magyarországon meglévő műszaki pedagógusképző felsőoktatási intézmény tananyagmátrixát, moduljait áttekintve és ezek közül többet a gyakorlatban ismerve kijelenthető, hogy a jelenleg nem található meg azok a modulok, amelyek az értekezésben említett kompeten-

ciák fejlesztésére alkalmasak lennének. Ezért került sor a már említett BSc. és MSc. tananyagmátrix metervezésére, amely megfelel az állam és az akkreditációs bizottság elvárásainak (BSc. és MSc. KKK), valamint megtalálhatóak benne azok a modulok, amelyek a kutatás eredményeit lefordítják a szakképzés pedagógia területére.

5.21. Új oktatói feladatok, kompetenciák¹³

A több éves vizsgálat alapján és a nemzetközi tendenciák után kijelenthető, hogy a Life long Learning ráfordításainak egyik sajátossága a kötelező, formális oktatás előtti és utáni képzés támogatásának növelése. A kötelező oktatás utáni tanulás tehát sokféle formát ölthet. Az iskola utáni, felnőttkori ismeretszerzésben, készségfejlesztésben és önművelésben előtérbe kerül a tapasztalati tanulás aspektusa.

A tanítás minősége jelentős mértékben befolyásolja az élethosszig tartó tanulás hatékonyságát. Ennek egyik meghatározója a tanárok, oktatók, gyakorlatvezetők stb. felkészültsége, alkalmazkodási készsége, például hogyan tudják hasznosítani munkájukban az információs-kommunikációs technológia nyújtotta lehetőségeket, vagy hogyan tudnak megfelelni a tananyagváltozás követelményeinek. A második fontos minőségi követelmény a tanárok tanulócentrikus szemléletmódjának kialakulása és mindennapos gyakorlattá válása. A harmadik meghatározó szempont a tanárok-tanulók aránya; az iskolarendszeren kívüli képzésben a pedagógushiány ugyanis az Unió számos országában már problémát jelent. A felsorolt követelmények közül egynek a figyelmen kívül hagyása is súlyos gondot okoz az élethosszig tartó tanulás hatékonyságának növelésében.¹⁴

Megállapítható, hogy egyre erőteljesebben kell az oktatóknak építeni a munkatársak önképzési hajlandóságára is, amit megalapozhatunk például úgynevezett „végtelen tanulást” pre-

¹³ Balogh Andrásné Dr. kompetencia definíciója: A kompetencia egy foglalkozás adott feladatának az elvégzéséhez szükséges ismereteket, magatartásformákat (attitűdöket) és képességeket jelenti (DACUM)

¹⁴ Harangi László Az élethosszig tartó tanulás minőségi követelményei az európai oktatásban Új Pedagógiai Szemle 2004 június Az élethosszig tartó tanulás minőségi követelményei az európai oktatásban

feráló szervezeti kultúrával, önképző körök életre hívásával, másfelől támogató internetes adatbankok elérésének a finanszírozásával is.

Emellett az oktatás más aspektusai is jelentőssé válnak az ebben a környezetben oktatók számára. Mint Ágh Attila írja: *„Az oktatás jóval több, mint a korábban sokat emlegetett emberi beruházás, hiszen nem pusztán gazdaságilag számít magas megtérülése miatt. Az oktatás hosszabb távú társadalomformáló és rövid távú szociálpolitikai következményei kerülnek előtérbe. A magyar „oktatás” kifejezésnél szélesebb értelmű education (palléroz, kinevel, képez) tehát társadalmi mozgósítás is az információs hálózati társadalom kiépítésére, egyben aktív szociálpolitikai eszköz a munkanélküli-segély helyett a társadalom kettészakadásának megakadályozására.”*

5.22. Az oktatók a képzési célok és stratégiák kidolgozásában

A képzőközpontok munkáját megfigyelve megállapítható volt, hogy egy iskolarendszeren kívüli oktatóknak a következő **speciális tanulási folyamatokkal, módszerekkel** kell megismerkedni:

- ✓ egyéni célokra ösztönözés az oktatásban,
- ✓ az eredmények tudatosítása (vagyis hozzámérés az elvárásokhoz, standardokhoz, esetleg gyakorlati, írásbeli vizsgákkal),
- ✓ a modellezés (coaching),
- ✓ a viselkedésmódosítás (intervenciós stratégiák, közvetlen pozitív, illetve negatív megerősítés, kioltás),
- ✓ az összefüggések, koncepciók tudatosítása (Gestalt-effektus),
- ✓ a gyakorlás, az ismétlés, a korrekció közvetlenül a munkahelyen (aktivitással),
- ✓ az optimális képzési idő tervezése,
- ✓ a képzési program folyamatosságának, egymásra épülésének a tervezése,
- ✓ a teljes vagy részképzésű oktatások tervezése,
- ✓ a képzési spirál – képzési hurkok kialakítása,
- ✓ a munkaerő költségeinek hatékonyabb ellenőrzése,

- ✓ a kulcsemberek fluktuációjának csökkentése,
- ✓ az integrált teljesítmény menedzselése,
- ✓ a személy és munkakör megfelelés biztosítása,
- ✓ a kompetenciák fejlesztése (kognitív, szociális, kommunikációs),
- ✓ a csoportmunka hatékonyságának javítása,
- ✓ az emberi erőforrás információs rendszer fejlesztése,
- ✓ az egészségbiztosítás terén a megelőzés.

Az iskolarendszeren kívüli oktatásban résztvevők tanulás azonosítására tett kísérletek az Európai Unióban is azt bizonyítják, hogy az iskolarendszeren kívüli oktatás meghatározása együtt jár a kompetenciák azonosításának feladatával.¹⁵ A kompetenciák jelölik ki ugyanis azokat a személyhez köthető tulajdonságokat, melyek megszerzésének folyamatában azonosítható többek között a nem formális tanulási tevékenység is:

A vizsgált oktatók, helyszínek, elvárások alapján összesítettük azokat az oktatói kompetenciákat, amelyek szükségesek az iskolarendszeren kívüli munkához:¹⁶

5.23. Hagyományos tanári tevékenységek

- ✓ Tanítási tevékenység;
- ✓ A tanítás tervezése;
- ✓ A szakma közvetítője;

5.24. Speciális tanári kompetenciák

A, Személyes rátermettség kompetenciái:

- ✓ Reális önértékelés, objektivitás;

¹⁵ Jakó Melinda: A kompetencia fogalmának értelmezési lehetőségei Magyarországon, a kompetenciák elismerésére tett kísérletek az Európai Unióban

¹⁶ Vö.: Kelemen Gyula: Az oktatás világtendenciái (2005)

- ✓ Az önálló és társas tanulásra való képesség;
- ✓ Rugalmasság és alkalmazkodóképesség;
- ✓ Érzelmi tudatosság és kiegyensúlyozottság, optimizmus;
- ✓ Stressz- és konfliktuskezelési képesség, indulatkontroll;
- ✓ Alkalmazkodó képesség, empátia, kooperativitás;
- ✓ Problémamegoldó képesség, kreatív gondolkodás, innovatív képesség;
- ✓ Humanizmus, tolerancia;
- ✓ Együttműködési és kommunikációs képességek (szociális kompetenciák);
- ✓ Az írott kommunikáció alkalmazásának képessége;
- ✓ Idegen nyelvű és különböző kultúrák közötti kommunikáció;
- ✓ A bizonytalanság kezelésének képessége;

B, Tanári mesterség kompetenciái:

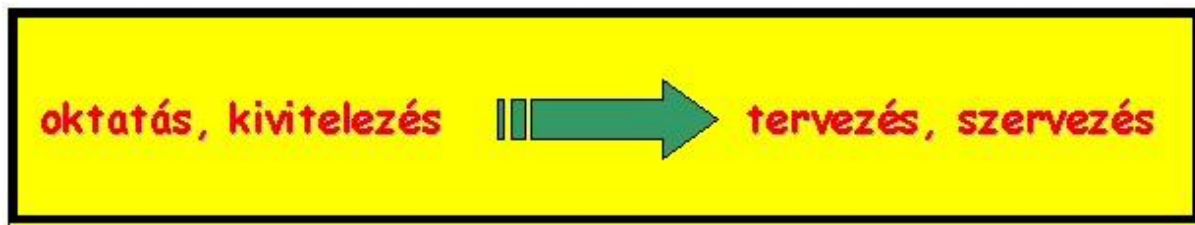
- ✓ Tanulási szükségletek objektív meghatározása;
- ✓ A tanítási-tanulási folyamat tervezése;
- ✓ A tanulási stratégiák kialakítása;
- ✓ Folyamatos curriculum fejlesztés;
- ✓ A tanulmányi programok hatékonyságának értékelése;
- ✓ Az információs és telekommunikációs technológia alkalmazásának képessége;
- ✓ Tanácsadói szerepkör vállalása;
- ✓ Mások fejlesztése, inspirálása;
- ✓ A tanulók teljesítményének objektív mérése;
- ✓ Figyelem a tanulók különbözőségére, a tanulási szokásokra és készségekre¹⁷;

Ebben az oktatási szférában a tendencia a következő ábrával írható le.

Az oktatók feladatai a tényleges oktatás és annak kivitelezése (pl. bemutatók készítése) irányából eltolódik a tervezés és oktatásszervezés irányába. Ez a megjelenő team munkának is

¹⁷ A képzési programok feltételeznek bizonyos tanulási készségeket, képességeket, rendszerint magasabbakat mint a valóság, jóval hasznosabb empirikusan meggyőződni az erősségekről és gyengeségekről

köszönhető, ahol az oktatói team-ben, már nem csak oktatók vannak, hanem informatikusok, asszisztensek is, akik a nem kifejezetten oktatói, tervezői munkát átveszik.



35. ábra: Az oktató kompetenciák eltolódása az iskolarendszeren kívüli oktatások területén

MEG KELL JEGYEZNI, HOGY TÖBB OLYAN TANÁRI KOMPETENCIA LÉTEZIK, AMELYEK NEM CSAK AZ ISKOLARENDSZEREN KÍVÜLI KÉPZÉSBEN DOLGOZÓ OKTATÓK SZÁMÁRA SZÜKSÉGESEK, HANEM AZ ISKOLAI OKTATÁS SORÁN IS EGYRE NÉLKÜLÖZHETETLENEBBEK.

5.25. A kutatás során megállapítható kompetenciákat összehasonlítottuk Az OECD által felsorolt tanári professzionalizmus főbb jegyeivel¹⁸

Megállapítható, hogy a két összegzés nagyfokú hasonlóságot mutat. Tehát ezek a főbb tanári vonások az iskolarendszeren kívüli oktatásban résztvevő tanárookra súlyozottan is igazak. Nyilvánvaló, hogy az előbbieken bemutatott minőségbiztosítási rendszer következtében az iskolarendszeren kívüli oktatásban résztvevő tanárok közül csak azok lehetnek a munkahelyükön sikeresek, akik rendelkeznek ezekkel a jegyekkel:

- ✓ *Szakértelem:* A tanított szakterülettel összefüggő tudás, amellyel kapcsolatban a folyamatos megújítás szükségessége kap egyre növekvő hangsúlyt.
- ✓ *Pedagógiai know-how:* A tudás átadásának és a kompetenciák fejlesztésének a technológiai, amelyeken belül egyre nagyobb figyelmet kapnak a tanulásra való motiválás, az együttműködésre késztetés és a kreativitás.

¹⁸ Forrás: OECD, Education Policy Analysis. Paris. 1998; Kelemen 2005

- ✓ *A technológia értéke:* Ez a tanári professzionalizmus új, egyre fontosabbá váló eleme. A hangsúly azon a képességen van, hogy az új technológiákat a tanárok a tanítási-tanulási folyamat integráns részévé tegyék.
- ✓ *Szervezeti kompetencia és együttműködés:* A tanítást az új professzionalizmus egyértelműen kollektív, teamben végzett tevékenységnek tekinti, amelynek intézményes kereteit a "tanuló szervezetként" működő iskola adja.
- ✓ *Rugalmasság:* Ez az ugyancsak új elem annak az elfogadására épül, hogy a tanári munka tartalma és a munkavégzéssel kapcsolatos elvárások a szakmai karrier során több alkalommal is változhatnak.
- ✓ *Mobilitás:* Ugyancsak új elem, ami annak a belátására utal, hogy gyakorivá válik a tanári szakmák és más szakmák közötti átlépés, sőt egyenesen előnnyé válik, ha valaki más területeken is szakmai tapasztalatokat szerez.
- ✓ *Nyitottság:* A tanári pálya meghatározó sajátossága a nyitottság a külső szereplők, a partnerek iránt és az együttműködés a szakmán kívüli érdekeltekkel.

A műszaki pedagógusképzésben résztvevők közül egyre többen helyezkednek el vállalati oktatási központokban.

A vizsgálat alátámasztotta az európai Unió direktíváit és a LLL tendenciákat, miszerint a gyorsuló technológiai cserék és a növekvő piaci konkurencia hatására egyértelmű a tendencia (amellyel a mérnöktanár-képzésnek is szembesülni kell) egyre többen tanulnak a munka mellett, a vállalatoknál. Nem sokáig van olyan dolgozónak munkája, aki a vállalati képzéseken nem vesz részt. Ezáltal a motivációs szintjük is lényeges eltérést mutat. Az elmúlt 15 év alatt Magyarországon megtelepedett cégek vállalati vizsgálatánál egyértelmű volt, hogy azok, akik az első években nem fektettek a belső képzésekre hangsúlyt, most rohammunkával pótolják. Mára már minden prosperáló vállalatnál egyre többen foglalkoznak képzéssel. Új és egyre bővülő a képzőközpontok mérete, mind fizikailag, mind döntési pozíció oldaláról nézve. Mára egy technológia váltásnál az egyik központi kérdés, hogy a vállalati képzőközpont mikorra tudja a képzett munkaerőt „kitermelni”.

Minden országban általános egyetértés van arra nézve, hogy a képzés meghatározza

- ✓ a vállalat teljesítményét,
- ✓ az egyének új helyzetekhez való alkalmazkodási képességét.

5.25.1. A szakértelem és a szakképzettség közötti különbség

A strukturált interjúk után nyilvánvalóvá vált, hogy egy vállalat szempontjából a szakértelem pusztán egy sor szakképzettség összegét jelenti. Ha arra gondolunk, hogy a holnap munkahelyeinek jó része sokféle ismereten alapuló felfogást fog követelni, nyilvánvaló, hogy különböző szakterületeken, széles skálán mozgó ismereteket kell majd felhalmozni. Azon kívül a technológiai változások tempója miatt az egyéneknek szakértelmüket állandóan naprakészen kell tartani, mert ha ezt elmulasztják, akkor menthetetlenül lemaradnak. Ezekből a megállapításokból azt a következtetést kell levonni, hogy a kicsit is előrelátó munkavállaló felismeri annak fontosságát, hogy tekintélyes mennyiségű szakképesítést szerezzen. Az oktatás fel fog értékelődni.

A szakértelem többet jelent, mint egyszerűen a műszaki ismeretek és a technikai know-how összességét. Felvértezi az egyént problémamegoldó képességgel, új munkafeladatok megszervezésének képességével, a fokozott önállósággal történő munkavégzés képességével és az előre nem látható körülményekhez való alkalmazkodás képességével.

A szakképzettség a vizsgált vállalatok szerint:

- ✓ csupán egyik tényezője annak az egyenletnek, amelyben a szakértelemnek széles körűnek és fejleszhetőnek kell lennie.
- ✓ Az első következtetés, amelyet ebből a különbségből le kell vonni azt, hogy az iskolák önmagukban nem tudnak szakértelmet tanítani. Jóllehet természetesen adhatnak ismereteket, nem feltétlenül készítik fel az egyént arra, hogy ezeket az ismereteket úgy alakítsák, hogy azok a különböző helyzetekre alkalmazhatók legyenek. Ez a képesség igazából csak a valós életben szerzett tapasztalatokkal, következképpen egy cégnél valamely foglalkozás gyakorlásával sajátítható el. Az **oktatási rendszernek szakképzettséget kell nyújtania, a vállalati képzéseknek pedig meg kell szilárdítani-**

uk az emberek szakértelmét. Ebből ered annak a kulcs-fontosságú szerepnek a hangsúlyozása, amelyet a vállalatok a képzés biztosításában betöltenek. Amint a németországi kerekasztal-tanácskozáson kijelentették, a munkát és a képzést nem szabad elválasztani egymástól, hanem éppen ellenkezőleg, integrálni kell egymással.

- ✓ A második következtetés, amely ebből a különbségből fakad, az, hogy az iskoláknak nem azt a célt kell maguk elé tűzniük, hogy az egyéneket valamely konkrét beosztás elfoglalására vagy egy bizonyos munkakör betöltésére készítsék fel. Sokkal inkább általános oktatást kell nyújtaniuk az embereknek, és arra kell törekedniük, hogy szélessítsék látókörüket, hogy **képesek legyenek alkalmazkodni**, és főként **“meg kell őket tanítani tanulni”**.

6. A kutatás eredményei és a fejlesztés lehetséges további irányai (extrapoláció)

„Az egyetlen dolog, ami állandó, az a változás, csak az átalakulás marad konstans” (Krug Péter 1997)

6.1. Képzés és szakképzés

Igények és tartalmak változásai a szakképzésben

Már napjainkban is észlelhető a fejlett országokban, hogy olyan szakképesítések élveznek előnyt, amelyek nem harmonizálnak a hagyományos szakmaszervezettel. Az élethosszig tartó tanulás és a folyamatos alkalmazkodási rugalmasság követelménye nyomán az ember mindig tanuló marad, tanulása soha nem ér véget, nem szabad mesterré válnia, mert ez azt jelentené, hogy szakképzését befejezte.

A szakképesítés változásainak következő szempontjai figyelhetők meg:

- ✓ a szakképesítéseket egyre nehezebb előre meghatározni,
- ✓ gyorsan értéküket veszítik,
- ✓ nincs többé stabil tudásállomány,
- ✓ a munka és a szakképesítés szétválik,
- ✓ a strukturális változás és a képzés közötti „time-lag” egyre növekszik,
- ✓ a képzettség használhatóságának értelmezése változik.

Ha a várható szakmai követelmények nem határozhatók meg, azaz nem tudható, hogy szakmailag milyen fejlődésnek kell elkövetkeznie, akkor általánosabb tartalmakat kell közvetíteni, mint a tanulás technikájának elsajátítása, kreativitás, problémamegoldó-képesség stb. Az egyes ember számára ezek lehetővé teszik, hogy a munka világában és a társadalomban jelentkező mindenkori új feltételekhez rugalmasabban lehessen igazodni.

A rugalmasabb és mobilabb embereket azonban nem lehet frontális oktatással és hagyományos oktatási szerkezetben kinevelni, hanem csak az iskolarendszeren kívüli képzések kereteiben.¹⁹

A szakismeretek alakulását érintő négy irányzat

Amikor azt latolgatjuk, hogy miként fog változni a munkakörök jellege, érdemes nézni az alábbi négy fő irányzatot:

1 - “A munkakör-specifikus ismeretektől a sokféle szaktudás irányában”. Ez azt jelenti, hogy a múltra jellemző szilárd és specializált munkaköröket várhatóan olyan beosztások váltják majd fel, amelyekben a dolgozóknak sokoldalúságukat kell bizonyítaniuk, és számos olyan ismeretre kell szert tenniük, amelyek alkalmassá teszik őket arra, hogy megbirkózzanak az új típusú problémákkal.

2 - “A tisztán műszaki ismeretektől a műszaki és a ‘puha’ ismeretek keveréke irányában”. A jelek szerint általános az egyetértés azzal kapcsolatban, hogy bár a múlt műszaki szakembereitől éppenséggel nem várják el, hogy átképezzék magukat kereskedőkké, azt azért meg kell tanulniuk, hogy miként alakítsák ki a lehető legjobb kapcsolatot az ügyfelekkel. Ahhoz, hogy ezt elérjék, egy csomó olyan dolgot kell elsajátítaniuk, amit a legtalálóbban talán az “emberi” képességek kifejezéssel lehet összefoglalni. Ráadásul - miután a munkavállalóknak egyre inkább csapatokban kell dolgozniuk - ugyanezek a képességek és ismeretek, amelyek megkönnyítik a többiekkel való érintkezést, még becsesebbekké válnak.

3 - “A fel nem cserélhető ismeretektől az általános ismeretek irányában”. Amint korábban már említettük, itt az az elképzelés jut kifejezésre, hogy a dolgozóktól azt várják el, hogy olyan alapismereteket szerezzenek, amelyek egy teljes szakmát vagy szakterületet lefednek, és azt kell megtanulniuk, hogy miként alkalmazzák ezeket az ismereteket különböző módokon abban a számtalan különféle helyzetben, amelyekkel munkájuk során szembe találhatják magukat.

¹⁹ Igények és tartalmak változásai a szakképzésben Meszlényi Rózsa PhD. Dunaújvárosi Főiskola Közgazdasági Intézet

4 - “A munkába állás előtti oktatástól az egész életen át tartó tanulás irányában”. Ez azt a meggyőződést tükrözi, hogy lehetetlen egyszer és mindenkorra meghatározni mindazt a szaktudást, amely egy adott munkakör ellátásához szükséges. Azok az ismeretek, amelyeket a dolgozók pályájuk kezdetén elsajátítanak, részben elavulhatnak, és azokat új ismeretekkel kell felváltani. Alapjában véve tehát az embereknek szüntelenül újra kell tanulniuk azokat a szakmákat, amelyeket művelni kívánnak.

6.2. A folyamatos tanulás követelménye

Napjainkban a legtöbb szakterületen megkövetelik, hogy a dolgozók állandóan tanuljanak. Rég elmúlt már az az elképzelés, hogy előbb felkészülünk egy életpályára, majd azt gyakoroljuk, végül nyugdíjba megyünk. Többségünk naponta állandóan tanul foglalkozása közben. Egy nagyvállalatnak ahhoz, hogy versenyben tudjon maradni a piacon más gyártókkal, ill. szolgáltatókkal szemben, állandóan új termékeket, új termelési módot, új technikákat, eszközöket kell terveznie, és évente új piacot kell találnia. Az oktatókra és a dolgozókra háruló nyomás egyre nagyobb, akiknek ezeket az új dolgokat gyorsan és jól el kell sajátítaniuk. Az ilyen felnőttek a sürgős tanulásban megértik, hogy keresniük kell a lehetőségeket, hogy megfontoltabbak legyenek, hogy mélyebben gondolkodjanak az elképzelésekről, és meglássák a szélesebb összefüggéseket és alkalmazási lehetőségeket. Az oktatóknak pedig fel kell készülniük arra, hogy válaszoljanak e szükségletre.

6.2.1. Az elmélet és a gyakorlat kapcsolata a képzésben

Az oktatáselméletet közkeletű elnevezéssel didaktikának nevezzük. Az oktatáselmélet tágabb értelemben a gyermekek, ifjak és a felnőttek tanításának és tanulásának valamennyi problémáját felöleli. A továbbiakban az iskolarendszeren kívüli oktatás didaktikai problémáiról lesz szó, amely nem független az iskolai oktatáselmélettől. Az iskolarendszeren kívüli oktatás didaktikai problémáinak kidolgozásakor kiindulási alapnak tekinthetjük az iskolai oktatás törvényszerűségeit, ha szervezett keretben folytatott oktatásként tekintjük.

Az ismeretsajátítás és alkalmazás folyamatának szervezése

Külön figyelmet kell fordítani a folyamat szervezésekor az adott csoport sajátosságaira, előzetes ismereteire, tapasztalataira, a tananyag összetételére, és az oktató lehetőségeire, valamint a didaktikai alapelvekre.

6.2.2. A didaktikai alapelvek érvényesülése a nem iskolarendszerű képzésben

1. A tudományosság és szakszerűség elve;
2. A tanulók tudatosságának és aktivitásának elve;
3. A szemléletesség elve;
4. Az elmélet és gyakorlat kapcsolatának elve;
5. A tanulók életkorához való alkalmazkodás elve;
6. Az oktatás rendszerességének elve;
7. Az ismeretek megszilárdításának elve;
8. A közösségi elv, és a tanulók fejlettségéhez való alkalmazkodás elve;

1. A tudományosság és szakszerűség elve:

Az iskolarendszeren kívüli képzés során feldolgozott tananyag a jelenkor tudományosságának megfelelő színvonalon kerüljön a jelöltek elé. Mivel a felnőttek bizonyos alapképzettség után kerülnek be a képzésbe, a szakszerűséget és a tudományos ismereteket magasabb színvonalon lehet átadni, (az adott szaktudományok eredményeit figyelembe véve, tudományosan igazolt ismereteket kell tartalmaznia), ezáltal jobban képzett és az összefüggéseket jól átlátó szakembereket kapunk. Fontos a szabványok ismerete is. Nem hagyatkozhatunk a száraz anyagra, a történések háttérét (miként alakultak ki, kik fedezték fel) is meg kell ismertetni a hallgatókkal. Az ismeretek ilyen szintű átadásával teret adunk a gondolkodás módszereinek gyakorlására és elsajátítására. Ezeken túl a tudományosság megköveteli az elmélet és gyakorlat összekapcsolását, ezáltal elsajátítva az ismeretek gyakorlati alkalmazásának képességét, az ismereteket ellenőrizni a gyakorlatban, és a gyakorlatból ismereteket gyűjteni. A tan-

anyagoknak hitelesnek kell lennie és olyan egyszerűsítéseket nem engedhet meg, amelyek nem felelnek meg a szakszerűségnek.

2. A tudatosság és aktivitás elve:

A tanulás közelebbi és távolabbi céljainak ismerete nélkül a tanulók nem tudják céljaikat megfelelő módon tervezni. Az ismereteket tudatosan kell elsajátítani ahhoz, hogy munkájukat a későbbiek folyamán eredményesen tudják majd elvégezni. A képzés során fontos tényező a tanulók önállóságának és aktivitásának fejlesztése, ehhez nem elegendő a passzív befogadás alkalmazása.

Az oktató irányításával önállóan dolgozzák fel a tananyagot. Ezzel a módszerrel elő tudjuk hívni a tudatos aktivitást, és azt a közelebbi és a távolabbi célokra irányítani. Az aktivizálás hat a belső pszichikus folyamatokra, így nő a figyelem koncentrációs szintje, a gondolkodás intenzitása, az emlékezés élénksége, valamint hatására emelkedik tevékenységünk hatékonysága.

Az aktivizálás minősége több dologtól függ, ilyenek a tanulásszervezés, a tanulásirányítás, és a tanítási módszerek milyensége. Módját meghatározzák a tanulók életkori sajátosságai, a csoport nagysága, az oktatás tartalma és a segédeszközök minősége.

Fontos a csoporton belüli differenciált aktivizálás. Egyeseknél a belső motiváció alacsonyabb, náluk erőteljes aktivizáló hatással lehet eredményt elérni, míg mások már önmagukat is képesek aktivizálni. A tanulókat tudatosságra kell szoktatni, mert viszonylag rövid időn belül önállóan kell végezniük feladatukat. Meg kell ismerkedniük az ismeretek gyakorlati alkalmazásával, el kell érniük az önállóság és az aktivitás maximális határfokát.

3. A szemléletesség elve:

Az ismeretek elsajátítása akkor eredményesebb, ha minél több csatornán érkezik az információ. A legeredményesebb, ha a tanulók megfigyelését az oktató irányítja. A megfigyelés után a tudatos analízis és a megfelelő belső kép kialakítása fontos feladat. Az oktatás szemléletességének szükségességére kísérleteket végeztek, amelyek bizonyították annak létjogosultságát, mert ilyen oktatás után a tanulók sokkal nagyobb százalékban tudták visszaadni a tanult anyagot.

A szemléletesség az oktatási folyamat egészére vonatkozik, ezáltal több mint a szemléltetés módszere, amely a tényfeltárásban kap szerepet. A szemléletesség elvét alkalmazva a dolgokat konkrétan tudjuk megmutatni. Az utasításokat hogyan alkalmazzuk, ezt lehet tanulmányozni eszközök alkalmazásával. A jelöltek érdeklődését is könnyebb felkelteni, ha az anyagot az alkalmazás felől közelítjük meg, és ezt be is mutatjuk (pl. videó, kép). A szemléletesség segít a jobb bevésésben is, amely a későbbiekben az önálló munkavégzésben nagy jelentőséget kap.

4. Az elmélet és gyakorlat kapcsolatának elve:

Az elmélet és gyakorlat kapcsolatának elve kiemeli annak fontosságát, hogy az elsajátított ismereteket az elméleti és gyakorlati feladatok megoldásánál alkalmazni tudjuk. Az elsajátított ismereteket alkalmazva eljussunk a jártasság, készség szintjére. Az elmélet és gyakorlat kapcsolatával, az elvek alkalmazásával eljutunk a legmélyebb és legtartósabb rögzítéshez, mert az ismeretek különböző összeállításban kerülnek alkalmazásra. Az elvek megvalósulását jelenti az is, ha a jelöltek múltbeli tapasztalataiból indulunk ki.

Két szempontból közelíthetjük meg az elv alkalmazását.

Az elmélet és gyakorlat kapcsolatát feltárhatjuk a gyakorlati oktatásból kiindulva pontosabban, amikor a gyakorlat megelőzi az elméleti képzést. A tanműhelyben elvégzett műveleteket megismerve tapasztalatainkat értékesítjük az elméleti képzésben, azokat felhasználjuk új ismeretek megszerzésénél. Az új ismereteket a gyakorlatból szerezzük, és ezeket egészítjük ki az elméleti oktatásban.

A képzés ezen irányba történő haladása több előnnyel jár.

A „tanuló” megismeri az elsajátítandó anyagot, feltérképezi az elvégzendő feladatot, látja azokat az alkatrészeket, munkafázisokat, hallja azok elnevezését. Az elméleti anyagrészt tanulva gyakorlati ismeretei alapján összekapcsolja a két ismereti forrást, átfogóbb képet tud kialakítani. Az elv ilyen alkalmazása szigorúbb felügyeletet és közvetlen irányítást követel az oktatótól, mert a tanuló nem ismeri a munka fázisait.

A másik megközelítés, amikor az elmélet előzi meg a gyakorlatot. Vannak olyan területek, amelyek csak így oktathatók. Ezeknek a területeknek a száma egyre növekszik, mivel a tech-

nológiai váltások következtében egyes műveletek bonyolultsági foka növekszik. Ezen folyamatok megismeréséhez egyre több elméleti információra van szüksége a „tanulóknak”.

Az ilyen típusú oktatásnak előnye, hogy az ismeretek elsajátítása mélyebb háttérrel ad a gyakorlati képzésnek. Az elmélet és gyakorlat kapcsolatának nagyon fontos szempontja, hogy a kettő között ne legyen nagy eltérés, mert akkor az ismereteket nem rögzíti, hanem elfelejti a „tanuló”. A készségek és jártasságok nem tudnak kialakulni.

5. A tanulók életkorához való alkalmazkodás elve:

Az iskolarendszeren kívüli oktatás során az életkori megosztottság miatt különös tekintettel kell lenni a tanulókra. A képzés során beiskolázottak életkora általában 20 év feletti. Az életkori sajátosságok és az alapképzettség követelményrendszere miatt a tanfolyamok, tréningek is a felnőttoktatás keretei közé kerülnek, ahol már más elvek irányadóak, mint az iskolarendszerű képzés során. Szinte minden csoport, amely az iskolarendszeren kívüli oktatásban megszervezésre kerül, vegyes életkorú. Ezért a mérnök-tanár-képzésben az andragógiai alapképzés egyre inkább nélkülözhetetlen.

6. Az oktatás rendszerességének elve:

Az oktatás minden területét át kell hatnia a szükséges logikai rendnek. Az előrehaladásban, az anyag menetében gondoskodnunk kell arról, hogy a következő téma az előzőre épüljön. A rendszeresség érvényesülése fontos az ellenőrzés és értékelés folyamatában is, mert előrehaladás csak úgy érhető el, ha a tanulók az előző ismereteket már elsajátították. Az elvnek olyan jelentése is van, hogy a meglévő tudásrendszerbe illesszük az új tantervi egységeket. Az oktatás rendszeressége kiemelt szerephez jut a későbbi szinten tartó képzés során is. Ennek az elvnek megfelelően a műszaki pedagógusképzésben is fel kellett állítani a vertikális modularizáció elvének a felhasználásával az általam megtervezett szinteket, rendszert, amely segíti a képzésben résztvevő szakoktatók, mérnök-tanárok kompetenciáinak a rendszeresítését, oktatási területüknek a behatárolását.

7. Az ismeretek megszilárdításának elve:

A szilárdság elve azt jelenti, hogy a tanulók teljesítményképes tudás birtokosai lesznek. Ismertetni kell velük a tananyagból elsajátítandó ismeretek összességét és a követelményszintet, hogy a tanulmányaik célját világosan lássák. Tartós ismeret elsajátítás eszközei az ismétlés (aktuális-, folyamatos-, tematikus-, periódusos ismétlés), és a rögzítés (elsődleges-, logikai-, befejező rögzítés).

8. A közösségi elv és a tanulók fejlettségéhez való alkalmazkodás elve:

A csoportot a rendelkezésre álló idő alatt is meg kell próbálni közösségé szervezni. A kialakuló csapatban a gyengébb tanulókra a közös tanulási munka nagy nevelő hatással van. A közösség a tanulmányi eredményeit, ismeretszerzésének hatásosságát a többszörösére tudja emelni az oktató irányításával.

A tanulók fejlettségéhez való alkalmazkodás elve azt jelenti, hogy a tanfolyamra beiskolázott munkavállalókat az előképzettségüknek megfelelően foglalkoztatják. Az oktatóknak minden hallgatót figyelemmel kell kísérni. Az élen haladóknak képességeikhez mért feladatokat adjanak, a lemaradóknak pedig segítsenek a felzárkózásban. A közösségen belül minden hallgatónak segíteni kell a kibontakozását.

6.2.3. Új didaktikai alapelvek az iskolarendszeren kívüli képzésben

E paradigmaváltás nyomán a szakképzésben az előzőekre ráépülve új didaktikai alapelvek jelentek meg, amelyek többek között a következő alapelveket követik:

- ✓ A tanulási folyamat impulzusokat és segítséget ad az *egész életvitelhez*.
- ✓ A tanulókat *bevonják a tervezésbe*.
- ✓ Minden résztvevő *egyéni habitusát, tanulási kultúráját, érdeklődését figyelembe veszik*, ugyanúgy, mint a csoport habitusát és szerkezetét.
- ✓ A tanulóknak *autonómiát, egyéni felelősséget* és önrendelkezési jogot biztosítanak.
- ✓ A tanulást *komplex folyamatként* fogják fel. A fej, az érzelem, az értékek és a szociális érzékenység egyenrangú tényezők.

- ✓ A tanulás - ökológiai értelemben - a *realitásokkal való aktív, kritikus, kölcsönös kapcsolat*.
- ✓ A tanulók a *tanulás eredményét maguk állapítják meg* (önkontroll).
- ✓ A tanulókat és tanárokat a tanulás *egyenrangú* részvevőinek tartja.
- ✓ A tanulási impulzusokat a csoporton belüli cirkuláris folyamatnak fogja fel.

A szakképzés-didaktika egyik izgalmas új megjelenési formája a „tanulási sziget”, amely ezeket az alapelveket fordítja le tevékenységi formákra. E modellben:

- ✓ „a résztvevők közvetlenül részt vesznek a munkaszervezésben, a munkafolyamat optimalizálásában (KVP), saját kiképzésük alakításában, és egy posztmodern vállalati kultúra kialakításában. A tanulás közvetlenül a munkahelyeken történik. A modellben más formában nem megvalósítható módon találkoznak a didaktikai, munkaszervezeti, termeléstechológiai és rendszerdimenziók. A „tanulási sziget” lényegében négy területet foglal magába:
 - ✓ A részautonóm munkacsoportok mintájára különböző szakmacsoportokhoz tartozó szakmunkástanulók a vállalaton belül készítenek el egy terméket vagy tartanak karban egy gépparkot. A közvetlen és közvetett funkciók együtt fordulnak elő, úgymint a tervezés, irányítás, termelés, minőségellenőrzés, értékesítés.
 - ✓ Az önszerveződés a csoport egyik legfontosabb sajátossága. Szükség esetén hívható egy „kísérő”, (egy oktató), aki azonban nem „problémamegoldóként” hanem „csak” mint fejlesztés- és folyamatkísérő van jelen.
 - ✓ A „*tanulási szigetek*” visszatükrözik a környező rendszer belső szerkezetét, illetve új rendszereket fejlesztenek ki a fennálló rendszeren belül. Ezenközben fontos szerepet játszik a személyiségfejlődés, a csoportfejlődés, a rendszerfejlődés és a technológiai és innovációs fejlődés reflektálása.
 - ✓ A vállalatfilozófia jegyében a komplex és szimmetrikus tanulási munkaformákat részesítik előnyben. (Rendszeres kommunikáció, közös megegyezés az idő-

felhasználásról, változó felelősségek, stb.)²⁰

Az iskolarendszeren kívüli képzésben, tehát vannak jelek arra, hogy a rendszerek nyitottabbá, demokratikusabbá válnak. Ez a folyamat a jövőben fog kiteljesedni. Ez megkönnyíti az olyan kapcsolódást, amelyben a konkrét munkatevékenység a tanulási folyamatnak a „a realitásokkal való aktív, kritikus, kölcsönös kapcsolatát” segíti, másrészt az iskola a gazdaság szereplőinek a specializált szakmai végzettségek mellett/helyett egyénre szabott, rugalmas kompetencia-fejlesztést, folyamatos továbbképzési lehetőséget kínál fel.

Az iskolarendszeren kívüli oktatás *speciális pedagógiai módszereket* kíván, differenciálva a felnőtt tanuló életkorától és (szak)képzettségétől függően. A módszerek folyamatos korszerűsítése és alkalmazása szükségessé teszi a műszaki-pedagógusképzés és továbbképzés intenzív fejlesztését, amelyhez *célszerű folyamatosan igénybe vehető támogatási rendszert rendelni*²¹

6.3. Az iskolarendszeren kívüli oktatás fejlesztésének fő irányai

Az európai ipari társadalmak felfelé ívelő szakaszában volt egy korszak, amikor úgy tűnt, hogy a mindinkább specializálódó munkamegosztás és a mereven lehatárolt szakmaképekre alapozott szakképzés között összhang teremthető meg. Sőt, még az is lehetségesnek tűnt, hogy ez a kellően racionális tervezéssel, az iskolai kibocsátás számszerű és bürokratikus szabályozásával, az államilag szabályozott munkaerőpiaccal megteremtett kvázi-egyensúly a növekedés, a folyamatos fejlődés záloga lehet. Alig alakult ki azonban a kontinentális Európában a munkakörök osztályozásának rendszere, a szakmák korporatív lehatárolásának bürokratikus menetrendje, és az államok különböző szintű tervezési apparátusa, az élet kezdett - először lassan, majd a nyolcvanas évek közepétől drámai gyorsasággal - átcsapni ezen intézmények feje fölé. Nemcsak az derült ki, hogy a nemzetállam egymaga aligha tudja szabá-

²⁰ Vö. Edmund Kösel/Ursula Dürr: Neuorientierung in der Didaktik der Beruflichen Bildung. In: Dehnpostel/Walter-Lezius: Didaktik moderner Berufsbildung. Standorte, Entwicklungen, Perspektiven. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bielefeld, 1995

²¹ <http://www.oki.hu/printerFriendly.php?kod=felnottkepzes-Zachar-Felnottkepzes.html>

lyozni a munkaerőpiacot, s hogy a munkanélküliség terjedését ez a típusú foglalkozás és szakmakeret, valamint a szakképzés kevéssé tudja befolyásolni, hanem az is, hogy az iskola-rendszer belülről is megrendült, s egész hagyományos szerepe, szocializációs funkciója megváltozott. Egész sor olyan új fejlemény vált megfigyelhetővé, amely az iskola - s benne különösen nagy hangsúllyal a szakképzés - régi kontextusrendszerét felbomlasztotta, képlékenyen nyé tette, s új értelmezések, szabályozások után kiáltott.

Bizonytalanná váltak például a modernitás *lineáris életutakra* alapozott pályaképei. Ezek a tanulás - bizonyítványszerzés (szakmaszerzés) - munkába állás - nyugdíjaztatás élesen lehatárolt, kiszámítható periódusaira alapozódó szakaszok átjárhatóvá, egymásba fonódóvá, kiszámíthatatlanokká váltak. A lineáris képet nemcsak az egyre nagyobb százalékban valószínűsíthető munkanélküliség mosta el: mind a munkavégzések tartalma, mind a tanulás intézményrendszere, mind a tudástermelés és -elosztás módja olyan lényeges változásokon estek át, amelyek a régi keretekbe már nem, vagy csak alig-alig lettek illeszthetők.

A *munka világa* nemcsak egyszerűen módosulgatott, hanem korszakos változáson esett át a modernitás csúcspontja a hetvenes évek vége óta. Egyrészt megszűnt a munka és a foglalkozás központi szocializációs szerepe. A lakosság egyre kevesebb százaléka van munkaviszonyban. Gyorsan növekszik az informális (nem fizetett vagy fekete) munkát végzők száma. Az információ-ipar százalékosan egyre nagyobb részt foglal el a forgalomban, a termékek egyre nagyobb értékhányada áll információból, miközben az anyag és a megmunkálás költsége 10-20 százalékra csökken. A hierarchikus vállalatszervezés mellett olyan lapos hierarchiájú modellek jöttek létre, amelyekben a tudás egyenletes elosztása vált követelménnyé, s a specializált szakképesítés mellett (és helyett) a meta-képességek (problémamegoldó, problémaazonosító, stratégiai közvetítő képesség, együttműködési képesség).

A vállalatok növekvő része nem a külső munkaerőpiacról várja a szakképzés biztosítását, hanem belső rendszerébe beépíti ennek helyi megszervezését. A tanuló szervezetek az együttműködésre, a munkatársak egymástól való kölcsönös tanulására, a dinamikusán változó kapcsolatrendszerekre építenek. Ezzel szemben a hagyományos iskola forditaylori rendszerű, tekintélyelvű, hierarchikus szervezet, amely saját maga ugyan tanít, de maga nem öntanuló. E szervezetben a tudás elosztása egyenetlen. Ebben az iskolában a tudásfajták hierarchiájá-

ban a ténytudás uralkodik a kommunikatív folyamatban megszerzett kompetenciák helyett. Nincs „kollektív kompetencia”. Ebben az értelemben a „tanuló vállalat” *lekörözi rugalmasságban és alkalmazkodásban az iskolát.*

Nagy fejtörést okoz a foglalkozások, munkakörök, szakmák *elnevezése* és elnevezéseik összehangolása is. *Az új keresletet csak nagy erőfeszítéssel lehet az ipari társadalmak régi szakképzési nyelvezetében közvetíteni*, hiába próbálja ezt meg a FEOR-ral (a foglalkozások egységes országos rendszerével) „összehangolt” OKJ (országos képzési jegyzék). Az állami közvetítők nehézsége, működésük bürokratikus, érdekkötött jellege miatt a közvetítések is individualizálódtak: az egyének (kíváncsiságtól, megélhetési szándéktól) vezetett kompetencia kínálatukat a gyakorlatban saját maguk zárják rövidre a piac nagyon változó határú és tartalmú kompetencia-keresletével, s ezzel mintegy kiiktatják az (alkalmatlannak bizonyuló) állami közvetítőrendszert.

Megrendül a *szakmai végbizonyítványok* szerepe is. Egyre több olyan tevékenységi forma keletkezik a munkahelyeken, amelyek tartalmi határai rendkívül nehezen voltak meghúzhatók a régi szakképzési képzési célok fogalomrendszerében. A bizonyítványok pedig e célokról adtak információt. A régi bürokratikus lehatárolási keretek és az új tartalmak inkompatibilitása kétségessé tette a bizonyítványok szakmai értékének hitelét. A hagyományos garanciarendszerek elvesztése pedig a bizonyítványok által nyújtott biztonságérzetet törte meg. Ha pedig nem lehet a bizonyítványok tartalmában a régi módon hinni, s használhatóságukat a régi módon garantálni, akkor nem lehet a régi módon motiválni, tanítani sem.

A gazdaság és az oktatás integrációja merőben új dimenziókban vetődik fel az *információs társadalomban*. Míg korábban a két hierarchikusan irányított, belül sem kooperatív rendszer egymással elvileg sem kerülhetett együttműködő viszonyba, addig két önmagán belül is kooperatív rendszer esetében ennek az esélye sokkal nagyobb. Annak, hogy a gazdaság és az oktatás ilyen rendszerré válhat, vannak jelei. A két rendszer ugyanis olyan *belső szerkezeti és működési hasonlóságokat* kezd felmutatni, amelyek az együttműködés minőségileg más formáit vonhatják maguk után.

Mindkét rendszerben előtérbe került szervezeti szinten a *kevésbé hierarchikus vezetési stílus*, etikai szinten pedig az *egyén autonómiája*.

Ez a helyzet jelentősen kihat a *munkaerő-igényekre*. A *munkaerőpiac* hagyományos működésére az volt a jellemző, hogy a szakképzettségi kínálat és a gyakorlat kereslete közötti közvetítés élesen lehatárolt, erősen specializált szakmaképek keretében történt. Mára azonban megszűnőben az a helyzet, hogy a gazdasági egységek csak meghatározott képességhalmazzal rendelkező zárt algoritmusban, szűk munkamegosztási spektrumra kiképzett munkaerőt vásárolnak: sokkal inkább nyitott kompetencia-halmazokat, tanulási képességeket, rugalmas alkalmazkodást, a váratlan helyzetekbeni problémamegoldást és felelős reakciót, kívánnak. A bürokratikus úton igazolt szakmai végzettség megkövetelését is egyre inkább *az egyéni képességkombinációk* helyi tesztelése váltja fel. (Emiatt merül fel európai szinten egyre erősebben az az ötlet, hogy a régi certifikációkat egy rugalmas, egyénre szabott kompetencia-katalógussal kellene kiegészíteni.)

Ehhez a gazdaságban az is hozzájárult, hogy az információs technológián alapuló új munkaeszközök elvben ugyan a szélsőséges munkamegosztást is megengedik, de *lehetőséget adnak a munkafolyamatok nagyfokú integrálására* is. Így könnyebben megvalósíthatóvá vált az *autonóm csoportmunkában*, a rugalmasabb, *egyéni időgazdálkodásban* végzett, humanizáltabb munka, s a *kevésbé hierarchikus vezetési szerkezet*. Ráadásul az egyébként is rugalmasabb munkamegosztású szolgáltatások teszik ki a gazdasági tevékenységek nagyobbik és növekvő hányadát.

Az *iskolarendszerek* is új kihívásokkal kell szembenézni:

- ✓ Az „általános” és a „szakmai” kompetencia-követelmények határai egyre inkább elmosódnak.
- ✓ Az *információk elérhetősége* nagymértékben megnő, s ez merőben új tanulási környezetet teremt. Az iskola *tudásátadási monopóliuma* megszűnik.
- ✓ A kész információk fogyasztása helyett az információkban való kollektív eligazodás, sőt, a kollektív információ-teremtés kerül előtérbe.
- ✓ A hierarchikus tudáselosztás helyébe *kollektív és kooperatív információ-keresési és értelmezési tevékenységek* léphetnek.
- ✓ Mind a diákszerep, mind a tanárszerep megváltozik: A tanár dolga sokkal kevésbé a prelegáló tényközlés lesz, feladata sokkal inkább a *közös keresés, osztályozás, összehasonlítás, értékelés, érvelés, problematizálás, kérdezni tudás, együttműködés szer-*

vezése.

- ✓ A tanár az új tanulási környezet, tartalom szervezője és tartalom szolgáltatója lesz.
- ✓ A diákok az együttes tanulás és információkeresés partnereivé válhatnak: a rendszert nemcsak a központi elvárás, hanem a tanulói kíváncsiság is vezérli.
- ✓ A tanulás legfontosabb motivációjává a *tanulói érintettség* válik.

Az oktatási-képzési út egyre kevésbé vezet a munkamegosztás egy bizonyos, meghatározott helyére: egy-egy végzettséghez egyre kevésbé rendelődik mereven egy-egy foglalkozás/munkakör. Az önálló munkavégzéshez szükséges személyiség és habitus kialakulásához egy autonómián alapuló, tartalmában és szervezésében az egyénre szabott (önállóságon alapuló és azt eredményező) folyamatra lesz szükség, amelyben a hangsúly a tanításról a tanulásra tevődik át, és amelynek végeredménye is egyedi, tehát konkrét képzettség és foglalkozás nevével csak pontatlanul jelölhető. Ez a folyamat különösen olyan szervezetben mehet végbe hatékonyan, amely maga is folyamatosan megújul, az őt alkotó egyének pedig a folyamatos tanulás-fejlődés állapotában vannak, azaz az ún. tanuló szervezetben (függetlenül attól, hogy iskoláról, vállalatról van-e szó).

6.4. Elvárások az oktatóktól

Knowles pedagógiai és andragógiai folyamatok között tesz különbséget. A XX.sz.-ban Knowles volt, aki a pedagógiát és az andragógiát *módszertanilag* megkülönböztette.

Jellegzetesség	Pedagógiai modell	Andragógiai modell
A tanuló fogalma és énképe	Függő személyiség. A tanár dönti el, hogy mit, mikor és hogyan tanuljon és az értékelést is ő végzi.	Önirányító személyiség, de ha gyerekként (függő személyiségként) kezelik, akkor gyerekként viselkedik. <i>Feladat:</i> Az önirányítás képességének kifejlesztése.
A tanuló tapasztalatai	Kevés tapasztalat.	Sok és eltérő tapasztalat, forrása a tanulásnak. <i>Feladat:</i> Nyílttá kell tenni a ta-

Jellegzetesség	Pedagógiai modell	Andragógiai modell
		pasztalatokat.
Tanítási mód	Átadási technikák. pl. előadás	Csoportos beszélgetés, vita, problémamegoldás, egyéni tanulás.
Tanulási irányultság	Tárgy központú. A tanulás előírt tartalmak elsajátítását jelenti. Tantárgyak logikája.	Szükséglet központú. A tanulás az életgyakorlat segítője. <i>Feladat:</i> A tudás-szükséglet fejlesztése.
Tanulási készség és motiváció	Életkorfüggő, külső nyomásra történik.	Erős belső motiváció, az élet követelményeinek akar megfelelni.

18. táblázat: Knowles andragógia felfogása (forrás: Nyirő Zsuzsanna: *A tanári szakma helyzetbe hozása és az iskolavezetés modernizálása*)

6.4.1. Néhány fontos megállapítás

A 21. század elején a munkaadók teljesen más környezetben találják magukat, mint néhány évtizeddel ezelőtt. A technológiai fejlődés következtében azzal kell szembenéznünk, hogy gyors változások történnek az egyes szervezetekben és szakmákban, globalizálódik a kereskedelem, valamint a munkaerőpiacok nyitottak és rugalmasak. A szervezeti reformokat követően kevésbé hierarchikus és rugalmasabb tanuló szervezetek jönnek létre. E megváltozott környezet következményeképp a szakiskoláknak is meg kell újulniuk. Továbbra is jó színvonalú alapkészség-fejlesztést és biztos tudásalapokat kell nyújtaniuk. De a társadalmi és személyes készségekre is nagy súlyt kell helyezniük, közvetíteniük kell az állampolgárság értékeit és az egész életen át tartó tanulás képességét, amelyekre szükség van a 21. századi munkához, mobilitáshoz és életminőséghez. Az iskolák missziójának megújítása együtt kell, hogy járjon az új módszerek alkalmazásával, beleértve az információs-kommunikációs technológiát (IKT) is.

Az, hogy sok országban tanárhiány van: vészjelzés²². Bár rész megoldások enyhíthetik a problémát, a tanári szakmát helyzetbe kell hozni, vonzóbbá kell tenni az újak számára, és a tapasztaltabb generációt jobban meg kell tartani. Ilyen megközelítésre nemcsak azért van szükség, hogy megküzdjünk a tanárhiánnyal, hanem azért is, hogy a lehető legjobb tanárokat sikerüljön megnyerni és a szakmában tartani.

Úgy gondolom, hogy sokféle módon teljesítheti majd a misszióját az iskola, és az oktatásban – más szektorokhoz hasonlóan – egyre változatosabbak az igények és a preferenciák. Ha a tanároknak megadjuk azt a szabadságot, hogy rugalmas és dinamikus keretekben feleljenek meg ezeknek az igényeknek és preferenciáknak, és nem kényszerítjük őket arra, hogy továbbra is statikus, uniformizált és gyakran túlszabályozott környezetben dolgozzanak, ez kihívásokat jelentene számukra és motiválná őket. Egy ilyen megújuláshoz a vállalati képzésben lévő „iskolák” már most nagyobb autonómiát kapnak önmaguk irányításában, ezért fogékonyabbak a változatos igényekre.

A mérnök-tanár profilban új követelményeket kell megfogalmazni a szaktárgyi tudásra és a pedagógiai készségekre vonatkozóan, és azokat meghaladóan – beleértve az új technológia alkalmazásának képességét, a nyitottságot – a külvilág – ezen belül az üzleti élet – iránt, az elkötelezettséget az elszámoltathatóság és a minőségfejlesztés, valamint a továbbképzés mellett. A tanároknak ismerniük kell a tanulási készségeket, és tudniuk kell együttműködni a kollégákkal és a külső érdekérvényesítővel.

A képzések vezetése nagyon felelősségteljes szakmává vált. A pedagógiai vezetőnek, tanároknak egyben az adminisztratív irányítás és a humánerőforrás-fejlesztés szakértőjének kell lenniük.

A tanárokkal szemben támasztott igények: a leírt forгатókönyvre alapozva a **mérnök-tanár profil így írható le a következő évtizedekre:**

²² „Sajnos egy paradoxon tanúi vagyunk: az oktatás egyre fontosabbá válik a mai életben és munkában, ugyanakkor a tanári szakma státusza csökken, ami miatt a legtöbb európai országban gondot jelent a tanárutánpótlás. Ez olyan fejlemény, ami a gazdasági fejlődést és egészében véve a társadalmat is fenyegeti. Ezt a helyzetet sürgősen elemezni kell, és meg kell tenni a megfelelő intézkedéseket, illetve meg kell erősíteni ezeket.” Roswitha Winter előadó Qualifizierungprogramm Management Ingolstadt

- ✓ legyen jó akadémikus tudása és jó gyakorlati képzettsége;
- ✓ mutasson elkötelezettséget szakmai fejlődése iránt azzal, hogy folytatja önképzését, illetve részt vesz szakmai kurzusokon;
- ✓ legyen nagyon motivált arra, hogy minden résztvevőből ki tudja hozni a lehető legjobb eredményeket;
- ✓ a résztvevők értékelésében legyen szakszerű és objektív;
- ✓ legyen pozitív hozzáállása a folyamatos minőségfejlesztéshez és az elszámoltathatósághoz;
- ✓ legyen kész elfogadni az önértékelés közösen kialakított módszerét és a külső értékelés elvét;
- ✓ a tanulás céljaira összpontosítson inkább (alapvető készségek), mint a tanítandó fogalmak mennyiségére;
- ✓ legyen képes csapatban dolgozni, legyen hajlandó átadni a legjobb gyakorlatokat kollégáinak, legyen szervezőkészsége;
- ✓ legyen nyitott a külvilágra, ismerje az üzletet és a munkaerőpiacot;
- ✓ legyen képes kreatívan dolgozni az új oktatási technológiákkal.

7. Összegzés

A kutatáson keresztül feltérképeztünk, bemutattunk egy olyan oktatási környezetet, amelyre az új képzési struktúrában fel kell készíteni a műszaki pedagógusokat. A kutatásban elkezdett modulrendszer kidolgozása alkalmat teremt később több beválás vizsgálatra, hatástanulmányra, amelyek a kutatás eredményeit tovább képesek fejleszteni. Tehát egyértelműen megállapítható, hogy a kutatás gondolatmenetét nem zárhatjuk itt le.

7.1. A munka új fogalma

Reméljük, hogy jelen kutatás is hozzájárul ahhoz, hogy megváltozzon a műszaki pedagógus pályán is a munkavégzés fogalma. Minden olyan megközelítés, amely a foglalkozás vagy a mesterség fogalmára összpontosít a mai Life long Learning környezetben, valószínűleg túlságosan korlátozó. Ha csupán a szakmai ismeretekre koncentrálnunk, szem előtt téveszthetjük azt a tényt, hogy a globális átalakulások valamely tevékenység minden vonatkozására kihatással lehetnek. Más szavakkal kifejezve: a műszaki pedagógusokat nemcsak arra kell felkészíteni, hogy készek legyenek arra, hogy új ismereteket sajátítsanak el és egyszerűen kiszolgálják a környezetük elvárásait, hanem arra is, hogy rendszeresen felülvizsgálják azt a módot, a pedagógiai ismereteiket, ahogyan oktatnak, bizonyos kérdésekről gondolkodnak, és ahogyan azokat kezelik.

Ha ez megtörténik, akkor egy sikerekben gazdag, változatos életpályát kínál nekik ez a tudományterület.

8. Hivatkozások

- ✓ **Almási Miklós:** Üveggolyók. Az ezredvég globális játszmái. Helikon Kiadó. Budapest, 1998.
- ✓ **Árvai László - Diczházi Bertalan:** Globalizáció és külföldi tőkeberuházások Magyarországon. Kairosz Kiadó / Növekedéskutató, Budapest, 1998.
- ✓ **Bajusz Klára:** A felnőttkori tanulás motivációi Felnőttkori tanulási képességek [OKI](#) Esély 2000 – konferencia [A felnőttkori tanulás motivációi](#)
- ✓ **Bársony János:** A műszaki felsőoktatás jelene és jövője, „Az Európai Felsőoktatási Térség és Magyarország” Nemzetközi tudományos konferencia, Pécs 2003.10.
- ✓ **Báthory Zoltán:** Tanítás és tanulás, Tankönyvkiadó, Bp.: 1987.
- ✓ **Benedek András:** A felnőttképzési törvény tervezete. A fejlettek sarkában lenni. A felnőttképzési törvény előkészületeinek keretében szervezett nemzetközi szakértői szeminárium dokumentumai. Budapest, 2000, Nemzeti Szakképzési Intézet.
- ✓ **Benedek András:** Az oktatás magyarországi feladatai az EU integráció folyamataiban – Képzés-Képesítés-Minősítés. Hegesztés-Technika, 1999. 2. sz.
- ✓ **Benedek András:** Modernizálódó szakképzés. In: Szegedi Nyári Egyetem Évkönyve. 2000.
- ✓ **Benedek András:** Piaccgazdaság és szakképzés - A XXI. sz. kihívásai Magyarországon: néhány szakképzési példa. In: Szakképzés – Finanszírozás. 1999, Oktatási Minisztérium.
- ✓ **Benedek András:** Új képzési lehetőségek a versenyképesség javítása érdekében. Humánpolitikai Szemle, 2000. Különkiadás.
- ✓ **Benedek András (Szerk.):** Szakképzés Magyarországon Munkaügyi Minisztérium, Bp. 1996
- ✓ **Benedek – Csoma – Harangi (Szerk.):** Felnőttoktatási és – képzési lexikon Magyar Pedagógiai Társaság – OKI – Szaktudás Kiadó ház Budapest 2002.
- ✓ **Benedek András:** Vesztesekből nyertesek? Educatio, 1999. Tavasz.
- ✓ **Bessenyei István:** A gazdaság versenyképessége és az oktatás, OKI, Budapest, 1996 június
- ✓ **Bessenyei István:** Munka, szakma, tanulás. Szakképzési szemle, 15. 4. 1999.
- ✓ **Boda Miklós-Kerekes István:** Az ipar elvárásai a felsőfokú oktatással szemben <http://www.magyarfelsooktatas.hu/22.03/26.html>
- ✓ **Buda András:** Mérnök tanár szakos hallgatók pályaválasztási motívumainak vizsgálata Szakképzési Szemle XVII. évf. 2001/3

- ✓ **Cserné dr. Adermann Gizella:** Tanulás és kutatómódszertan JPTE FEEFI 1999
- ✓ **Csoma Gyula:** A felnőttoktatás rendeltetése. Új pedagógiai szemle, 1995. 45. évf. No. 2.
- ✓ **Csoma Gyula:** Az iskolai felnőttoktatás didaktikai alapjai, Tankönyvkiadó, Bp.: 1989.
- ✓ **Csoma Gyula:** A munka melletti tanulás zavarai. Tankönyvkiadó, Bp.: 1985.
- ✓ **Csoma Gyula:** Új szempontok a felnőttoktatás tanítási-tanulási folyamatainak időszerkezeti hátteréhez [OKI](#) Időfelhasználás és felnőttoktatás [Új szempontok a felnőttoktatás tanítási-tanulási folyamatainak időszerkezeti hátteréhez](#)
- ✓ **Csoma Gyula:** A felnőttoktatás rendeltetése. Új Pedagógiai Szemle, 1995/2. sz.
- ✓ **Csoma Gyula:** Az andragógiai elmélet kialakulása és alapproblémái [OKI](#) Kihívások és válaszok [Az andragógiai elmélet kialakulása és alapproblémái](#)
- ✓ **Dobainé Kondás Ilona:** Munkaerőpiac és szakképzés www.szterenyi.sulinet.hu/mpesszak.html
- ✓ **Dubois P.:** A munka és az új technológiák. In: Ergonómia, 1988/1. sz.
- ✓ **Durkó Mátyás:** Andragógia (A felnőttnevelés és közművelődés új útjai) Magyar Művelődési Intézet Budapest, 1999
- ✓ **Durkó Mátyás:** Társadalom, felnőttnevelés, önevelés. Debrecen, 1998.
- ✓ **Davidson (1977):** Even more offensive marketing, Penguin Books
- ✓ **Dinnyés János (1993):** Felnőttképzés (elmélet és gyakorlat). Emberi Erőforrások Fejlesztése Alapítvány, Gödöllő
- ✓ **Falus Iván:** Didaktika NTK Budapest 1998
- ✓ **Falus I. - Golnhofer E. – Kotschy B.:** A pedagógia és a pedagógusok Iskolakultúra, 2002/2.
- ✓ **Fehér Ottó:** Oktatások, tréningek <http://web.axelero.hu/siriusbt/treningek.html>
- ✓ **Fehér Irén- Lappints Árpád:** Pedagógiai fogalomtár. Comenius kiadó, Pécs 2002.
- ✓ **Fóti Klára:** A magyar gazdaság világgazdasági környezete középtávon: munkaerőpiac a globalizálódás körülményei között www.vki3.vki.hu/html/foti_vita1.html
- ✓ **Halász Gábor:** Az oktatás és az Európai Unió. Európai Tükör, 1997. II. évf. 1. sz.
- ✓ **Halász Gábor:** Integráció és közoktatás. Educatio, 1997. V. évf. 4. sz.
- ✓ **Harangi László:** Két stratégiai dokumentum a felnőttkori tanulásról www.oki.hu/cikk.asp?Kod=2000-11-ta-Harangi-Ket.html

- ✓ **Harangi László:** Az élethosszig tartó tanulás minőségi követelményei az európai oktatásban
Új Pedagógiai Szemle 2004 június [Az élethosszig tartó tanulás minőségi követelményei az európai oktatásban](#)
- ✓ **Gáspár László:** Bevezetés az emberi erőforrások elméletébe PTE Pécs 2000
- ✓ **Györgyi Zoltán:** A pályaválasztás nehézségei és a karriertanácsadás. Szakképzési Szemle 2000. 1. sz.
- ✓ **Joachim H. Knoll:** Formális és nem-formális felnőttoktatás – avagy a szakképzés és az általános képzés közötti ellentmondás www.c3.hu/~corvin/szin/joachim.htm
- ✓ **Józsa László (2000):** Marketing-stratégia. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- ✓ **Juhász Erika (2009):** A felnőttképzés irányítási és intézményrendszere. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- ✓ **Lisko Ilona:** A szakmai gyakorlati képzés, Szakképzési szemle, XV. Évf. 1999/2
- ✓ **Dr. habil Lükő István:** Modulare Lehrstoffentwicklung in der Holzingenieurausbildung 34. IGIP Konferenz Istanbul 2005
- ✓ **Kempf Zita:** EU - vége a klasszikus nemzeti oktatásnak Figyelőnet, 2004. december 14.
- ✓ **Kotschy Beáta:** A pedagógiai gyakorlatok megújításának kísérletei az egyetemi tanárképzésben. Pedagógusképzés, 1.sz. 1990
- ✓ **Kotschy Beáta:** A pedagógusok autonómiája napjaink iskolai gyakorlatában. Magyar Pedagógia, 3-4.sz. 1994
- ✓ **Kotschy Beáta:** Az iskola társadalmi feladatai. Iskolakultúra, szeptember 1999.
- ✓ **Kotschy Beáta:** Az iskolai munka tervezése. Iskolakultúra, szeptember 1999
- ✓ **Kotschy Beáta:** A pedagógiai tervezésre való felkészítés a tanárképzésben (PhD disszertáció BME, 2002)
- ✓ **Kotschy Beáta:** A tervezés tanítása a pedagógusképzésben Pedagógusképzés 2000. 1-2.
- ✓ **Kotschy Beáta:** Szakmai fejlesztő/ fejlődő iskolák – a pedagógusképzés megújításának egy lehetősége, Pedagógusképzés 2003. 1-2.
- ✓ **Koltai Dénes:** A felnőttoktatás feladatai. Educatio 1999. 1. sz.
- ✓ **Koltai Dénes:** A felnőttképzés elméleti, gazdasági és területi problémái PTE Pécs 2001
- ✓ **Kovács Csaba:** A modul-rendszerű oktatás bevezetése a Dunaújvárosi Főiskolán és tapasztala-

latai az informatika jellegű tárgyak oktatásában, Informatika a Felsőoktatásban '96 – Networkshop '96, Debrecen, 1996.08.27-30.

- ✓ **Köpeczi Bócz Tamás:** Szakképesítések kölcsönös elismerése az EU tagállamaiban. Szakképzési Szemle, 2000. 1. sz.
- ✓ **Makó-Novoszáth-Veréb (1998)** A vállalati munkaügyi kapcsolatok átalakuló mintái, (Munkavállalói beállítottságok nemzetközi összehasonlításban), Budapest: AULA Könyvkiadó
- ✓ **Makó Csaba:** A munkaerő felhasználásának átalakulása a magyarországi nagyvállalatoknál (nemzetközi kitekintésekkel) www.alfred.neumann-haz.hu/digital/educatio/1997nyar/studies/1makocsa/1makocsa.html
- ✓ **Makó Csaba:** A magyar munkaügyi kapcsolatok duális karaktere: a munkavállalói részvétel intézménye és az európai perspektíva
- ✓ **Makó Csaba:** A munkaerő felhasználásának átalakulása Educatio, 1997. nyár
- ✓ **Matolcsy György (Szerk.)** A növekedés humántőke forrásai: Növekedéskutató Intézet, Budapest, 1999. Október
- ✓ **Mártonfi György:** Az iskolarendszerű szakképzés struktúrájának átalakulása www.oki.hu/cikk.asp?Kod=egyeb-martonfi-szakkepzes.html
- ✓ **Mészáros István:** Mióta van iskola?. Móra Ferenc Könyvkiadó, Bp.: 1982.
- ✓ **Mészáros István – Németh András – Pukánszky Béla:** Bevezetés a pedagógia és az iskoláztatás történetébe. Osiris kiadó, Bp.: 2001.
- ✓ **Mihályi Ildikó:** Legújabb adatok az európai oktatás gyakorlatáról, <http://www.oki.hu/PrinterFriendly.asp?Kod=2003-06-vt-Mihaly-Legujabb.html>
- ✓ **Mohácsi Gabriella:** Kompetencia modell nemzetközi környezetben. In: Humánpolitikai Szemle, 1996. 11-12. szám
- ✓ **Michael E. Porter (2006):** Versenystratégia. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest
- ✓ **Mócz Dóra (2013):** Az andragógia elmélete, története, társadalmi funkciói, gyakorlata. Eötvös József Könyvkiadó, Budapest
- ✓ **Nagy Sándor:** Didaktika. Tankönyvkiadó. Bp. 1969
- ✓ **Nagy Sándor:** Az oktatás elmélete. Tankönyvkiadó. Bp. 1960
- ✓ **Nagy József:** XXI. század és nevelés OSIRIS Budapest 2002

- ✓ **Neumann László:** A multinacionális vállalatok foglalkoztatási stratégiái és kollektív szerződésai.
- ✓ **Németh Balázs:** A lifelong learning koncepció történeti gyökerei. In: Tudásmenedzsment II/1 39-44 Pécs 2001
- ✓ **Németh Balázs:** Az élethosszig tartó tanulás koncepciója és a felsőoktatás modernizációjának kapcsolata. In: Tudásmenedzsment III/1 97-102 Pécs 2002
- ✓ **Nuissl, Ekkehard:** Felnőttoktatás Németországban. Budapest, 1996, Német Népfőiskolai Szövetség Nemzetközi Együttműködési Intézete.
- ✓ **Nyhan – Barry:** Hatékonyabb munkatevékenység a dolgozók tanulási képességének fejlesztésével. Ergonómia, 1992. 25. évf. No. 4.
- ✓ **OECD-tanulmány:** Átmenet a tanulásból a munka világába –. 1999, OECD-Titkárság
- ✓ **OECD-tanulmány:** Úton az élethosszig tartó tanulás felé Magyarországon. 1999, OECD-Titkárság.
- ✓ **Orosz Sándor:** Mérések a pedagógiában VE Veszprém 1995
- ✓ **Polónyi István:** Az élethosszig tartó tanulás finanszírozása. Educatio, 1999. 1. sz.
- ✓ **Pordány Sarolta:** Irányzatok az európai felnőttképzésben. Educatio, 1999. 1. sz.
- ✓ **Pukánszky Béla - Németh András:** Neveléstörténet. Nemzeti Tankönyvkiadó, Bp.: 1996.
- ✓ **Putnoky Jenő:** Pszichológia és andragógia. Pedagógiai Szemle, 1964/10. sz.
- ✓ **Puster János (2010):** A gyakorlati marketing alapjai. Gondolat Kiadó, Budapest
- ✓ **Sándorné Szennyessy Judit (1978):** A piackutatás kézikönyve. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- ✓ **Simonyi Ágnes:** A munkáltatók és a gazdaság szakképzéssel kapcsolatos igényeinek megjelenése. Nemzeti Szakképzési Intézet, Budapest, 1997.
- ✓ **Simonyi Ágnes:** Gazdasági szervezetek és szakmai képzés Educatio, 1997. nyár
- ✓ **Singer Péter:** Felnőttoktatás és –képzés iskolarendszerben és azon kívül, Országos Közoktatási Intézet (2004)
- ✓ **Sum István:** A felnőttképzés minőségbiztosítása Szakképzési Sz. XVIII évf. 2002/4 szám
- ✓ **Sz. Tóth János (Szerk.):** Európa Kézikönyv az élethosszig tartó tanulásról MNT Bp. 2001.
- ✓ **Szép Zsófia:** Az oktatás és képzés támogatása az EU-ban. 1997, Országos Közoktatási Intézet.

- ✓ **Szép Zsófia:** A szakképzés finanszírozásának forrásai a nemzetközi gyakorlatban és Magyarországon. Szakképzési Szemle, 1998. 4. sz.
- ✓ **Szép Zsófia:** Csatlakozások az EU-hoz és struktúraváltások. In: Szakképzés és gazdaság 1997. 1998, Oktatási Minisztérium.
- ✓ **Szép Zsófia:** Foglalkoztatási, munkaerő-piaci struktúra. In: Szakképzés Magyarországon 1996. 1997, Munkaügyi Minisztérium.
- ✓ **Szép Zsófia – Zsigmond Csaba:** Munkaerő-piaci ismeretek, álláskeresési technikák (munkatankönyv). 1998, Phare.
- ✓ **Szép Zsófia:** A szakképzés finanszírozásának forrásai a nemzetközi gyakorlatban és Magyarországon, Oktatási Minisztérium, Budapest, (2004)
- ✓ **Szép Zsófia:** Csatlakozások az EU-hoz és struktúraváltások. In: Szakképzés és gazdaság 1997. 1998, Oktatási Minisztérium.
- ✓ **Szóllósi Zsuzsa:** A képzési piac Educatio, 1997. nyár
- ✓ **Topár Lajosné:** Szakképzés a '90-es években www.kozgazd-veszprem.sulinet.hu/Hirmondo/Docs/toparne1.htm (2002. szeptember)
- ✓ **Tóth Béláné:** A mérnökpedagógia kihívásai a XXI. században. Szakképzési Sz. 2000. 1.sz.
- ✓ **Tót Éva:** Képzés az iskolarendszeren kívül. Educatio, 1993/3. sz.
- ✓ **Tót Éva:** A nem formális tudás elismerése. Szemlélet és módszerek.
http://www.tpf.iif.hu/newsite/leonardo/docs/Elozetes_tudas.doc (2002. szeptember)
- ✓ **Udvardi-Lakos Endre:** A bolognai folyamat és a modulrendszer I. 2003.04.
<http://www.magyarfelsooktatas.hu/friss/index.html>
- ✓ **Zachár László:** A munkaerő-piaci képzések elméleti és gyakorlati kérdései – Egyetemi jegyzet. 1999, Pécsi Tudományegyetem Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet.
- ✓ **Zachár László:** Az iskolai és az iskolán kívüli felnőttképzés. Szakképzési Sz., 2000. 3. sz.
- ✓ **Zachár László:** Korszerű munkavállalói tulajdonságok. Személyügyi Hírlevél, 2000. 10. sz.
- ✓ **Zachár László:** Pályaorientáció 15-18 évesek számára – Középiskolai tankönyv. 1999, Műszaki Könyvkiadó.
- ✓ **Zachár László:** A munkaerőpiaci képzések elméleti és gyakorlati kérdései JPTE FEEFI Pécs 1999
- ✓ **Zachár László:** A felnőttképzés rendszere és főbb mutatói, Budapest, Országos Közoktatási

Intézet, 2004.

- ✓ **Zachár László:** Az iskolai és az iskolai rendszeren kívüli felnőttképzés helyzete, 2000, Országos Közoktatási Intézet.
- ✓ **Zrinszky László:** A felnőttképzés tudománya (Bevezetés az andragógiába) OKKER Budapest 1995.
- ✓ **Zrinszky László:** Neveléelmélet Műszaki Kiadó Budapest 2002.
- ✓ **Zsarnai Szilárd:** Iskolarendszeren kívüli képzés Magyarországon, Budapest Országos Közoktatási Intézet, 2004.
- ✓ **Zsarnai Szilárd:** Oktatásirányítás (tanfolyami jegyzet). Budapest, 2001, Man's Art Oktatási Stúdió
- ✓ **Wolfné Borsi Julianna:** Versenypálya – parkolópálya? [OKI](#) Tanári kulcskompetenciák [Versenypálya – parkolópálya?](#)

- ✓ **Adatok forrásjegyzéke:**
- ✓ Az iskolarendszeren kívüli szakképzést folytató intézmények adatai – Országos összesítés 1999. Budapest, 2000, Oktatási Minisztérium.
- ✓ Az iskolai rendszerű oktatás adatai – Statisztikai Évkönyv. Budapest, 2000, KSH.
- ✓ Munkaerő-kereslet és -kínálat 1995-2010. Budapest, 1996, Munkaügyi Minisztérium.
- ✓ Munkaerő-piaci információk – Munkaerő-piaci helyzetkép. Budapest, 1998, OMKMK.
- ✓ Munkaerő-piaci jellemzők 1999 – Időszakos tájékoztató. Budapest, 1999, KSH.
- ✓ Munkaerő-piaci politika és munkaerő-folyamatok 1994-98. Budapest, 1998, Munkaügyi Minisztérium.
- ✓ Az európai gyakorlathoz illeszkedő munkaerőpiaci készségigény-felmérés a magyar oktatás-képzés fejlesztése szolgálatában In: <http://www.tpf.iif.hu/newsite/tka/keszseg.htm> (2002. szeptember)
- ✓ Oktatási Évkönyv 1999. Budapest, 2000, Oktatási Minisztérium.
- ✓ Az iskolarendszeren és OKJ-n kívüli képzések. Budapest, 2002, Magyar Államvasutak Rt. Igazgatósága.
- ✓ Az iskolarendszeren kívüli szakképzés statisztikai adatai 2001. Foglalkoztatáspolitikai és Mun-

kaügyi Minisztérium, <http://www.fmm.gov.hu/>.

- ✓ Fortbildung Abendkurse 1998/99 Bayer AG. PS. – BW GPC. Leverkusen.
- ✓ Képzési ajánlatok 2002/2003. Esztergom-kertváros, 2002, OKTÁV Továbbképző Központ.
- ✓ SzVT Oktatási Centrum ajánlata a 2002-2003. oktatási évre. Budapest, 2002, SzVT.
- ✓ Az Audi Hungaria Motor Kft kiadványai
- ✓ Munkahelyi képzések főbb adatai. Budapest, 2002, KSH.
- ✓ Szakképzés Magyarországon 1996. Munkaügyi Minisztérium, Budapest, 1997.
- ✓ Egyéb vállalati dokumentumok

Idegennyelvű dokumentumok

- ✓ Lernen in der betrieblichen Praxis (Ein Modellvorhaben der Siemens AG) Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, forschung und Technologie (BMB+f). Interaktive CD ROM , Bonn 1996
- ✓ Dr. Harry Stolte: Modularisierung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung (Erfahrungen im nationalen und internationalen Kontext), Mannheim und Magdeburg, 2000
- ✓ Nachhaltigkeitsstrategien für E-Learning im Hochschulebereich (Länder, Hochschulen, Projekte), HIS-Workshop 19.11.2002, HIS Hochschul-Informationssystem GmbH, Hannover
- ✓ Monitoring survey of development of a new VET modell In: New model of vocational education - World Bank project, Müm., 1996.
- ✓ Leonardo da Vinci und Sokrates. Tests zur Bewertung von Wissen und Kompetenzen . In: http://europa.eu.int/comm/education/tests/liste_de.html
- ✓ Dr. Harry Stolte: Modularisierung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung (Erfahrungen im nationalen und internationalen Kontext), Zentralstelle für gewerbliche Berufsförderung (ZGB) Magdeburg, 2000.1.
- ✓ White Paper on Education and Training. Teaching and Learning. Towards the Learning Society. European Commission, 1996, Brüssel, <http://europa.eu.int/en/record/white/edu9511/>
- ✓ eEurope 2005 – An information society for all. Action Plan, European Commission, June, 2005, http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/index_en.htm
- ✓ Memorandum on Lifelong Learning, European Commission, Brussels, 30.10.2000 www.bologna-berlin2003.de/pdf/MemorandumEng.pdf

- ✓ Report from the commission – The concrete future objectives of education systems, European Commission, Brussels, 19.12.2000 <http://europa.eu.int/scadplus/leg/en/cha/c11049.htm>
- ✓ Knowledge Management in the Learning Society. OECD, Paris, 2000
www.oecd.org/dataoecd/53/60/1850114.pdf
- ✓ Education Policy Analysis - 2001. OECD. Paris, 2001
http://www.oecd.org/document/34/0,2340,en_2649_33723_34989090_1_1_1_1,00.html
- ✓ Abdelmalki, L.; Kirat, T.: National policies devoted to technology and environment in France: towards an integrative approach? in: Aicholzer, G.; Schienstock, G.; Gruyter, D.: Technology policy: towards an integration of social and ecological concerns. Institute für Höhrere Studien, Wien, 1993 www.upmf-grenoble.fr/iepe/textes/mourlaert.PDF
- ✓ Freeman, C.: Japan: a new national system of innovation? in: Dosi, G.; Freeman, C.; Nelson, R.; Silveberg, G.; Soete, L. (ed): Technical Change and Economic Theory. Pinter Publishers. London and New York, 1988
http://www.wistp.murdoch.edu.au/publications/e_public/Case%20Studies_Asia/japan/japan.htm#nis
- ✓ Alain Henriot: What Future for the Integration of the European Union and the Central and Eastern European Countries? brie.berkeley.edu/~briewww/publications/WP127.pdf
- ✓ Sharp, M.: The Policy Agenda: Challenges for the New Europe. Science Policy Research Unit, University of Sussex. Article for the European Review. July 1993
www.europa.eu.int/comm/research/future/pdf/hleg_fullreport_frontier_research_april2005.pdf
- ✓ Dodwell, D.: Why exporting is in vogue? Financial Times, 29 June 1993
- ✓ **Egyéb tanulmányok, irodalmak (Vállalati vélemények a szakképzéssel kapcsolatban az Interneten)**
- ✓ Az Európai Közösség bizottsága: Az Európai Bizottság fehér könyve új lendület Európa fiataljai számára (COM(2001) 681) Brüsszel, 2001. 11. 21.
<http://www.magyt.ngo.hu/feherkonyv.doc> (2002. szeptember)
- ✓ Fehér Könyv. Tanítani és tanulni: útban a tanuló társadalom felé. (White Paper. Teaching and

Learning: Towards the Learning Society.) Európai Bizottság, Luxemburg, 1996, vagy
www.oki.hu/cikk.asp?Kod=2000-11-ta-Harangi-Ket.html (2002. szeptember) vagy Munka-
 ügyi Minisztérium MM, Bp. 1996

- ✓ Tarkabarka Fehér Könyv a tanulás társadalmáról
<http://eotvos.isk.tvnet.hu/tanterv/upsz/1997-04/1997-~44.htm> (2002. szeptember)
- ✓ Diákok a számítógép előtt. Compaq e-Magazin. 2001 április.
- ✓ Félúton? Az iskolák válasza az informatikai kihívásra. Compaq e-Magazin. 2001 március
- ✓ A szakképzés és EU csatlakozásunk (Maastrichti Szerződés)
www.szcsms.gov.hu/dokument/eu/benedek.html
- ✓ Atipikus foglalkoztatás feltételei és hatása a munka világra (Az EU-ban és Magyarországon)
www.konfederaciok.hu/2/2.3/atipikus.html (2002. szeptember)
- ✓ A multinacionális vállalatok és a munkaerőpiac szakszervezeti vonatkozásai
www.konfederaciok.hu/2/2.3/multi.html (2002. szeptember)
- ✓ Multinacionális cégek és a szociálpolitika (Példaszerű alkalmazkodás) <http://a-munkaadolapja.cegnet.hu/2000/6/multinacionalis-cegek-es-a-szocialpolitika>
- ✓ A nem formális tanulás elismerése – szemlélet és módszerek. Szakképzési Szemle, 2002. 2.szám. http://www.tpf.iif.hu/newsite/leonardo/docs/Elozetes_tudas.doc (2002. szeptember)
- ✓ Disszemináció – gyakorlat és lehetőségek a Leonardo projektekben. Új Pedagógia Szemle, 2002. január <http://www.oki.hu/cikk.asp?Kod=2002-01-te-Tot-Disszeminacio.html>
- ✓ Informatikai eszközök az iskolában. Iskolakultúra, 2002. 8.szám <http://www.iskolakultura.hu>
- ✓ A számítógép, mint a tanárok kommunikációs eszköze. Új Pedagógiai Szemle, 2001. 8-9. sz.
<http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=egyeb-tot-szamitogep>
- ✓ Tanártovábbképzés. Educatio 1998. 4.sz. <http://www.neumann-haz.hu/digital/educatio/1998tel/research/tanarkep.html>
- ✓ Az iskolarendszeren kívüli képzés. Educatio, 1998. 1.sz. <http://www.neumann-haz.hu/digital/educatio/1998tavasz/studies/8toteva/8toteva.html>
- ✓ Trendek az iskolán kívüli képzésben. Educatio, 1997. 2. sz. <http://www.neumann-haz.hu/digital/educatio/1997nyar/studies/10toteva/10toteva.html>
- ✓ A hátrányos helyzetű tanulók családi körülményei. Educatio, 1997. 1.sz.

- <http://www.neumann-haz.hu/digital/educatio/1997tavasz/studies/2toteva/2toteva.html>
- ✓ Változóban a szakképzés. Az állami szerepvállalás nélkülözhetetlen <http://a-munkaado-lapja.cegnet.hu/2001/4/valtozoban-a-szakkepzes>
 - ✓ Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara: Nem csak az oktatókon múlik a siker www.bkik.hu/uzleti7/200106/nyomtat/030 (2002. szeptember)
 - ✓ Szakképzés - iskolán kívül. A munkaadói igények befolyásolják az intézményeket <http://a-munkaado-lapja.cegnet.hu/1999/9/szakkepzes---iskolan-kivul>
 - ✓ **Mádliné Maár Ilona: Milyen igényeket támaszt a modern gazdaság a közoktatással szemben?** www.oki.hu/cikk.asp?Kod=1999-02-ko-Madlne-Milyen.html
 - ✓ A munkaerőpiac és az oktatás. A kisvállalkozások szempontjai fontosak <http://a-munkaado-lapja.cegnet.hu/2000/7/a-munkaeropiac-es-az-oktatas>
 - ✓ Tanfolyamok kora. Terjed az iskolarendszeren kívüli oktatás <http://a-munkaado-lapja.cegnet.hu/2000/9/tanfolyamok-kora>
 - ✓ Vállalati tréningek. <http://a-munkaado-lapja.cegnet.hu/2000/9/vallalati-treningek>
 - ✓ A képzett dolgozó. A legjobb befektetés lehetne <http://a-munkaado-lapja.cegnet.hu/2000/9/a-kepzett-dolgozo>
 - ✓ Mérnökök konjunktúrája, Humáninfo 2002.01.27 http://www.dashofer.hu/print.php?wa_nr=ahuman0302&sorszam=1451
 - ✓ Növekedés és globalizáció válogatott tanulmányok. Kairosz Kiadó / Növekedéskutató, Budapest, 1999. Diczházi Bertalan : A külföldi zöldmezős ipari beruházások hatása a növekedésre.
 - ✓ A felnőttképzés helyzete Magyarországon rövid és hosszútávú tervek Szakképzési Szemle XVIII évf. 2002/4 szám
 - ✓ Képzés a gazdasági szervezetekben. Educatio, 1996. 3.sz
 - ✓ A világbanki szakképzési modell. Educatio, 1996.1.sz.
 - ✓ A munkanélküli fiatalok életkörülményei. Educatio, 1996.1.sz.
 - ✓ A világbanki program szociológiai vizsgálatának eredményeiből. In: Új szakképzési modell. - Tanulmányok.General Press, 1996.
 - ✓ Új tömegek – régi szelekció, Franciaország esete. Educatio, 1995. 2.sz.
 - ✓ A szakképzés tankönyvhelyzete. Educatio, 1994. 4.sz.
 - ✓ Beiskolázás a világbanki szakképzésben. Educatio, 1994. 4.sz..

- ✓ Képzés az iskolarendszeren kívül. Educatio, 1993. 3.sz..
- ✓ Részletek a világbanki projekt hatásvizsgálatból. Educatio, 1992 2. sz.
- ✓ Kitekintés egy másik rendszerre: a Távoktatás Franciaországban c. könyvről. Magyar Felsőoktatás: 1995. 7.sz
- ✓ Az Audi Hungaria Motor Kft. Minőségirányítási Kézikönyve GYŐR 2002
- ✓ Tanterv és útmutató az országos közforgalmú vasúti dízel- és villamos járművezető-képző tanfolyamok számára. Bp. 1997
- ✓ Vállalatépítő, on-line szakmai folyóirat. 2010. 01. 12. (<http://www.veniens.hu/vallalatepito/2010/01/12/porter-ot-tenyez-os-modelljenek-kis-kozepvallalati-alkalmazasa/>)
- ✓ Sándor Judit (2009): Képzési lehetőségek ingyen vagy támogatással-tanulmány (<http://doksi.hu/get.php?lid=13439>)

9. Mellékletek

9.1. Modul a Schneider Electric Kft. oktatásai, tréningjei közül

Szakmai továbbképzések Tanfolyam leírások

2005.
szeptember 15. – december 15.



Merlin Gerin
Square D
Telemecanique

Schneider
 **Electric**
A villamosság új világa

AUT1

alapképzés

A képzés célja:

Bevezető jellegű ismeretek átadása a PLC technikáról. Alapvető PLC programozási ismeretek.

A képzés tartalma:

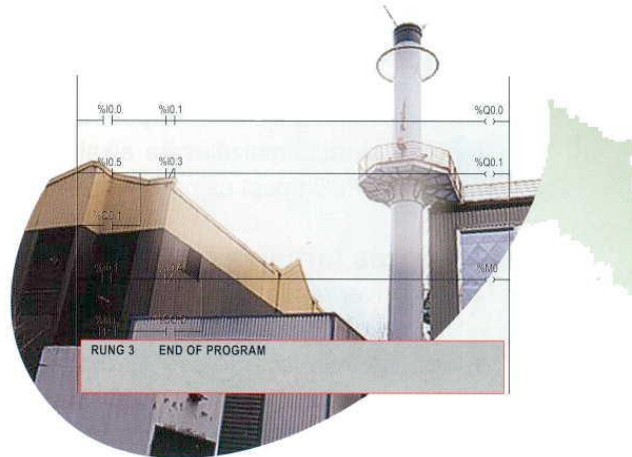
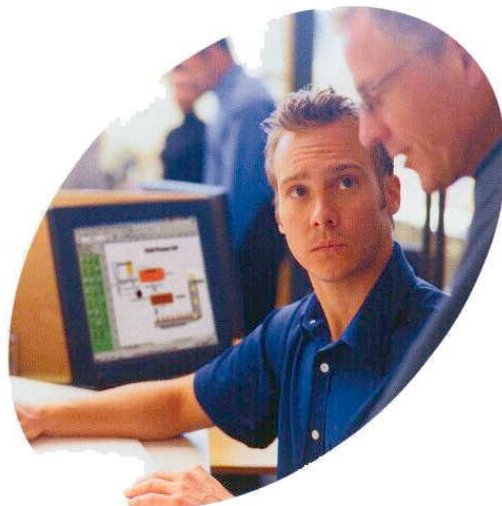
- PLC hardver, szoftver alapfogalmak.
- Twido PLC hardver ismertetése.
- Kommunikáció (UNI-TELWAY, MODBUS, ETHERNET).
- Ember-gép kapcsolat.
- PLC programozási ismeretek.
- Gyakorló feladatok, önálló feladatmegoldással

Szükséges alapismeretek:

Vezérléstechnika alapjai.

Ajánlott résztvevők:

Viszonteladók, tervezők, karbantartók, villanyszerelők, akik nem járatosak a PLC technikában.



A képzés helyszíne:

Schneider Electric Hungária
Villamossági Rt. Oktatóközpont
1117 Budapest, Hauszmann Alajos u. 3/b

A képzés ideje:

2 nap (napi 7 óra)

Elmélet: 60%

Gyakorlat: 40%

Résztvevők száma:

Maximum 12 fő

A képzés időpontjai:

2005. 09. 26-27.

2005. 10. 17-18.

1. nap 10⁰⁰

2. nap 9⁰⁰.

A képzés részvételi díja:

25 000,- Ft +áfa

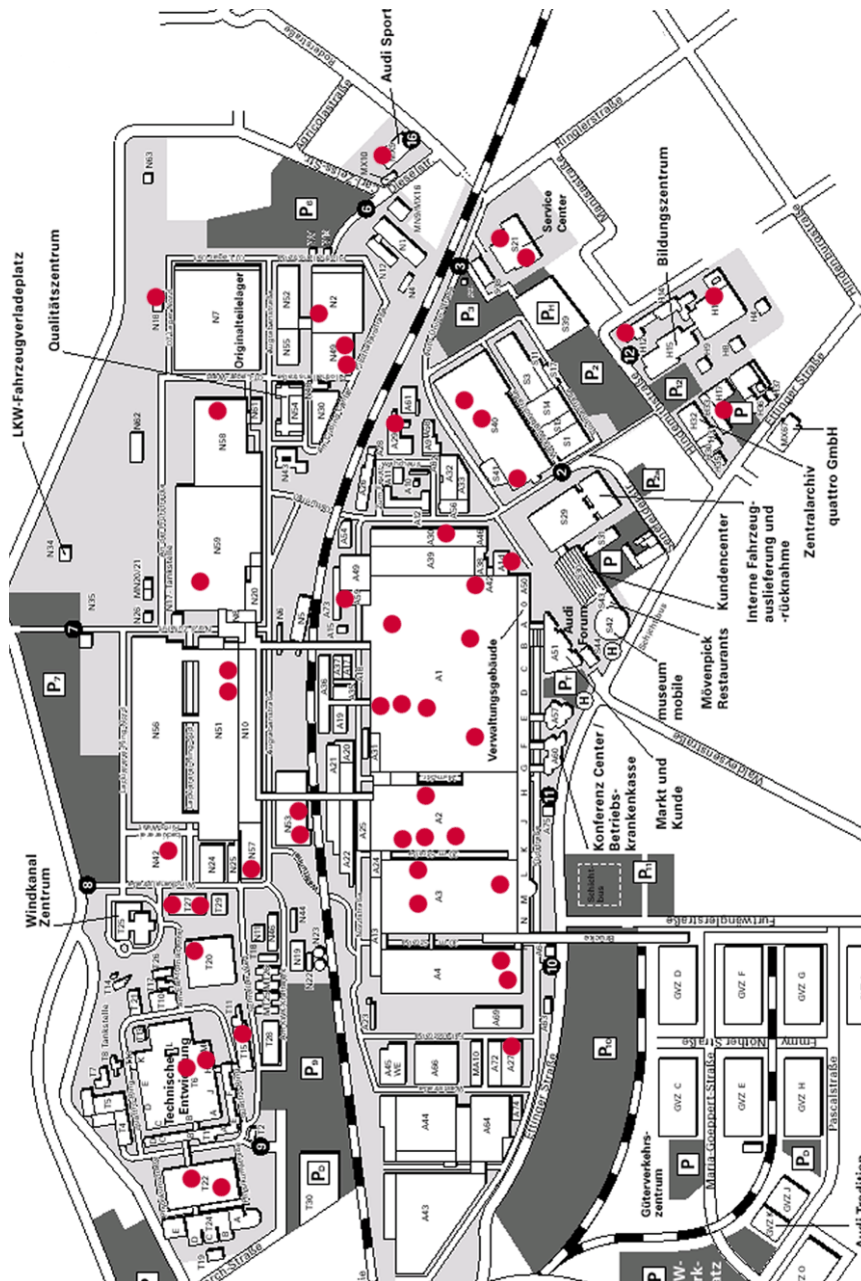
A részvételi díj

- Az előadás

-
-
-

9.2. Modul az Audi AG Ingolstadt-i oktatóközpont oktatásai, tréningjei közül

9.2.1. Oktatási helyszínek a telephelyeken belül





9.2.2. Egy Train the Trainer tréning bevezető oldala

Service Training



Professioneller Service im Premiumsegment

... mit diesem Anspruch startet das technische Training der AUDI AG zur Markteinführung des neuen Audi A3, Modelljahr 2004. Die vorliegenden Unterlagen informieren Sie detailliert zu den Kursbausteinen, in denen Sie in den kommenden Tagen unterrichtet werden.

Sie wissen: Audi-Kunden entscheiden sich für Premiumqualität. Sie investieren in fortschrittliche Technik, Sicherheit und Zuverlässigkeit. Der neue Audi A3 spricht vor allem junge, lifestyle orientierte Markeneinsteiger an. Es gilt, diese Zielgruppe mit hoher Kompetenz auch im Service und individueller Beratung möglichst langfristig an die Marke Audi zu binden.

Setzen Sie mit uns gemeinsam dieses Ziel um! Nutzen Sie das Training aktiv für Ihre individuelle und intensive Vorbereitung auf zukünftige Serviceaufgaben an einem unserer modernsten und zukunftsweisenden Fahrzeuge.

Unser Trainingsteam freut sich auf interessierte und motivierte Teilnehmer, die aktiv an der Mitgestaltung des Premiumanspruchs im Service der Marke Audi teilhaben wollen!

Ihr 

Krüger, Wilfried
Leiter Service Training



9.2.3. Modulprogram az Audi AG Neckarsulmi oktatóközpont oktatásai, tréningjei közül



Wer die Welt bewegen will, muss Motor sein.

**Elektroniker/-in für Automatisierungstechnik bei Audi,
einem der erfolgreichsten und
innovativsten Automobilhersteller!**

Wir suchen Sie, die/den aufgeweckte/-n und engagierte/-n Hauptschul- oder Realschulabsolventen und wir können Ihnen auch eine Menge bieten. So ist eine Ausbildung zum/zur Elektroniker/-in für Automatisierungstechnik bei uns ein Schritt in die Zukunft. Denn unsere Automobile wären nicht Spitze wenn dahinter nicht auch unsere Spitzenfachleute stehen würden – und diese Fachleute bilden Sie nach modernsten Methoden aus.

Teamarbeit ist ein Grundpfeiler unserer Philosophie.
Im Team können Sie sich entfalten. Sie lernen selbstständig und eigenverantwortlich zu arbeiten und Ihre speziellen Fähigkeiten zu erkennen. Leistung wird bei Audi honoriert. Nach Ihrer Ausbildung können Sie einen Arbeitsplatz finden, der Ihren persönlichen Neigungen und Stärken entspricht. Und wenn Sie weiterkommen möchten, stehen Ihnen vielfältige Fortbildungsmöglichkeiten offen – vom/von der Handwerksmeister/-in oder Industriemeister/-in über den/die Techniker/-in bis zu technischen Studiengängen, wenn Sie entsprechende Zusatzvoraussetzungen mitbringen.

Ein Beruf mit Zukunft: Elektroniker/-in für Automatisierungstechnik bei Audi.
Sie sind interessiert an elektronischen und physikalischen Vorgängen? Mathematik und das Verstehen logischer Zusammenhänge sind für Sie kein Problem? Sie verfügen über Grundkenntnisse in Englisch. Der Umgang mit Technik macht Ihnen Spaß?
Wenn Sie diese Fragen uneinge-

schränkt mit "Ja" beantworten können, wenn Sie mindestens einen Qualifizierenden Hauptschulabschluss erreichen sowie verantwortungsbewusst und gerne im Team arbeiten – dann sind Sie richtig bei Audi – als Elektroniker/-in für Automatisierungstechnik.

Wie sieht Ihr Berufsprofil als Elektroniker/-in für Automatisierungstechnik aus?
Während der dreieinhalbjährigen Ausbildung werden Sie Profi Ihres Fachs. Sie erwerben umfangreiche berufliche Qualifikationen im Betreuen von Automatisierungssystemen. Sie analysieren Funktionszusammenhänge und Pro-



zessabläufe, entwerfen Änderungen und Erweiterungen von Automatisierungssystemen.

Sie installieren und parametrieren pneumatische und hydraulische sowie elektrische Antriebssysteme. Sie installieren, justieren, konfigurieren und parametrieren Sensor- und Aktorsysteme sowie Baugruppen der elektrischen Steuerungs- und Regelungstechnik. Sie nutzen Anwendungsprogramme zur Messdatenerfassung, -übertragung und -verarbeitung sowie zur Fertigungs-, Maschinen-, und Prozesssteuerung. Sie installieren, konfigurieren und parametrieren Komponenten und Geräte, Betriebssysteme, Bussysteme und Netzwerke.

Sie programmieren Automatisierungssysteme und verbinden Komponenten zu komplexen Automatisierungseinrichtungen und integrieren diese in übergeordnete Systeme. Sie überwachen und betreiben Anlagen, führen regelmäßige Prüfungen durch, optimieren Regelkreise. Sie analysieren Störungen, setzen Testsoftware und Diagnosesysteme ein, ergreifen Sofortmaßnahmen und setzen Anlagen in Stand.

Wie sieht ihr Arbeitsfeld nach der Ausbildung aus?

Hightech in besten Händen. Innovation, Sicherheit und Qualität verbinden sich in jedem Audi zu einem durchgängigen Konzept. Das wird in jeder Phase der Automobilproduktion deutlich. In unseren hochmodernen automatisierten Fertigungsbereichen werden Anlagen von Spezialistenteams betreut. Gemeinsam mit Ihren qualifizierten Teamkollegen überwachen, warten und betreiben Sie "Ihre" Ferti-

gungsanlagen und sichern die hohe Verfügbarkeit und Fertigungsqualität. Sie nehmen komplexe Automatisierungsanlagen in Betrieb und nehmen regelmäßig vorbeugende Wartungsarbeiten und Instandhaltungsmaßnahmen vor. Bei Störungen grenzen Sie unter Anwendung geeigneter Meßverfahren sowie durch Einsatz von Diagnose- und Visualisierungssystemen mögliche Ursachen und Fehler sicher ein und beseitigen diese durch entsprechende Maßnahmen.

Welche Perspektiven gibt es für Sie bei Audi?

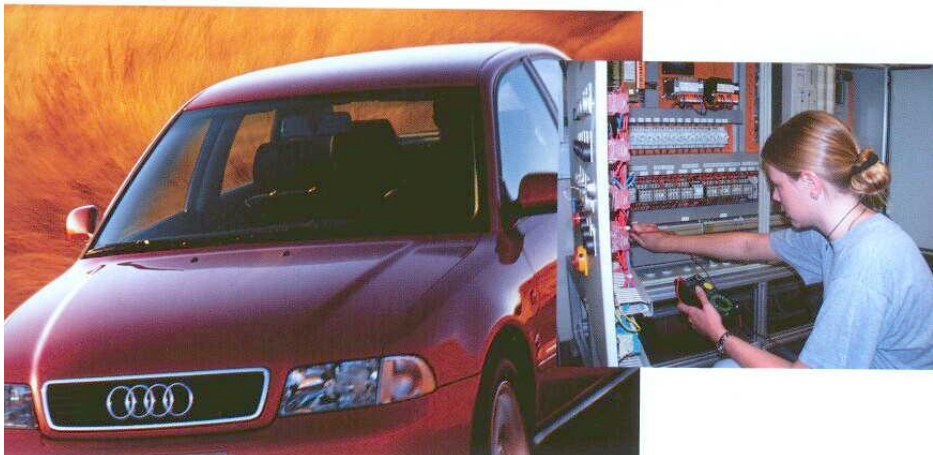
Den sicheren Umgang mit Komponenten der Automatisierungstechnik können Sie in unterschiedlichsten Unternehmensbereichen beweisen. Eine kontinuierliche Erweiterung ihres Wissens ist dabei unabdingbar. Ihre generelle Entwicklung oder Spezialisierung auf ein Teilgebiet wird von Ihrem Vorgesetzten entsprechend Ihrem Engagement, Ihrer Leistung und Ihren persönlichen Stärken gefördert.

Tun Sie den ersten Schritt in Ihre Zukunft, senden Sie ihre Bewerbung an:

AUDI AG, Bildungswesen, I/SB
D-85045 Ingolstadt
Tel. 08412/89-33959

AUDI AG, Bildungswesen, N/SB
Postfach 1144
D-74148 Neckarsulm
Tel. 07132/31-2373

Weitere Informationen über Ihren Berufseinstieg finden Sie auf unseren Internetseiten: <http://www.audi.de>



9.2.4. Oktatói értékelőlap (feedback) az Audi AG-n belül

Service Training

MES
A3

Qualitätsspiegel



Lehrgang am:

Lehrgang in:

Name (Angabe freiwillig):

Lernziele:

Wurden die vor Beginn des Trainings vorgegebenen Lernziele erreicht?

Erreicht			*Nicht erreicht		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Ihre Begründung warum die Lernziele nicht erreicht wurden

Wie waren die Anforderungen, die durch diese Veranstaltung an Sie gestellt wurden?

zu hoch			zu niedrig		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie war die in der zur Verfügung stehenden Zeit vermittelte Stoffmenge?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Erklärte der Trainer die fachliche Theorie gut mit praxisnahen Beispielen?

sehr gut			ungenügend		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Konnten Sie sich aktiv an den Praxisübungen beteiligen?

ja			nein		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Halfen Ihnen die praktischen Übungen, die vermittelten Inhalte zu verstehen und anzuwenden?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Können Sie die vermittelten Inhalte für ihre Tätigkeit nutzen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Wie beurteilen Sie die Ihnen zur Verfügung gestellten Arbeitsunterlagen?

sehr gut			ungenügend		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Service Training

MES
A3

Qualitätsspiegel



Rahmenbedingungen:

Wie beurteilen Sie die Betreuung während der Veranstaltung?

sehr gut					ungenügend
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie beurteilen Sie die Verpflegung in den Lehrgangspausen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Wie beurteilen Sie die Qualität des Hotels (bei auswärtiger Unterbringung) ?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Anregungen, Hinweise für zukünftige Lehrgänge, sonstige Hinweise:

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit

9.3. Oktatás a Magna Steyr AG-nál Grazban





9.4. Program az Audi Hungaria Motor Kft oktatásai, tréningjei közül

9.4.1. Belső, nem regisztrált képzésről tanúsítvány



9.4.2. Oktatási helyszínek az Audi Hungaria Motor Kft.-nél





9.5. Volkswagen AG célcsoportjainak és tréningjeinek a megjelenése a vállalati Intraneten

The screenshot shows a web browser window displaying the 'Management-Entwicklung' page. The browser title is 'Management-Entwicklung - Microsoft Internet Explorer'. The address bar shows 'http://cg.wob.vwv.wwg/index.php?id=2457'. The page features a navigation menu on the left with items like 'Programme', 'Seminar e', 'Workshops & Moderation', 'Personalauswahl', 'Weitere Angebote', 'Haus Rhode', 'Kontakt', and 'Seminar -Suche'. The main content area is titled 'Management-Entwicklung' and contains a sub-header 'Das komplette Programm 2006 jetzt im Intranet'. Below this, there is a large image of a sailboat on the water. The text describes the Management-Entwicklungs-Programm 2006, which is now available on the intranet. It lists various activities such as coaching, seminars, workshops, and moderation. A sidebar on the right contains several categories with images and links: 'Coaching', 'Seminare', 'Personalauswahl', 'Haus Rhode', 'Programme', 'Workshops & Moderation', and 'Weitere Angebote'. Each category includes a brief description and a link to further details.

Management-Entwicklung

Das komplette Programm 2006 jetzt im Intranet

Das Management-Entwicklungs-Programm 2006 der Volkswagen Coaching GmbH finden Sie jetzt im Intranet. Hier können Sie noch gezielter suchen – und noch schneller aus den Kategorien Coaching, Programme, Seminare, Workshops & Moderation, Personalauswahl sowie weiteren Angeboten das auswählen, was Ihre individuelle Karriereplanung bestmöglich unterstützt.

Sollten Sie in unserem umfassenden Programm einmal gar nichts für Ihr spezielles Entwicklungsfeld finden, dann entwickeln wir gerne eine maßgeschneiderte Lösung für Sie. Sprechen Sie uns einfach an! →

Coaching
Individuelles Coaching, Diagnose-Gespräch, Gesundheits-Coaching, ... →

Seminare
gegliedert nach den Führungsdimensionen Ganzheitlich führen, ... →

Personalauswahl
Einzel- und Gruppen-Assessment Center, Beobachtertraining, ... →

Haus Rhode
Konzern-Managemententwicklungs- und Kommunikationszentrum →

Programme
Internationale Programme, Management-Entwicklungsprogramme, ... →

Workshops & Moderation
Großgruppenmoderation (mit Easyvote), Outdoor-Training, Individuelle Workshops, ... →

Weitere Angebote
Vorgesetztenwertschätzung, Wissensstart für den Führungswechsel, ... →

Navigation: Impressum, Sitemap, Seite drucken, Suche

Ganzheitlich führen - Microsoft Internet Explorer

Fájl Szerkesztés Nézet Kedvencek Eszközök Súgó

Vissza Viszta Keresés Kedvencek Multimedia

Cím <http://cg.wob.vw.vwg/index.php?id=2469>

VOLKSWAGEN Coaching

Management-Entwicklung | Rechtliches

Coaching

Programme

Seminare

- Ganzheitlich führen
- Sich führen
- Anderer führen
- Fachlich führen
- Unternehmen führen

Workshops & Moderation

Personalauswahl

Weitere Angebote

Haus Rhode

Kontakt

Seminar-Suche

Impressum
Sitemap
Seite drucken
Suche

Ganzheitlich führen

Komplexe Führungssituationen ganzheitlich lösen

Ziel dieser Seminare ist es, komplexe Führungssituationen ganzheitlich zu betrachten und Ihnen die benötigten Tools zur Verfügung zu stellen.

Bitte klicken Sie auf die einzelnen Angebote, um auf eine detaillierte Beschreibung der Maßnahmen zu gelangen.

Zielgruppen

Talente & Potenzialkandidaten	
Managementnachwuchs	
Management	
Führungskräfte	
Top Management	
Maßgeschneiderte Angebote	

ANSPRECHPARTNER zu Seminaren:
Madita Mueller von der Haegen
T +49 (5361) 97 16 69
E-Mail

CALL-BACK
W möchten Sie, dass wir Sie zurückrufen?

SEMINAR-SUCHE
weiter →

CG Home Intranet →

<http://cg.wob.vw.vwg/index.php?id=2463>

Seminar-Suche - Microsoft Internet Explorer

Fájl Szerkesztés Nézet Kedvencek Eszközök Súlyó

Vissza → Ugrás → Hivatkozások >>

Cím http://cg.wob.vw.vwg/index.php?id=2458&tx_sedme_pi1%5Bview%5D=searchlist&tx_sedme_pi1%5Bsc%5D=2&tx_sedme_pi1%5Bkw%5D=&tx_sedme_pi1%5Bsm

VOLKSWAGEN Coaching

Management-Entwicklung | Rechtliches

Coaching
Programme
Seminare
Workshops & Moderation
Personalauswahl
Weitere Angebote
Haus Rhode
Kontakt
Seminar-Suche

Impressum
Sitemap
Seite drucken
Suche

Los!

Zielgruppen

Programme	Zielgruppen
"Sich selbst treu bleiben - ein "Benedikt for Management"-Seminar"	
360°-Einschätzung	
Beobachtertraining	
Beobachtertraining Meisterentwicklungsklausur	
Beobachtertraining Orientierungsklausur Management	
Berufsaltag und Meditation	
Besprechungen effektiv managen	
Besprechungsqualität	
Biografisches Coaching	
Business School Beratung	
Change Management I – den Wandel gestalten	
Change Management II – Wandel in eigener Sache	
Coaching für Projektleiter	
Controlling und Bilanzen – Steuerungsgrößen im Management	
Das neue Trio: Top Manager - Sekretariat - Assistenz	
Diagnose-Gespräch	
DRIVE - Führung ganzheitlich verstehen & gestalten	

CALL-BACK
Möchten Sie, dass wir Sie zurückrufen?

SEMINAR-SUCHE
weiter →

CG Home Intranet →

Kész Internet

Andere führen - Microsoft Internet Explorer

Fájl Szerkesztés Nézet Kedvencék Eszközök Súlyó

Vissza → Ugrás Hivatkozások

Cím http://cg.wob.vw.vwg/index.php?id=2467

Management-Entwicklung | Rechtliches

Coaching

Programme

Seminare

- Ganzheitlich führen
- Sich führen
- Andere führen
- Fachlich führen
- Unternehmen führen

Workshops & Moderation

Personalauswahl

Weitere Angebote

Haus Rhode

Kontakt

Seminar-Suche


Impressum
Sitemap
Seite drucken
Suche → Los!

Andere führen

Führung - ein interaktiver Prozess

Basierend auf der Dimension "Sozialkompetenz" des Managementersfolgsprofils bieten wir vielfältige Angebote zur Erweiterung Ihrer diesbezüglichen Führungskompetenz an.

Bitte klicken Sie auf die einzelnen Angebote, um auf eine detaillierte Beschreibung der Maßnahmen zu gelangen.



Programme

- Erfolgreich führen mit MLP I – eine Einführung in die neurolinguistische Programmierung
- Erfolgreich führen mit MLP II
- Erfolgreich verhandeln
- Konflikte produktiv nutzen
- Mitarbeitergespräche
- Mitarbeitergespräche Update

Zielgruppen

- Talente & Potenzialkandidaten
- Managementnachwuchs
- Management
- Führungskräfte
- Top Management
- Maßgeschneiderte Angebote

ANSPRECHPARTNER zu Seminaren:

Madita Mueller von der Haegen
T +49 (5361) 97 16 69
E-Mail

CALL-BACK
Möchten Sie, dass wir Sie zurückrufen?

SEMINAR-SUCHE
weiter →

CG Home Intranet →

Kész

Internet

Workshops & Moderation

Ihr Ziel ist unser Auftrag

Ob Lernen im Team oder Moderationen mit Großgruppen – alle Angebote aus diesem Bereich werden speziell auf Ihr Ziel, Ihr Projekt oder Ihre Organisationseinheit zugeschnitten.

Bitte klicken Sie auf die einzelnen Angebote, um auf eine detaillierte Beschreibung der Maßnahmen zu gelangen.

Suchen Sie nach einer maßgeschneiderten Lösung oder haben Sie Fragen zum Thema Workshops & Moderation? Sprechen Sie uns einfach an!

Zielgruppen

Programme	Talente & Potenzialkandidaten	Managementnachwuchs	Management	Führungskräfte	Top Management	Maßgeschneiderte Angebote
Großgruppenmoderation						
Großgruppenmoderation mit EasyVote (ehem. OptionFinder)						
Outdoor Training						
Individuelle Workshops						

ANSPRECHPARTNER zu Workshops & Moderation:
Madita Mueller von der Haegen
 T +49 (5361) 97 16 69
 E-Mail

CALL-BACK
 Möchten Sie, dass wir Sie zurückrufen?

SEMINAR-SUCHE
 weiter →

CG Home Intranet →

Navigation: Management-Entwicklung | Rechtliches

Menü: Coaching, Programme, Seminare, Workshops & Moderation, Personalauswahl, Weitere Angebote, Haus Rhode, Kontakt, Seminar-Suche

Suche:

Footer: Impressum, Sitemap, Seite drucken

Fachlich führen
Experten- und IT-Wissen

Basierend auf der Dimension "Fachkompetenz" des Managementerfolgsprofils bieten wir Ihnen ein Angebot zur Erweiterung Ihrer diesbezüglichen Führungskompetenz an.

Bitte klicken Sie auf das Angebot, um auf eine detaillierte Beschreibung zu gelangen.

ANSPRECHPARTNER zu Seminaren:
Madita Mueller von der Haegen
 T +49 (5361) 97 16 69
 E-Mail

CALL-BACK
 Möchten Sie, dass wir Sie zurückrufen?

SEMINAR-SUCHE
 weiter →

CG Home Intranet →

Management-Entwicklung | Rechtliches

Programme

Manager's Desktop

Zielgruppen

- Talente & Potenzialkandidaten
- Managementnachwuchs
- Management
- Führungskräfte
- Top Management
- Maßgeschneiderte Angebote

Coaching

- Programme**
- Seminare**
 - Ganzheitlich führen
 - Sich führen
 - Anderere führen
 - Fachlich führen
 - Unternehmen führen
- Workshops & Moderation**
- Personalauswahl**
- Weitere Angebote**
- Haus Rhode**
- Kontakt**
- Seminar-Suche**

Impressum
 Sitemap
 Seite drucken
 Suche → Los!

9.6. Szakképzés a Volkswagen vállalaton belül

Ausbildungsberufe	WOB	H	BS	KS	EMD	SZ
Gewerblich-technische Berufe						
	X	X	X	X	X	X
	X					
		X				
		X		X		
	X	X	X	X	X	X
		X				
	X	X			X	
	X					
		X				
	X		X	X	X	

Wolfsburg
Hannover
Braunschweig
Kassel
Emden
Salzgitter

	<u>Technische/r Zeichner/in</u>					X	
	<u>Verfahrensmechaniker/in für Beschichtungstechnik</u>	X					
	<u>Verfahrensmechaniker/in für Kunststoff- und Kautschuktechnik</u>	X		X			X
	<u>Werkstoffprüfer/in</u>	X		X			X
	<u>Werkzeugmechaniker/in</u>	X	X	X	X	X	

9.7. SSP- Selbststudium (E-Learning) Program néhány oldala a Volkswagen vállalati Intraneten

Service.



Selbststudienprogramm 249

Das Motormanagement des W8-Motors im Passat

Motronic ME 7.1.1



Inhaltsübersicht



Einleitung 4



Systemübersicht 6



Teilsysteme 8



Sensoren 20



Aktoren 28



Funktionsplan 38



Service 42



Prüfen Sie Ihr Wissen 46

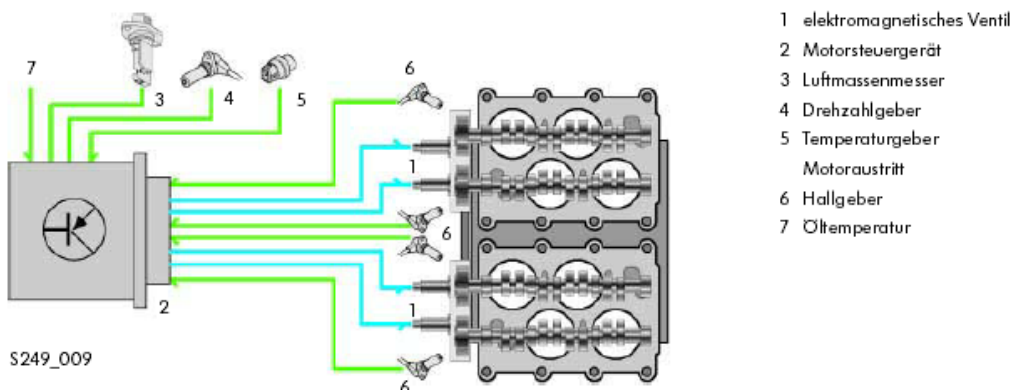


Die Nockenwellenverstellung

Die Nockenwellenverstellung hat die Aufgabe, die günstigsten Ventilsteuerzeiten für die Betriebszustände Leerlauf, maximale Leistung und Drehmoment einzustellen. Durch die Nockenwellenverstellung wird das Verhältnis von Frischluft zu Abgas optimal eingestellt. Man spricht hier auch von einer internen Abgasrückführung. Entscheidend für die Menge des „rückgeführten“ Abgases ist die Größe des Winkelbereiches, in dem das Einlassventil bereits öffnet, während das Auslassventil noch nicht geschlossen ist.

Eingangssignale

- Signal der Hallgeber
- Signal des Gebers für die Motordrehzahl
- Motorlast – Signal des Luftmassenmessers
- Kühlmitteltemperatur
- Öltemperatur



Zur Nockenwellenverstellung benötigt das Motorsteuergerät Informationen über Motordrehzahl, Motorlast, Motortemperatur, die Stellung der Kurbelwelle und der Nockenwellen sowie über CAN vom Schalttafелеinsatz die Öltemperatur. Je nach Betriebszustand steuert das Motorsteuergerät die elektromagnetischen Ventile an.

Die Nockenwellen werden in Abhängigkeit der im Motorsteuergerät abgelegten Kennfelder verstellt. Dabei werden die Einlassnockenwellen stufenlos verstellt. Die Nockenwellensteller der Auslassnockenwellen werden vom Motorsteuergerät jeweils nur in die Endpositionen gefahren.



Weitere Informationen finden Sie im SSP 246 „Nockenwellenverstellung mit Flügelzellenversteller“.



Prüfen Sie Ihr Wissen

1. Das Motorsteuergerät bekommt das Signal für die Motorlast

- a. von den Lambdasonden.
- b. vom Luftmassenmesser.
- c. vom Gaspedalmodul.

2. Welche Aufgaben erfüllt das Sekundärluftsystem?

- a. Während der Kaltstartphase wird die Abgasemission erhöht.
- b. Damit wird der Motor mit Luftüberschuss betrieben.
- c. Das Sekundärluftsystem dient zur Leistungssteigerung im Teillastbereich.
- d. Durch die Sekundärlufteinblasung erreicht der Katalysator seine Betriebstemperatur schneller.

3. Welche Aufgabe hat der Drucksensor Bremskraftverstärkung G294?

- a. Das Signal dient zur Erkennung von Defekten im Bremssystem.
- b. Bei Bremsanlagen mit ESP ist der Drucksensor direkt in die Hydraulikeinheit eingeschraubt und erfasst den aktuellen Bremsdruck im Bremssystem.
- c. Der Drucksensor erfasst den jeweiligen Druckzustand am Anschluss für den Bremskraftverstärker.

4. Die Kühlmitteltemperatur-Regelung erfolgt über ein im Motorsteuergerät abgelegtes Kennfeld. Die Kühlmitteltemperatur des jeweiligen Betriebszustandes des Motors



- a. wird über einen Temperaturgeber erfasst und dem Motorsteuergerät übermittelt.
- b. wird über zwei Temperaturgeber erfasst und dem Motorsteuergerät übermittelt.

9.8. Képzési program a Volkswagen vállalaton belül



Kaufmann/frau für Bürokommunikation

Berufsbeschreibung

Als Kaufmann/frau für Bürokommunikation arbeite ich in kaufmännisch-verwaltenden Funktionen oder in Assistenz- und Sekretariatsfunktionen. Wer gern mit Menschen umgeht, telefoniert oder am Computer sitzt und sich in sämtlichen Programmen auskennen will, der ist in diesem Beruf bestimmt richtig aufgehoben. Typische Aufgabengebiete sind die Arbeitsbereiche Bürokommunikation und -koordination, Textformulierung und -gestaltung.

Ausbildungsdauer

3 Jahre

Eignungsprofil

Der Beruf erfordert Interesse an betrieblichen Zusammenhängen, Rechtschreibe-sicherheit, Ordnungssinn, Kontaktfreudigkeit, Bereitschaft zum Umgang mit modernen Büromaschinen und -geräten sowie Organisationsmitteln.

Schwerpunkte der Ausbildung im 1. Jahr

- Organisation des Arbeitsplatzes, der Arbeits- und Organisationsmittel
- Schreibtechnische Qualifikationen, Textverarbeitung, Textformulierung und -gestaltung
- Bürokommunikationstechniken, automatisierte Textverarbeitung
- Ablage aller anfallenden Schriftstücke

im 2. und 3. Jahr

- Kaufmännische Steuerung und Kontrolle
- Vorbereiten von Reisen, Besprechungen, Sitzungen
- Rechnungserstellung, -prüfung, -bearbeitung; Darstellen von Kosten und Erträgen betrieblicher Leistungen
- Erledigen von Posteingang, -verteilung, -ausgang
- Mitarbeit in der Materialverwaltung

Entwicklungsmöglichkeiten

- Bilanzbuchhalter/in
- Personalfachkaufmann/frau
- Industriefachwirt/in
- Technische/r Fachwirt/in
- Sekretär/in



Elektroniker/in für Automatisierungstechnik

Berufsbeschreibung

Meine Aufgaben als Elektroniker/in für Automatisierungstechnik bestehen nicht nur im Einrichten von Maschinen und in Betrieb nehmen von Schaltanlagen, auch Programmieren und Steuern mit SPS (speicherprogrammierbare Steuerungen) gehören dazu. Zudem bin ich für die Instandhaltung von automatisierten Produktionsanlagen und Fertigungssystemen der Serienproduktion einschließlich der Qualitätssicherung zuständig.

Ausbildungsdauer

3,5 Jahre

Eignungsprofil

Gute mathematische Kenntnisse, logisches Denkvermögen, gutes Verständnis für elektronische und physikalische Vorgänge sowie Grundkenntnisse der englischen Sprache sollten vorhanden sein. Ein Realschulabschluss ist empfehlenswert.

Schwerpunkte der Ausbildung im 1. Jahr

- Lesen von Zeichnungen, Anfertigen von Skizzen, Planen von Abläufen
- Planen, Organisieren und Durchführen komplexer Arbeitsaufträge
- Installation, Inbetriebnahme und Wartung elektrischer Betriebsmittel
- Messen und Analysieren von elektrischen Funktionen und Systemen
- Installieren und Konfigurieren von informationstechnischen Systemen
- Zusammenbauen von mechanischen, elektromechanischen und elektrischen Bauteilen zu Baugruppen
- Zurichten, Verlegen und Anschließen von Leitungen

im 2. bis 4. Jahr

- Messen von Gleich- und Wechselstromgrößen sowie Prüfen von Bauteilen und Baugruppen
- Montieren und Installieren von Anlagenteilen
- Einrichten, Überwachen und Instand halten von Funktions- und Geschäftsabläufen an automatischen Produktionseinrichtungen

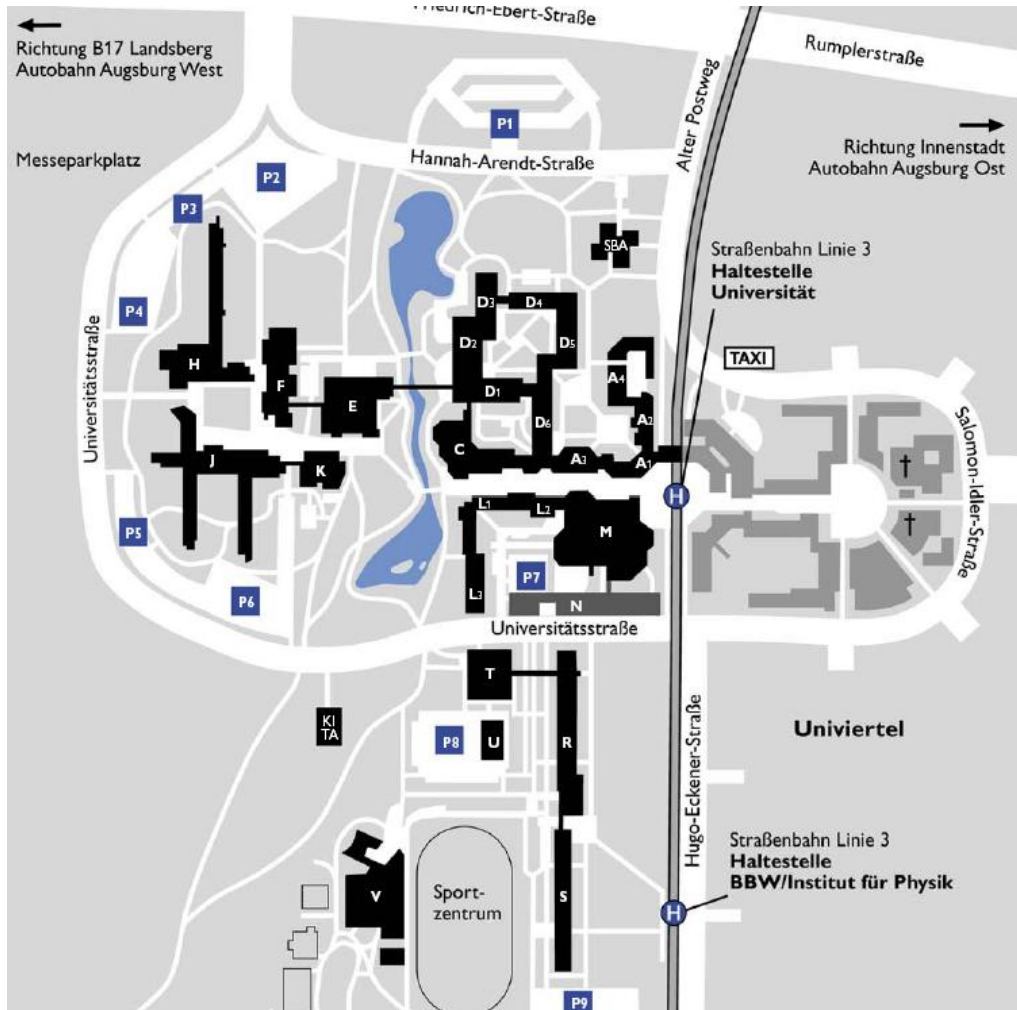
Entwicklungsmöglichkeiten

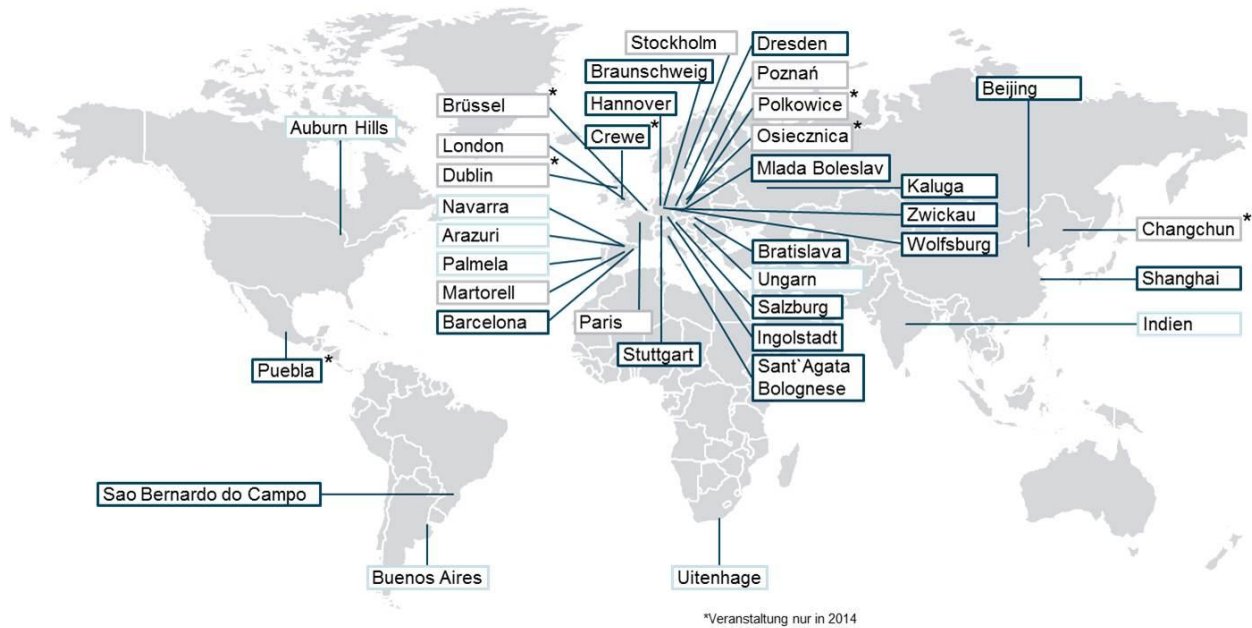
- Industriemeister/in
- Techniker/in
- Technische/r Fachwirt/in

9.9. Az AutoUni egyetem

9.9.1. Épülete és kapcsolatrendszere







9.9.2. Az AutoUni képzési rendszere

Az AutoUni részei:

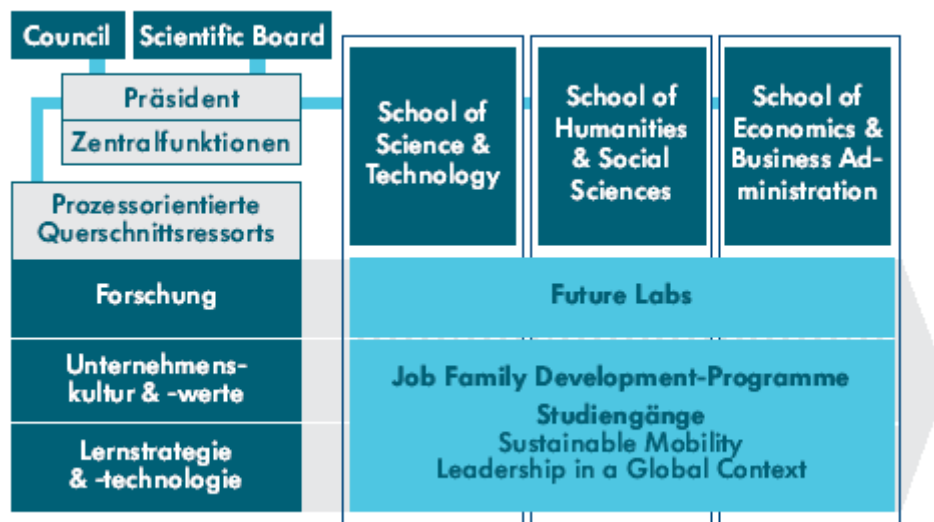
- ✓ „School of Economics and Business Administration”,
- ✓ „School of Science and Technology”
- ✓ „School of Humanities and Social Sciences”.

Az évfolyamok, mint posztgraduális képzések kerülnek kivitelezésre, és a Mester szint (MSc) nemzetközi akkreditált fokával végződik. Az iskolák fontos szerepet játszanak, egyrészt a diszciplináris struktúra és kapcsolat révén a főiskolai világ megközelítésének megkönnyítésére és az akadémiai fokozat elérése, másrésztől tartalmilag a vállalat-releváns stratégiai témák kidolgozására.

Ezek a kezdeti témák:

- ✓ mobilitás,
- ✓ egészség,
- ✓ szolgáltatás és
- ✓ vezetés.

Az egyetemen gondoskodnak a programokat átfogó évfolyamokra és transzdiszciplináris kialakításra. A transzdiszciplináris gyakorlat lehetővé tesz egy átfogó kompetencia és személyi fejlődést. A tudományos és tartalmi profil a tan és vállalati struktúra az optimalizálása a Volkswagen AG-nál megadja a folyamatorientált keresztirányú vállalati struktúrát és értékeket, mint az „Lernstrategie und -technologie”. Ez a keresztstruktúra kapcsolja össze az iskolákat tematikusan és technikailag. Ennek a feladata továbbá egy saját oktatási stratégia kifejlesztése és a rendezvényfórum felállítása, amely jövőbeni rendezvények stratégiai impulzust szolgáltat és vállalati értéket transzparensé teszi. Egy saját ThinkTank gondoskodik új Trend szállításához.



Az évfolyamok időtartama: Az évfolyam egy szakmai gyakorlattal párosuló mestertanulmány, amely egyharmad Präsenzphase és kétharmad online-követés elő és utókészületre osztódik. A rendszeres tanulmányi idő 2 év, ez a tanuló számára átlagban egy napi 2 órás tanulást jelent a Präsenzphasen kivételével.

Docensek, oktatók: A tanulmányhoz remek tudósok állnak rendelkezésre a nemzetközi Egyetemekről, mint régi gyakoronokok, akik a csúcserőt képviselik az oktatásban. A Präsenzveranstaltungen a világ minden táján németül és angolul kerülnek előadásra.

Részvételi előfeltételek: Az évfolyamokra a Volkswagen AutoUni-nál mint szak és vezetői elit kerülnek be széles érdeklődési körrel és stratégiai jövőbeni témákkal. 2008-ig a Volkswagen dolgozók előtérben vannak, 2008 után a beszállítók és a partnercégek, 2010 után a program nyitott. Bemenetei előfeltételek a TOEL és GMAT 3 évig kvalifikált szakmai tapasztalat és egy egynapos kiválasztás a Volkswagen AutoUni részéről.

Az egyetemi koncepció:



Az AutoUni 9 célja:

1. Az AutoUni optimalizálja – tudományal alátámasztott és gyakorlatorientált – a személyiség – és a kompetencia fejlődését a kijelölt szakmai közönségnél.
2. Az AutoUni felhasználói tudást biztosít a Konzern számára, amit a piaci kihívások gerjesztenek.
3. Az AutoUni egy Image hordozóként hat a Volkswagen AG vezetőinek számára.
4. Az AutoUninak létezik egy saját fóruma, egy kulturális impulzus a Volkswagen-Világ számára. A ThinkTank egy stratégiai gondolkodás.

5. Az AutoUni a képzési programjait és transzdiszciplináris évfolyamatit úgy alakítja ki, hogy összekapcsolja vállalkozáscentrikus gyakorlatokat és tudományos eljárásokat.
6. Az AutoUni biztosítja a kiválóságot a tanításban. A „state-of-the-art” Business-Modellen keresztül egy nagy értékű és világszerte létező partnerszervezet a tudományból és emberekből.
7. Az AutoUni garantálja az új képzési módszerek bevezetésén keresztül az elméleti és gyakorlati képzésprogram illetve tanfolyam magasabb színvonalát, ami egy innovatív tudást és tanplatformot képez.
8. Az AutoUni regionálisan is jelen van – egy saját Campuson keresztül – egy saját támpontfaktor Wolfsburg városnak és a tartomány Niedersachsen számára.
9. Az AutoUni egy példát szolgáltat a területi képzésszektor számára Németországban egy vállalatorientált Posztgraduális képzés formában, mint tudományos egy továbbfejlődés.

Oktatási stratégiák: Az innovatív koncepció az AutoUninál módszerekben tükrözik vissza. A tananyagkínálat transzdiszciplináris kialakítás miatt és a programok szakmai kivitele, flexibilis formát a tanulóhoz és jó csapatmunkát eredményez. Az AutoUni-nál integrálódik az értékelő, valamint egy újszerű formáció, amely egy „Methoden-Mix”-hez hasonlít.

A „Blended Learning” így változik egy didaktikus gyakorlattá. Továbbá az AutoUni szorgalmazza a különválasztását azoknak a komplex tudományos kihívásoknak, amelyek a napi munka során egy innovatív Konzernen belül merülnek fel.

A „No paper cases, just real cases” jelige azt jelenti, hogy a terjesztett tananyag és kidolgozott megoldások ténylegesen gyakorlatba ültethetőek. Az AutoUni ezért konzekvensen a regionális kompetencia súlypontokat a Volkswagen Konzernből kidolgozza és használja.

A vezető gondolatok vezetnek a reális és regionális didaktikát az AutoUni számára. Hogy lehet ezeket utólagosan a folyamatokba bevezetni, illetve fordítva ezeket a folyamatokból kigenerálni, az AutoUniQUE (AutoUni Qualification Environment) segítségével egy saját hálózati tudás és tankörnyezet került kialakításra.

Az „AutoUni Qualification Lab” ennek hatására aktív új tanstratégiák és technológiák kidolgozására közösen a partnerével az Auto Unival.

Powertrain: Egy második Job Family Development-Programm, amelyben a dolgozók egyenrangúak (különböző területek). Job Family Clusters kialakítása 2004 novemberében kezdődött „Powertrain” név alatt. Az első tématerület a programban a „Markt”, piac által használt aktuális trendeket használja, úgy mint a konkurenciánál és a vevőnél illetve a Volkswagen konszern Modul és Platform-stratégia. A második tématerület a „Technik”, technika kiválasztott, technikai szakcsoport által kerül kezelésre. A harmadik tématerület a „Prozess”, folyamat egy bevezetést kínál a fejlesztési folyamatokba a Volkswagennél, a területi folyamatok úgy, mint a folyamat-management releváns témák. A program transzfer felhasználó orientált elméletét a reális munka világába történő alkalmazásának biztosítása egy programlekövető projekt munka segítségével történik. A Projekt témák a résztvevők részéről a környezetből kerülnek ki és garantálja a közvetlen hatását a Volkswagen világra. Az oktatók a projekt csoporton belül a szakterületnek megfelelően, félreállnak és így garantálják az összejövetelek tartalmát.

Tudás, Képesség, Kezelés, sokrétűség a képzésben: A Volkswagen AutoUni egy központi stratégiai jövőprojektet készít a Volkswagen-Konzern számára, képzés, ami azt jelenti, hogy a tudás és a képesség minden jövőorientált vállalat magkompetenciája.

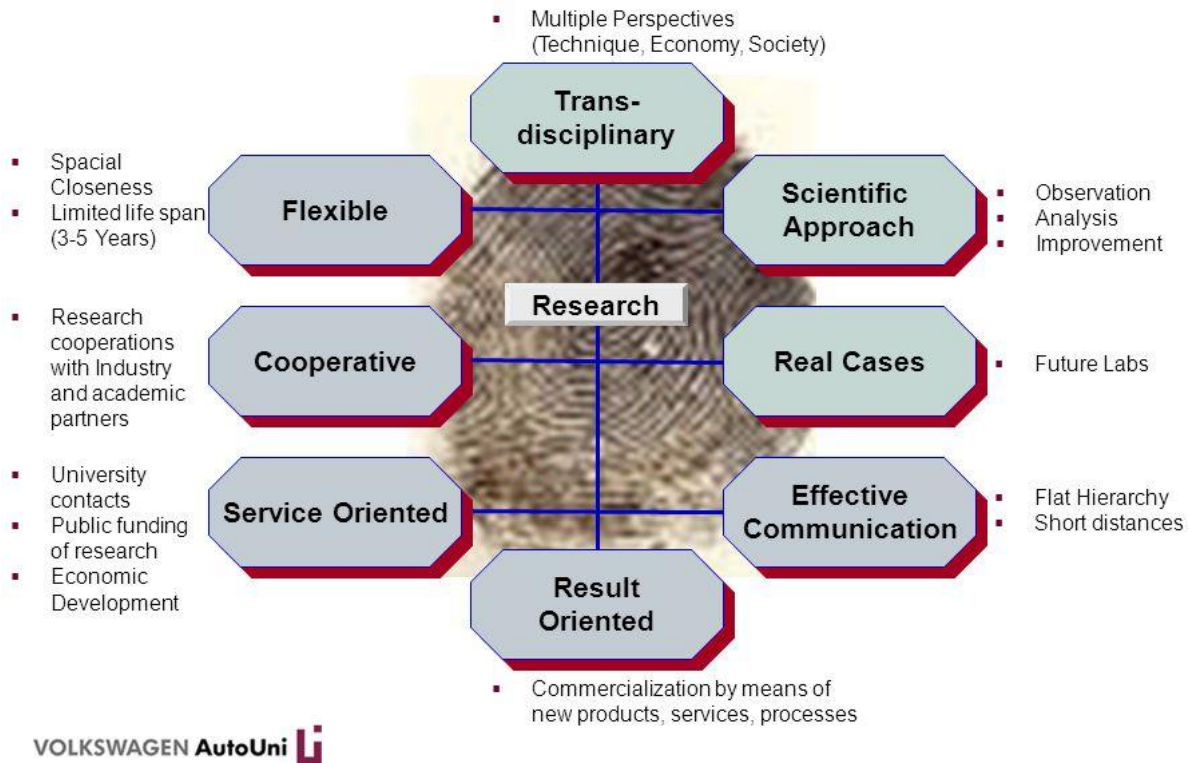
Újszerű tudományterületet átfogó képzési programok, tudományosság és egy nemzetközi kialakítás a jellegzetességei. Volkswagen AutoUni célja a tanulói számára egy átfogó kompetencia és személyes fejlődést biztosítson, témákat és perspektívákat alapul véve. A kutatási területen is hasonlót szeretne bevezetni. A Volkswagen AutoUni innovációs kutatásokat szorgalmaz, vagyis intelligens összefogását a tudományos alapoknak és ipari alkalmazáskutatásnak, azzal a céllal, hogy egyszerűbbek legyenek, az un. átállások. A konkrét átállás a Future Labs-on keresztül történik.

„Hogy a Mobilitätslandschaft hogyan fog kinézni 10 év múlva azt sajnos nem tudni. Ezért szükség van emberekre, akik ezt megértik.” Prof. Dr. Dr. h.c. Walther Ch. Zimmerli elnökének az állítása aki a Volkswagen AutoUni tagja az Volkswagen Coaching GmbH ügyvezetésének.

Fingerprint: A Volkswagen AutoUni következő indokkal állt elő, több “Corporate” mint az állami és privát egyetemen és egyidejűleg több “University” mint ami jelenleg ismert a cégek körében. Hogyan tudja ezt megtenni, a tudást nem csak átadni, hanem saját maga előállítani,

és utána használhatóvá tenni? A Fingerprint tartalmazza a fontosabb ismertetőket a Volkswagen AutoUninál.

Fingerprint of AutoUni - Research



Struktúra: A Volkswagen AutoUni struktúrája úgy, mind a tudományos munkához és a vállalati kapcsolódáshoz összeköthető. Ebből kerül ki a következő organizációs Matrixstruktúra:

A vertikális tagoltság miatt a három iskolában

- ✓ "School of Science & Technology",
- ✓ "School of Humanities & Social Sciences" és
- ✓ "School of Economics & Business Administration"

A kapcsolódási lehetőség a Volkswagen AutoUnihoz a jelenlegi tudományos munka garantálja. A horizontális struktúra az iskolákban egy központi operatív egység, folyamatorientált keresztreszort a:

- ✓ "Forschung", kutatás

- ✓ “Unternehmenskultur & -werte” vállalati struktúra és érték
- ✓ “Lernstrategie & -technologie” tanstratégia és technológia

tematikusan és didaktikusan összeköti, mint a vállalathoz viszonyítva is.

Transzdiszciplinaritás: A posztgraduális képzés szigorúan követi a transzdiszciplínaris elveket mely közel áll a problémamegoldáshoz a jelenben és a jövőben. Nem csak hagyományos lehetőségekhez nyújt hozzáférést, hanem a különböző tudományágakhoz és tudományterülethez. A transzdiszciplinaritáson a Volkswagen AutoUni egy tudománymetódusos tematikát ért, amely egy produktív dialógus a perspektivikus többletet kíván adni és tulajdonképpen a szintézis által egy jobban kvalifikált hallgatóságához vezet. Ha egy nem szakember minden egyes területen részt akar venni, úgy minden esetben minden terület számára egy minimális kompetenciával és tudással kell rendelkeznie, vagyis transzdiszciplínarisnak kell lenni.

Aki szokatlan ötleteket gyárt, és új metódusokat próbál ki annak szabad teret kell adni. Ekkor keletkezik egy lehetőség tesztelni és továbbfejleszteni elméleteket, és ezáltal ötletadókat nyerni. Mélyen a transzdiszciplínaris tudatban az évfolyamok modulokból állnak, amely három iskolát foglal magában. „Sustainable Mobility” és „Leadership in a Global Context” amelyek gazdasági, technikai-technológiai és társadalmi kulturális nézetet vesz figyelembe.

Tudományosság: A Volkswagen AutoUni Posztgraduális képzést biztosít akadémiai szinten. Az analízisek és témák elméleti alapjai és a problémakomplexumok mellett a képzésprogram is központi helyet foglal el. Ez nemcsak a komplex gondolkodásmódot fejleszti, hanem kommunikációs és kreatív készséget fejleszt. „provokálja” az önálló fejlesztői gondolkodást.

Real Cases: A központi didaktikus módszer a Volkswagen AutoUni kezében az esetkezelés. A példák különböző formákban konkrét eseteket mutat be a mindennapokból. Célzottan a tartalmát átvinni és megmutatni. Real Cases különleges projektmodulok, amelyből egyet minden tanulónak sikeresen abszolválnia kell. Közben dolgozik egy heterogén módon összeállított Team tanulókból.

Helyi didaktika: A Volkswagen AutoUni egy konzernhez csatlakozott főiskola (egyetem) aki konzekvensen használja a lehetőségeket. Bizonyos modulok ezért külföldön vannak, és nem a konzern helyi illetőségeinél. Ezzel minden évfolyam kap egy nemzetközi dimenziót. Mára a modulok tesztelése történik „Emerging Market”, „Sustainable Technologies” vagy „Managing Diversity” ez a gyakorlat vezeti a tanulókat Kínába, Brazíliába és Dél-Afrikába.

Blended Learning: A Blended Learning a Volkswagen AutoUninál egy hatékony kombináció a Distanzlernenl és a Präsenzlernen között és egy tiszta világos sokrétű célkitűzéssel vezet elektromos Média világába. A tanulók számára a Blended nemcsak egy formális alap az önálló tanuláshoz, hanem egy előzetes kép a jövőbeni elvárásokat illetően a szakmai világban. Blended Working, Blended Leading és Blended Engineering egymáshoz közel álló területek. A Präsenzlernen értéket helyez a közölni kívánt szociális kompetenciára, a személyes fejlődésre és a tanulás élményére. Distanzlernen különösen követeli a szakmai továbbfejlődést, javítja a flexibilitást a tanulás során, és metódusokat közöl a további világhálózat felé.

Job Family Development-Programme: A Volkswagen AutoUni fejleszt egy individuális ajánlatot a szak és Management részek a Job Families számára biztosításként és erősítésként az innovatív erőt a VW-konzernnél.

Stratégiai fókusz: Központi feladat a VW AutoUni számára a tudományosan alátámasztott jövőbeni tudás létrehozása. Emiatt nemcsak az aktuális tudás kerül figyelembevételre, hanem célzott kérdés a leendő fejlődés egy bizonyos témát érintően. A technológiák, mint pl. „Hová fejlődik a jelenlegi Collaborative Network Managements tematikája?” és „Melyik irányba kell a koncepciókat tovább vinni, hogy a jövőben is használhatóak legyenek?” Mert a jövő tulajdonképpen az előre történő gondolkodás minőségétől függ.

Az autoUni céljai:

- ✓ Szakkompetencia (magas szakmai tudás, tanulási ösztön, minőségorientáció)
- ✓ Szociális kompetencia (beszédkészség és csapatszellem, „Fejleszteni és követelni” megbízhatóság a szociális felelősségen keresztül)
- ✓ Személyesség (kritika képes, önbecsülés, kurázi és lojalitás)

Ezeket a kompetenciákat kiegészíti a Volkswagen az AutoUni-nál:

- ✓ Média kompetencia (a tudás kezelése, új technológiák) és
- ✓ Metóduskompetencia (átvitt gondolkodás, absztrakciós képesség)

Kutatás: „Innováció: az egyszerűség feltalálása”. A Joseph A. Schumpeter idézet alapján optimalizálja magát kutatástudatot az AutoUninál. Az intelligens tudományos összefogásnak köszönhetően alapok és ipari felhasználási kutatások átlépik a szervezet innovatív határait. Az innovatív intézményi keretek az innováció-kutatás a Volkswagen AutoUninál építi a mobil

Campust. Az új organizációs információ csere hatására új ötletek, technikák és produktumok keletkeznek.

A helyi összevonása ennek a tudásnak a „Mobile Life Campusban Future Labs-ot” eredményez. Partnerek az iparból és tudományból hozzák az ötleteiket és tapasztalatikat a munkába, és együttesen profitálnak a megegyezésekből és új kombinációkból, ez a szerteágazó gondolkodás és tudás. A siker ebben az Innovációs kutatásban összekeveredik a konkrét egyszerű átállással. A transzdiszciplináris irány az AutoUninál a technikai szimultán figyelembevétel, ökonómiai de ugyanakkor társadalmi aspektusú, engedi az átváltozást egy erős technológia orientált kutatást egy vevő és társadalom orientáltságot. Az innovációs kutatások ezen eredményei a Konzern értékét növeli. A Future Lab egy fedél alatt kerül a következő években összevetésre a „Instituts für innovationsorientierte Forschung”-el.

Modulok és évfolyamok: A modulok és az évfolyamok a Volkswagen AutoUnnál transzdiszciplinárisak és posztgraduálisok. Számos modul lehet egymagában, illetve az évfolyamokon belül kínálható. A nyolc alapmodul mellett létezik négy választható modul is. További évfolyamok tervezés alatt állnak.

A bekerülési feltételek a tanulmányokhoz a Volkswagen AutoUninál:

- ✓ Hároméves szakmai ismeret, a konzernen belül.
- ✓ Felsőfokú iskolai végzettség
- ✓ Átlagon felüli GMAT
- ✓ Átlagon felüli TOEL, ha angol nem az anyanyelv
- ✓ Német teszt (ZMP, TestDAF) ha német nem az anyanyelv.

A Karok konkrét szakjai:

School of Economics & Business Administration

- Business Strategy
- Emerging Markets
- Management as a Profession
- Collaborative Network Management
- Managing Intellectual Capital
- Mobility Markets
- Sustainability Management

School of Science & Technology

- Mobile Technologies
- Sustainable Technologies
- Traffic Flow Management
- Management of Technology
- Emerging Technologies
- Quality & Perception

School of Humanities & Social Sciences

- Corporate Ethics & Corporate Governance
- Mobility & Society
- Creativity & Innovation
- Future of Work
- Managing Diversity
- Organizational Behavior

További lépések:

- ✓ 2005 - őszén indult egy mesterfokozatú program a Volkswagen dolgozók részére.
- ✓ 2008 - nyitás a beszállítók és partnercégek felé
- ✓ 2010 - általános nyitás a külső érdeklődés iránt.

Az évfolyamok felépítése:

- ✓ 8 alapmodul
- ✓ 4 választható modul
- ✓ 1 Projektmodul (RealCase)
- ✓ Master Thesis (Mester tézis)

Studiengänge	Kernmodule	
Sustainable Mobility ab Winter 2005	<ul style="list-style-type: none"> ■ Traffic Flow Management ■ Sustainable Technologies ■ Mobile Technologies ■ Mobility Markets ■ Collaborative Network Management 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sustainability Management ■ Corporate Ethics & Corporate Governance ■ Mobility & Society
Leadership in a Global Context ab Frühjahr 2006	<ul style="list-style-type: none"> ■ Business Strategy ■ Sustainable Technologies ■ Emerging Markets ■ Management of Technology ■ Management as a Profession 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Corporate Ethics & Corporate Governance ■ Organizational Behavior ■ Managing Diversity

Master-évfolyam: „Leadership in a Global Context”, 2006 áprilisától a Volkswagen AutoUni egy transzdiszciplináris és posztgraduális évfolyamot kínál, „Leadership in a Global Context” néven. Az évfolyam kompetencia alapot képez Managerek számára, akik a jövőben mind gyakrabban és gyorsabban változó globális tervezeti helyekben, perspektívákba és technológiai és alapjaiban más kultúrák között kell gondolkodniuk.

„Sustainable Mobility”, 2005 októberétől a Volkswagen AutoUninál a transzdiszciplináris és posztgraduális képzések, évfolyamok „Sustainable Mobility”-t kínálják. Az évfolyamok közölnek szakértői és Manager tudásokat is, az utólagos ökológiai optimalizálás, ökológiai és szociális célok szolgálják a mobilitási alapokat. A mobilitás célja a szisztematikus gondolkodásban keresendő összefogva és elérve a személyeket.

Az évfolyam tartalma: Az évfolyam tartalma lépésben (1) „leading self” (önálló tanulás), (2) „leading teams” (mások célorientált motiválása), (3) „leading organizations”, különböző aspektusok más vállalatvezetések képessége, (4) „Stakeholder and Shareholder Relations”

(kommunikatív kompetencia a share és Stekeholder fejlesztése, (5) „leading in a global environment”, globalizálás.

A kérdés a mobilitás után a jövő, ami a legsürgősebb kihívást vonja magával a globális ökönómiát. Átlépve egy magas mércét és a területi behatároltságot jelentős előfeltételek a saját fejlődés, mint magas fokon fejlesztett csoport. Azonos időben a mobilitás már ma egy mindig magasabb költségekkel párosul. A probléma helyzet (bemenet) egy természetes környezet, mint egy növekvő közlekedési probléma, magas fejlettségi technikai infrastruktúra, csakúgy, mint a társadalmi akceptálás a korlátlan mobilitás csak egy vitatott fejlesztési tendencia. A Q paradigma alatt megvilágításra kerül az évfolyam Ressources és a piacok, mint társadalmi és politikai minta a mobilitásra.

Az évfolyam áttekinti a mobil és hátrányorientált alapmodulokat minden Volkswagen AutoUni iskolából. Ezek az alapmodulok kiegészülnek a jobb érthetőség és a komplexitás miatt a vevő-beszállító-hálózati ismeretekkel. Különböző választható modulok állnak továbbá a rendelkezésre, amelyek individuális profilképzést segítik.

Célja az évfolyamoknak: A célja az évfolyamoknak egy stratégiai tudás szolgáltatása a vállalat számára és vállalati mobilosztálya számára. Szituációk és keretfeltételek, technológiák és célok kerülnek megvalósításra a mobilitás folytán, és az abszolvánsok felelősségteljes problémamegoldó és tárgyalóképes a komplex hallgatóság és ökológia számára.

Kooperáció a Stanford University-vel: A tudományos témák tág spektrumában, amelyet a Stanford University tradicionálisan kínál, megtalálható a Volkswagen AutoUni-nál is, de mindenekelőtt az ipari design jelentős csatlakozási pontjai. Többek között egy dolgozó a Volkswagen AutoUni-tól kikerül egy évre az Ipardegn-Industriedesign, (Center of Design Research) kutatási központba Stanfordba. Párhuzamosan két professzor a Stanford Universitytől előadásokat tart a Volkswagen AutoUni számára. Ennek megfelelően doktoranduszok jönnek Stanfordinból, akik kutatási részlegeit a Volkswagen konszernnek és a Volkswagen AutoUnit közelebből megismerik.

A Stanford University és a Volkswagen AutoUni a következőkben közösen dolgoznak a fejlesztési és kezelési eljárásokon. A dematológiai fejlesztés egy további javított kezelőbaráti lehetőséget nyújt, új technológia szükséges: még a modern fejlesztéseknek is szükséges intuitív kezelése érdekében. Ez a kihívás minden Wolfsburg, Palo Alto és Shanghai Team számára

más megközelítésből kerül figyelembevételre és utána egy egységes témaként összefogásra. Prof. Larry Leifer a Center of Design Research direktora szerint: „Új kihívások akkor merülnek fel miközben kutatások, és oktatások folynak a tudományterületeken”. Prof. Zimmerli: „A Stanford University innovatív tan és oktatási eljárásai, amely közös munka a különböző ipari vállalatokkal, mint Intel és EADS kipróbálásra került. A Volkswagen Konzernnek megvan a saját Electronic Research laborja Palo Altóban ahol az első tapasztalatokat Stanfoddal begyűjthetik. Örülünk az együttműködésnek ezekkel a partnerekkel és továbbá újabb együttműködési terv van kilátásban a Massachusetts Institute of Technology-val, ez tovább mélyítheti az amerikai kooperációt.”

9.10. Volkswagen E-Learning CD alapú tananyag ellenőrző kérdéseiből

Welcher Strom fließt durch die jeweiligen Verbraucher?



?



?



?



?



?

20 mA

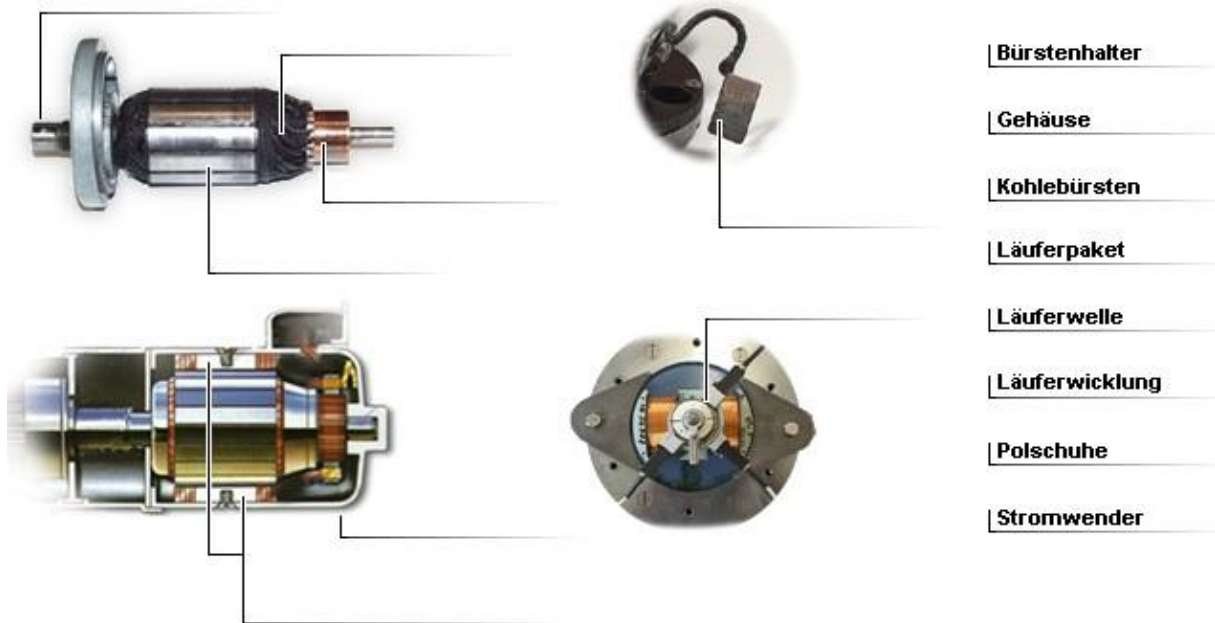
50 mA

100 mA

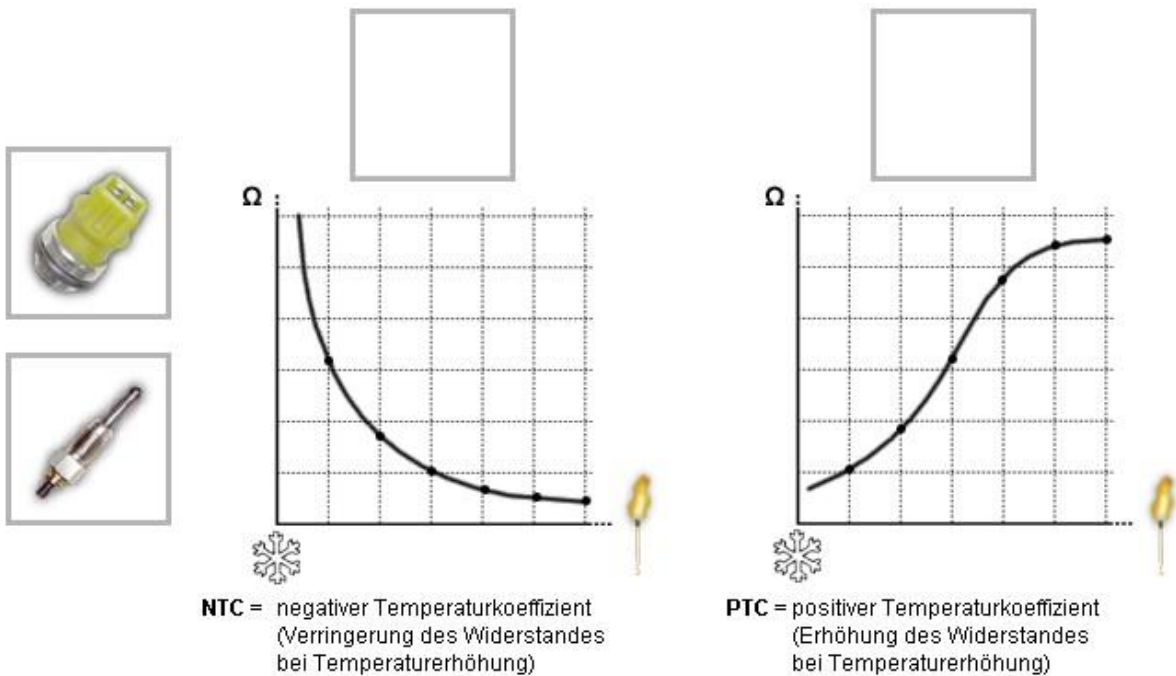
4.5 A

100 A

Ordnen Sie die Beschriftungen zu!



Welches Bauteil gehört zu welchem Widerstandstyp?



Berechnen Sie den Stromfluß und ziehen Sie anschließend die korrekte Sicherung auf den jeweiligen Verbraucher!

12 V
50 W



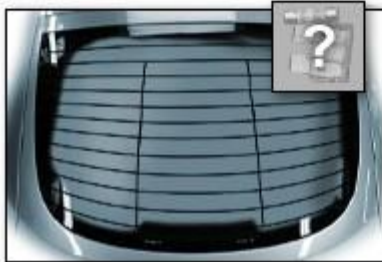
15 A

12 V
18 W



2 A

12 V
150 W



5 A

9.11. A kutatás kérdőíve

1. Kérem, adja meg, hogy cégük mérete szerint melyik csoportba tartozik!

- Mikro vállalkozás (1-10 fő)
- Kisvállalkozás (11-50 fő)
- Középvállalkozás (51-250 fő)
- Nagyvállalkozás (250 fő felett)

2. Jelölje be a szervezetének fő tevékenységi területét!

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> mezőgazdaság, vad-, erdő-,
halgazdálkodás | <input type="checkbox"/> villamos energia-, gáz-, gáz- és
vzellátás |
| <input type="checkbox"/> bányászat | <input type="checkbox"/> építőipar |
| <input type="checkbox"/> élelmiszer, ital, dohány gyártása | <input type="checkbox"/> kereskedelem |
| <input type="checkbox"/> textiláru, bőrtermék,
lábbeli gyártása | <input type="checkbox"/> javítás |
| <input type="checkbox"/> fafeldolgozás | <input type="checkbox"/> szálláshely-szolgáltatás |
| <input type="checkbox"/> papírgyártás, kiadói, nyomdai
tevékenység | <input type="checkbox"/> vendéglátás |
| <input type="checkbox"/> vegyi anyag, gumi,
műanyagtermék gyártása | <input type="checkbox"/> posta és távközlés |
| <input type="checkbox"/> fémalapanyag, fémfeldolgozási
termék gyártása | <input type="checkbox"/> szállítás, raktározás |
| <input type="checkbox"/> gép-, szerszámgyártás | <input type="checkbox"/> személyszállítás |
| <input type="checkbox"/> elektronikaipar | <input type="checkbox"/> pénzügyi-, gazdasági szolgáltatás |
| <input type="checkbox"/> járműgyártás | <input type="checkbox"/> ingatlanügyletek |
| | <input type="checkbox"/> oktatás |
| | <input type="checkbox"/> egészségügyi, szociális ellátás |
| | <input type="checkbox"/> Egyéb: _____ |

3. Kérem, adja meg az Ön által képviselt szervezet székhelyének az irányítószámát!

4. A vállalkozás alapításának éve: _____ év

5. A szervezet működésének földrajzi kiterjedése.

- Helyi (adott településen)
- Kistérségi
- Megyei
- Regionális
- Országos
- Európai Unió területére is kiterjedő
- Egyéb:

6. Rendelkezik-e szervezete éves képzési tervvel?

- igen
- nem

7. Évente mennyit költ a szervezete képzésekre?

1. Képzésekre tervezett költség 2014-re: _____ FT
2. Képzésekre elköltött összeg 2013-ban: _____ FT
3. Képzésekre elköltött összeg 2012-ben: _____ FT

8. Amennyiben képzést tervez a szervezetében dolgozók számára, kit bíz meg a lebonyolítással? Állítsa fontossági sorrendbe! (1-gyel jelölje a legfontosabbat!)

- Felnőttképzést kínáló egyetem(ek)
- Személyes ismeretség alapján keresett tréner
- Képzéssel foglalkozó vállalkozás
- Belső tréner

9. Kérem, az alábbi lista alapján állítsa sorrendbe a képzés/illetve a képző szervezet kiválasztásának szempontjait! 1-gyel jelölje az Ön által legfontosabbnak tartott szempontot!

- A képzés célja
- A képzés szakmai tartalma
- A képzés időtartama
- A képzés költsége
- A képzés helyszíne
- A képzés csomagban is igénybe vehető
- A képzés pontot ér
- A képzés idegen nyelven van
- A képzés/a képző rendelkezik referenciával
- A képzés rendelkezik akkreditációval
- Egyéb, éspedig: _____

10. Évente átlagosan hány tréningen vesznek részt a munkatársak?

Munkatárs		Részvételek száma
Fizikai állomány		
Szellemi állomány	vezetői	
	műszaki	
	adminisztratív	

11. Milyen képzésen vettek részt a szervezetének dolgozói a 2013-as évben? Kérem, a három legjellemzőbbet nevezze meg!

Munkatárs		Képzés megnevezése	Képzés megnevezése	Képzés megnevezése
Fizikai állomány				
Szellemi állomány	vezetői			
	műszaki			
	adminisztratív			

12. Milyen forrásból finanszírozza a szervezete a képzéseket? A KÉT legjellemzőbbet jelölje meg!

	A két legjellemzőbb finanszírozási forma megjelölése
Saját erőből	
Szakképzési hozzájárulás terhére	
Hazai pályázat (központi költségvetésből)	
EU-s forrásból	
Egyéb	

13. Szervezete mivel tud hozzájárulni a munkatársak képzéséhez?

- A képzés teljes összegét fizeti
- A képzés költségéhez részben hozzájárul
- A munkaidőből biztosít szabadidőt a képzés elvégzéséhez
- A munkaidőből csak a vizsgák idejére biztosít szabadidőt
- Nem tud hozzájárulni
- Egyéb: _____

14. Az alábbiak közül jelölje be azt az **ÖT** képzést, amelyet a szervezeténél dolgozó fizikai és/vagy szellemi és/vagy vezetői állomány részére 2014-ben megrendelne, mert szükségesnek tartja!

- Készségfejlesztő képzések (tárgyalástechnika, kommunikációs készség és hatékony technikái, konfliktuskezelés, érvelés és meggyőzés)
- Személyiségfejlesztés, személyes hatékonyság
- Kultúrák találkozás, interkulturális kommunikáció
- Prezentációs technikák
- Időmenedzsment
- Szervezési alapismeretek, vállalatirányítási rendszerek
- Szervezetfejlesztés
- Projektmenedzsment
- Üzletteremtés, értékesítés
- Vállalati/szervezeti pénzügyi kérdések
- Ügyfélkapcsolatok
- Minőségirányítási rendszer
- Hatékony vezetés
- Marketing (online marketing, nemzetközi marketing, vásárlói magatartás)
- Business communication (üzleti kommunikáció angol, német, stb. nyelveken)
- Pályázattírás (gyakorlati ismeretek)
- Rendezvényszervezés
- Villamosmérnök továbbképzés
- Gépészmérnöki szakmai továbbképzések
- Műszaki szakmai továbbképzések
- Minőségbiztosítási ismeretek
- Egyéb, éspedig: _____

15. A 14. kérdésben megjelölt képzések közül válasszon ki **HÁRMAT!** Jelölje be a lehetséges válaszokat az alábbi táblázatban! Ha megrendelné az Ön által kiválasztott képzéseket a szervezetében dolgozók számára, akkor milyen tartalmakkal és módon tenné azt?

	I. számú képzés	II. számú képzés	III. számú képzés
A képzés megnevezése			
A képzés célja			
Célcsoport (szakma, beosztás,munkaterület)	<input type="checkbox"/> vezetői <input type="checkbox"/> műszaki <input type="checkbox"/> adminisztratív	<input type="checkbox"/> vezetői <input type="checkbox"/> műszaki <input type="checkbox"/> adminisztratív	<input type="checkbox"/> vezetői <input type="checkbox"/> műszaki <input type="checkbox"/> adminisztratív
Időtartam (óraszám)	<input type="checkbox"/> egy nap <input type="checkbox"/> két nap <input type="checkbox"/> három nap <input type="checkbox"/> három napnál hosszabb <input type="checkbox"/> egyéb:_____	<input type="checkbox"/> egy nap <input type="checkbox"/> két nap <input type="checkbox"/> három nap <input type="checkbox"/> három napnál hosszabb <input type="checkbox"/> egyéb:_____	<input type="checkbox"/> egy nap <input type="checkbox"/> két nap <input type="checkbox"/> három nap <input type="checkbox"/> három napnál hosszabb <input type="checkbox"/> egyéb:_____
Képzési forma	<input type="checkbox"/> Önálló képzés <input type="checkbox"/> Képzési csomag része <input type="checkbox"/> Mindkettő lehetséges	<input type="checkbox"/> Önálló képzés <input type="checkbox"/> Képzési csomag része <input type="checkbox"/> Mindkettő lehetséges	<input type="checkbox"/> Önálló képzés <input type="checkbox"/> Képzési csomag része <input type="checkbox"/> Mindkettő lehetséges
A képzés ára (max.)	_____ FT/Nap	_____ FT/Nap	_____ FT/Nap
A résztvevők létszáma	<input type="checkbox"/> egyéni (...fő) <input type="checkbox"/> csoportos (...fő)	<input type="checkbox"/> egyéni (...fő) <input type="checkbox"/> csoportos (...fő)	<input type="checkbox"/> egyéni (...fő) <input type="checkbox"/> csoportos (...fő)
A képzés nyelve (több válasz is lehetséges)	<input type="checkbox"/> magyar <input type="checkbox"/> német <input type="checkbox"/> angol <input type="checkbox"/> olasz <input type="checkbox"/> egyéb:	<input type="checkbox"/> magyar <input type="checkbox"/> német <input type="checkbox"/> angol <input type="checkbox"/> olasz <input type="checkbox"/> egyéb:	<input type="checkbox"/> magyar <input type="checkbox"/> német <input type="checkbox"/> angol <input type="checkbox"/> olasz <input type="checkbox"/> egyéb:
Szervezete rendelt-e már korábban ilyen jellegű képzést?	<input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem	<input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem	<input type="checkbox"/> igen <input type="checkbox"/> nem
Egyéb megjegyzések, felmerülő igények a képzéssel kapcsolatban:			

Köszönjük a válaszadást!