

# A TUDÁS MEGSZERZÉSÉNEK MÓDJA A MUNKAHELYEN – A MUNKAHELYI TANULÁS SPECIÁLIS ESETEI HAJDÚ-BIHAR MEGYÉBEN

## HOW TO GAIN KNOWLEDGE AT THE WORKPLACE – THE SPECIAL CASES OF LEARNING AT WORKPLACE IN HAJDU-BIHAR COUNTY

**DR. HABIL. MÓRÉ MARIANN főiskolai docens**

DEGyermeknevelési és Felnőttképzési Kar Társadalomtudományi  
és Kommunikációs Intézet Intézményi Menedzsment és Vezetési Tanszék

### **Abstract**

According to the results of recent studies, learning at the workplace is gaining more and more importance in the life of organisations. In the process of the professional and competence based development the most dominant way of education is the organised trainings outside the institution. Furthermore, there is an increasing number of significant companies which do have a special education policy. On the basis of international and national studies it can be stated that the study of the learning at workplace has become the centre of attention in the past 10 years. The majority of the Hungarian researches considered workplace education as part of adult education, and based it on pedagogical points. In the past 5 years the published analyses have aimed at revealing the education policies of the companies as well as their connection to economical processes. The issue of learning at work has been reconsidered as a result of the widespreading theory of lifelong learning. The study directs attention to the introduction of the theoretical background as well as to the new approaches from the practice of learning at work, by analysing the training policies and practices of two significant companies.

### **1. A munkahelyi tanulás fogalmi megközelítései**

A menedzsment szakirodalmat tanulmányozva megállapítható, hogy a munkahelyhez kapcsolható tanulási folyamat, a munkahelyi tanulás a XX. század második feléig nem jelent meg, mint elemzés tárgyát képező kutatási terület. Az ekkor bekövetkező technológiai robbanás – amelyben a fejlődés mozgatórugója az IT szektor – folyamatosan megjelenő újításokat eredményezett, amely a munkavállalóktól rugalmasságot, ezért permanens tanulást követel meg. Részben ez indokolja, hogy az utóbbi 30 évben nagy számban kerültek kiadásra olyan folyóiratok, amelyek elsősorban a munkahelyi tanulásról jelentetnek meg cikkeket annak ellenére, hogy a fogalom egyértelmű definiálása még nem történt meg. Tózsér (2010) Elkjaert idézi, aki arra hívja fel a figyelmet, hogy a munkahelyi tanulás jelenségének leírására több terminológia is érvényben van: „workplace learning”, „work-based learning”, „learning in the workplace”, „learning at work”. Elkjaer a tanulást egyéni folyamatként értelmezi, ezért a munkahelyi tanulást munkahelyi környezetben megvalósuló egyéni tanulási tevékenységként határozza meg. Bácsné (2012) megállapítja, hogy napjainkban egy szervezet adaptációs képessége könnyen sérülhet, elvesztheti a változásokhoz való gyors alkalmazkodás képességét, és így jelentős versenyhátrányba kerülhet. Láczy (2012) a globalizáció és a regionalizmus tudásra gyakorolt hatásaira hívja fel a

figyelmet. Egy 2002-ben a Calgary Egyetemen elfogadott meghatározás szerint (Workplace Learning Bulletin, 2002) a munkahelyi tanulás egy kialakulóban lévő interdiszciplináris terület, amely magában foglalja az egyéni és a szervezeti tanulást, a formális és informális tanulást, fejlesztést, képzést, oktatást, amely a munkahelyen belül valósul meg. Barizsné-Polónyi (2004) a munkahelyi képzést a felnőttképzés rendkívül fontos elemeként azonosítja. Az írás kitér arra, hogy ezen a néven alig található adat a magyar kutatásokban, annak ellenére, hogy ilyen típusú képzésben jelentős a részvételi arány. Ezt azzal magyarázzák a szerzők, hogy munkahelyi tanulásként azonosítják a magyar felnőttképzési gyakorlatból pl. a közigazgatásban dolgozók kötelező képzési és vizsgarendszerét; a pedagógusok, orvosok, katonák továbbképzési rendszerét; a biztosítók és pénzintézetek széleskörű továbbképzési rendszerét, a gazdasági és kereskedelmi kamarák képzési rendszerét. Az Európai Unió IGLOO projektjének kidolgozói szerint a munkahely egy sajátos társadalmi környezet, amely elvben különböző típusú tanulási lehetőségeket kínál. Ezek három fő típusa: az Off the job (vállalat által szervezett képzések, szemináriumok), az On the job (konkrét képzés a munkavégzés alatt), valamint az ún. Seamless tanulás, amelyben a munkafolyamat jelenti a folyamatos tapasztalati tanulást. Ezek a meghatározások Makó (1997) szerint a japán szakképzési kultúra nemzetközi megismerése kapcsán terjedtek el a világban. Az On the job képzés a tudás horizontális (rutinjellegű tevékenységek és felelősségek) és vertikális (váratlan problémák, műveletek megoldásának képessége) dimenzióját is erősíti. A munkahelyi tanulás kereteinek ismeretében elmondható, a szakmai elvárások alapján nincs preferált forma és módszer, a gyakorlat és az adott vállalat sajátosságai határozzák meg a választást. A képzési technikák bármely felosztását nézzük, megállapítható, hogy az formális, non-formális és informális kereteket is használ. Ha ebből a megközelítésből csoportosítjuk a technikákat, úgy formális tanulásnak tekinthető a szervezett képzés, vállalati egyetem, programozott oktatás. Non-formális tanulás az előadás, szerepjáték, tanulmányút. Informális tanulás az összes On the job jellegű képzés (mentorálás, coaching, rotáció), valamint a projektekben való részvétel, az irányított olvasás. A munkahelyi tanulás informális módjai a munkatársak kapcsolatát, a közös tevékenységet, a kommunikációt, a megértést, a generációk közötti kapcsolatot hordozza magában.

Áttekintve a különböző megközelítéseket a munkahelyi tanulást a következőképpen határozom meg: A munkahelyi tanulás megvalósulhat munkahelyen vagy munkahely által biztosított szervezeti keretek között; jelenti a szakmai képzés, továbbképzés és tanulás területeit, eredménye a személyes és társadalmi kompetencia fejlődése, a folyamatnak egyformán szerves résztvevője a munkavállaló és a munkaadó, akik számára létezik egy közös motiváció, a piaci igényekhez történő gyors és rugalmas alkalmazkodás. A változó gazdasági-társadalmi környezethez történő legfontosabb alkalmazkodási stratégia mindkét szereplő számára a tanulás.

## **2. A munkahelyi tanulás magyarországi jellemzői**

A magyarországi kutatások közül kiemelkedik „A felnőttképzési érdekeltségi rendszer” címen kiírt OTKA pályázat keretében 2004-ben készült átfogó kutatás (Barizsné-Polónyi, 2004), amely a hazai oktatási rendszer akkor legdinamikusabban fejlődő ágazatát, a felnőttképzést elemezte. Az elemzés célja az volt, hogy feltárja a vállalatok képzéssel kapcsolatos motivációt, képzési politikáját. Az Észak-alföldi régió vállalatai körében végzett nem reprezentatív felmérés eredménye szerint a vállalatok képzési magatartása jelentősen függ a vállalat nagyságától és a tulajdonosi viszonyoktól. A kisebb vállalatok képzési ma-

gatartása spontán és alacsony szintű, csak a kötelező és nélkülözhetetlen képzéseket támogatják, azok hatékonyságát nem ellenőrzik. A nagyobb vállalatok esetében tudatosabb, de korántsem tervezett képzési politikát mértek a kutatók. A képzést ezek a szervezetek inkább az ösztönző rendszer elemeként jelenítik meg, a képzés hatékonyságát nem mérik. A multinacionális vállalatok tudatos és tervezett képzési politikával rendelkeznek, megjelennek a stratégiai célok a képzések tervezésekor, s minden esetben mérik a hatékonyságot is. A munkahelyi képzés költségmegoszlását vizsgálva a kutatók számítása szerint az egyének nem járultak hozzá a képzés költségéhez, azt teljes egészében a munkaadó fizette, ami a teljes képzési palettán (iskolarendszerű, iskolarendszeren kívüli, munkahelyi) 35,4%-os arányt képviselt.

A munkahelyi tanulás kérdéskörében az egyik legfontosabb munka a 2006-ban, az egész életen át tartó tanulásról készült reprezentatív felmérés (Lada, 2006) kitér a vállalatok belüli képzések háttérének elemzésére is. A megkérdezett vállalatok 44%-a volt vidéki székhelyű, a magyar tulajdonú magáncégek aránya 72%. Egyharmaduk ipari tevékenységet folytat, kétharmad rész a szolgáltatási szektorban tevékenykedik. Az 500 vállalat adatait feldolgozó kutatásban arra keresték a választ milyen tényezők határozzák meg a szervezetek képzéseihez való hozzáállását, gyakorlatát. A kutatás eredménye szerint a vállalatok leginkább szakmai továbbképzést szerveznek, a megkérdezettek harmada évente többször is. A másik véglet az 30%, akik sohasem biztosítanak szakmai képzést alkalmazottaiknak. A harmadik leggyakrabban előforduló képzési forma a betanító tanfolyam. A mintába bekerült többségében magyar tulajdonú vállalatok esetében a dolgozók készségfejlesztése háttérbe szorult, csupán 11% nyilatkozott úgy, hogy évente akár többször is teremt erre lehetőséget. Bár a vállalatok tisztában vannak a nyelvtudás fontosságával, de az egyéni nyelvtanulás ösztönzése, támogatása csak a megkérdezettek 4%-a esetében élvez támogatást. A kutatók a képzésekkel kapcsolatos eredmények összegzésekor hangsúlyozták: a nemzetközi cégek fokozott figyelmet fordítanak a munkavállalók képzésére, a magyar nagyvállalatok azonban nem tartják fontosnak munkavállalóik fejlesztését. Az eredmény hasonlóságot mutat Barizsné-Polónyi (2004) és Gergely (2010) nem reprezentatív vizsgálatának konklúziójával. Bácsné (2010) menedzserekkel készített felmérése szerint is a nagy, multinacionális cégek vezetői a minőségi, versenyképes munkavégzés elengedhetetlen feltételének tartják a szervezet- és az alkalmazottak fejlesztését. Berde-Dajnoki-Juhász (2006) kis és középvállalatok képzésének vizsgálatakor arra a következtetésre jutott, hogy a vezetők képzésében a tapasztalati tanulás kerül előtérbe, míg a beosztottnaknál a betanítás, a tanfolyami oktatás a domináns.. Munkaerő állományuk képzettsége alacsonyabb az országos átlagnál, amelynek javítás csak központi programok útján valósítható meg. Oláh-Pakurár (2009) szerint az iskolázottság emelkedésével valamint a tudás gyarapításával mind a férfiak, mind a nők gazdasági aktivitása számottevően növekszik.

Erdei (2007) az Észak-alföldi régió 250 vállalatának munkahelyi képzéssel is összefüggő gyakorlatát elemezte. A megkérdezett szervezetek 53,4%-a jelezte, hogy biztosít valamilyen képzést, oktatást dolgozóinak. 95,3% nyilatkozott úgy, hogy egy új munkatárs felvételekor történik betanítás, s csak 10% alkalmaz ehhez külső vállalkozást. A kutató a munkaerőcsoportok kettészakadását figyelte meg a képzés módját vizsgálva. A szakképzetlen munkaerő, az értékesítésben dolgozó a „learning by doing” tanulási formában vesz részt, a szakmunkás esetében szerepet kap a munkahelyen kívüli képzés is, a munkahelyen belül szervezett képzéssel azonos arányban. Az ügyviteli alkalmazottaktól „felfelé” már a hagyományosan strukturált, munkaidőn kívüli képzés ér el magasabb gyakoriságot. A külföldi tulajdonú vállalkozások 85%-a biztosít képzést alkalmazottainak, míg a hazai szervezeteknél ez az arány csupán 48%. Az eredmény azonos tendenciát mutat, mint Lada

(2006) reprezentatív felmérése. Vántus (2010) tejtermelő ágazatra kiterjedő vizsgálatában arra hívta fel a figyelmet, hogy a 2003-tól 2008-ig terjedő időszakban javult a szakirányú végzettséggel rendelkezők aránya.

A Központi Statisztikai Hivatal 2011-ben folytatott egy korábbi adatfelvételre utaló, a munkahelyi képzésekre kiterjedő kutatást (Statisztikai Tükör, 2012). A képzést támogató vállalkozások adatait korábbi kutatások eredményeivel hasonlította össze. A hagyományos képzések aránya növekedett: 2005 és 2010 között 28%-kal. A szakmai képzések aránya ugyanebben az időszakban 6%-kal emelkedett. Fontos megállapítása ennek a kutatásnak, hogy a vállalkozások jobban figyelnek a képzések tervezésére. A vizsgált szervezetek csaknem fele készített átfogó felmérést a jövőben szükségessé váló munkaerőről, a képzettségről. A felmérés eredménye szerint a 2005-ös adatokhoz hasonlóan 2010-ben is a vállalkozások közel fele támogatta alkalmazottai szakmai képzését. A 2005 óta leletelt 5 év, a bekövetkező gazdasági válság változtatásra kényszerítette a vállalatokat, de a KSH reprezentatív felmérése szerint ezt a munkavállalók egy része nem tudta követni, jelenlegi képzettségük, kompetenciájuk egyre kevésbé elegendő a munkavégzéshez. Továbbra is a konferenciákon, szemináriumokon való részvétel támogatása a legjellemzőbb (28%). A második legfontosabb típus (19%) a munkahelyen, munkaszituációban folyó képzés. Ágazatonként azonban mérhető az eltérés: a nagyvállalatok több mint fele alkalmazza, míg az 50 főnél kisebb vállalkozásoknak csupán az egyötöde. Az adatok alátámasztják azt a korábban meghatározott elvet, amely szerint a korszerű munkahelyet a gyors változás, az alkalmazkodás jellemzi, s ugyanezt várja a munkavállalótól is. Az alkalmazkodás legjobb, talán egyetlen módja a tanulás.

### **3. A munkahelyi tanulás speciális esetei Hajdú-Bihar Megyében**

Önálló vizsgálatom célja, hogy munkahelyi tanulás témakörét szervezeti megközelítésben vizsgáljam. Céloom, hogy az Észak-alföldi régió 2 nagyvállalata képzési politikájának elemzésével feltárjam, milyen szempontok szerint történik a képzések kiválasztása, milyen hatékonysággal működnek, hogyan reagálnak a változásokra? A szervezetek kiválasztásában a korábbi hazai kutatások azon eredménye befolyásolt, amely szerint ez a vállalati típus az, ahol a képzéseknek valódi szervezetsége megfigyelhető. A kutatás módszereként az interjú készítés technikáját alkalmaztam. A kvantitatív strukturált interjú lehetőséget teremt statisztikai adatok gyűjtésére, de a számszerűsíthető adatokon túl a probléma megértésére is. A módszer kiválasztásának indoka még, hogy a megkeresett szervezetek jelentős része elzárkózott mindennemű adatszolgáltatás alól, s az elkészült 2 interjú esetében is a vállalat neve titkosításának felajánlása után vált lehetővé az adatfelvétel. Kutatásom nem tekinthető reprezentatívnak, de alkalmas arra, hogy a nagyvállalati szegmensre jellemző képzési gyakorlatot bemutassa, s összehasonlítást tehessek korábbi kutatásokkal.

#### ***3.1. Az „A” szervezet képzési gyakorlata***

A német tulajdonú szervezet Debrecen meghatározó nagyvállalata, aktív dolgozói létszáma 1257 fő 15% szellemi állományban, 85% fizikai állományban dolgozik. A fizikai munkások gépkezelő, szerszámkészítő, gépbeállító, targoncás munkakörben dolgoznak, a szellemi dolgozók jelentős része mérnök. A képzések szervezését a humánpolitikai osztály képzésfejlesztési asszisztense végzi a konzern irányelvei alapján, de külön belső ügyviteli szabályzat is létezik. Ez a szabályzat megfogalmazza a képzési stratégiát, a képzések típu-

sait, a felelősségi köröket, a képzési folyamat koordinálását, az értékelő rendszert, a jelentési kötelezettséget és a nyelvi képzés alapelveit. A képzések típusai: szakmai képzés, készségfejlesztő képzés, nyelvi képzés, a konszernen belüli képzés, belső tudás „akadémia”. A nyelvi képzések és a felsőoktatási rendszerben megvalósuló képzések esetén tanulmányi szerződést kötnek a munkavállalóval. A képzéseket a cég kifizeti vagy anyagilag támogatja, többségük munkaidőben zajlik, amennyiben pihenőnapra esik a képzés, úgy oktatási díjat kapnak a munkavállalók. A tanulmányi szerződés általában hűségidőt tartalmaz, amennyiben közben hagyja el a munkavállaló a szervezetet, úgy részarányosan visszafizetési kötelezettsége van. A képzéseket a képzési terv és az ad hoc igények alapján szervezik, mindkét esetben figyelembe veszik az ún. „munkatárs fejlesztő beszélgetés” eredményeit. Ezen a beszélgetésen a munkavállaló és közvetlen felettese is elmondják, milyen személyes kompetenciák növelésével lehetne az egyéni eredményességet növelni. A beszélgetés „jegyzőkönyve” egy értékelő lap kitöltése, amelyben egyebek mellett a hatékonyság, személyes erőbedobás, munkamódszer, részvétel a csoportban szerepel szempontként. Az alkalmazottak több mint 80%-a részesült már képzésben. A nettó árbevétel 0,15%-át fordítja képzésekre a vállalat. A vállalat képzési politikája tudatos, írásos háttéranyagokkal, formanyomtatványokkal lefedett, szinte minden képzéssel kapcsolatos tevékenység dokumentált. A fizikai állományú dolgozók képzésének elődleges indoka, hogy nincs olyan államilag finanszírozott szakképzési rendszer, amely biztosítaná a szakmai utánpótlást. Képzésük tervezésekor elsődlegesen a vállalat szakmai elvárása jelenik meg, de minden esetben személyes beszélgetéshez kötődik. Lehetőségem nyílt rá, hogy betekintsek azokba a dokumentumokba, amelyek a képzéshez kapcsolódnak, tartalmuk üzleti titoknak minősül. Ezek az iratok anyagok nagyon körültekintőek, alkalmasak arra, hogy a dolgozókat szembesítsék pillanatnyi szakmai potenciájukkal, az elvárásokkal. A képzés értékelésének lényeges eleme, hogy nem csupán a szakmai teljesítmény emelkedése jelenik meg szempontként.

A legdrágább képzéstípus a vezetői kompetenciafejlesztést szolgáló oktatás, ezt követi a nyelvi képzés, s a legkevésbé költséges a belső szakmai képzés. A képző szervezetet az ár-érték arány alapján a saját adatbankból választják ki, általában olyan céggel kötnek szerződést, amely széles körű képzési kínálattal rendelkezik. A képzések hatékonyságát két értékelő lapon mérik. Az egyiket a munkahelyi vezető tölti ki, s ebben értékelnie kell a tudásszintet (0-tól 3-ig terjedő skálán) a képzés előtt, és két hónappal a képzés elvégzése után. A másik értékelő lapot a dolgozó tölti ki a célelérés és a gyakorlatba helyezés szempontjából. Ezen az értékelő lapon arra is rákérdeznek, mennyire teljesültek a dolgozó elvárásai, s ajánlaná-e munkatársainak az adott képzést. A HR osztály illetékes munkatársa havonta összegzi az értékelő lapokat, s tesz jelentést az eredményekről a felettesének.

Az eddigi tapasztalatok szerint a szakmunkás közoktatás nem bocsát ki megfelelő mennyiségű és minőségű szakembert, ezért belső képzéseket kell szervezni. Az új oktatási központ létrehozása szervesen illeszkedik a cégcsoportban 2012 végén megalakult „Konszern Akadémia” rendszerhez, amely összefogja a cégcsoporton belüli képzéseket, és standardizálja annak dokumentációját. Az új jogszabályi változás (a szakképzési hozzájárulást nem lehet saját dolgozó képzésére fordítani) az interjúalany szerint vélhetően befolyással lesz a finanszírozott képzésekre, utalt arra a bizonytalanságra, amely a pályázati források elnyerésétől teszi függővé a képzések támogatását.

### 3.2. A „B” szervezet képzési gyakorlata

A svéd tulajdonú vállalatra a háztartási gépgyártás területén sori-operátori munka és jelentős mértékű mérnöki tevékenység a jellemző. 20 éve működik Magyarországon, 7 éve zöldmezős beruházással épített új gyárat a régióban. Munkavállalói létszáma 3500–4000 fő. A képzések megszervezéséért a HR csoport a felelős, de nem dönt önállóan, a vezetők jelzései mentén szervezi az oktatást. Ez alapján két fő csoportra oszthatók a képzések: white collar és blue collar. 2011-től a white collar kapcsán a shared service center működteti a tréningeket. Global szinten a vállalat krakkói központjából támogatják a képzést, oktatást. A vállalatnak létezik formális irányelve a képzésekkel kapcsolatban, és kidolgozott oktatási programja a blue collar munkatársak számára a LEAN alapelvű működtetéshez (a LEAN képzés leginkább a minőségbiztosítás elvéhez hasonló szemlélet, amelynek célja a felesleges munkatartalmak megszüntetése, a munkamódszerek standardizálása; eredménye a munkaterhelés kiegyenlítődése, a termelékenység stabilizálása). Leader program néven tartják számon a belső vezetői tréningeket. A vállalat nem rendelkezik pontos adatokkal arról, hogy a dolgozók hány százaléka részesül valamilyen képzésben, annak rögzítése történik meg, hogy a törvény által előírt munkabiztonsági képzésen részt vett-e mindenki. A már említett minőségi LAEN oktatás is a teljes munkaerő állományt érinti. A speciális képzésekről (tűzvédelmi szakvizsga, robbanás-biztos területen dolgozók vizsgálja, forrasztók rendszeres képzése) statisztikai feldolgozás nem készül. A képzések kiválasztásának legfontosabb szempontja a törvényi kötelezettség az adott munkakörben. Ezt követi a feladat ellátáshoz szükséges ismeret megszerzése, majd a speciális igény kielégítése, amely elsősorban a nyelvismeretre, pontosabban a szakmai nyelv ismeretére terjed ki. Sok esetben merül fel hiánypótlás, a szakmai képzés biztosítása. A HR vezető szerint a régióban nincs megfelelő iskolarendszerű képzés az általuk fontosnak számító területeken, ezért kevés a szakmai végzettségű munkás. Fontos szempont az adott munkavállaló munkahelyi státusza: kulcsemberről, „Talent” személyről van-e szó. A képzések kiválasztásánál a személyi tényezőkön túl szerepet játszik még a képzés ára és annak helyszíne. A vállalat próbálja úgy szervezni a képzéseket, hogy azok a gyári környezetben megoldhatók legyenek. Lényeges a képző rugalmassága, a termelési ütemezéshez való alkalmazkodás képessége. A vállalat életében már többször is bekövetkezett, hogy a megtervezett képzést termelésváltás miatt le kellett mondani, át kellett szervezni. A képzési költség tervezésekor a kötelező képzések biztosítása a legfontosabb szempont, a maradék elv érvényesül, minden egyéb képzés, a speciális igények csak ezután valósulhatnak meg. A white collar területen az „Appraisal Talk” része az egyéni fejlesztés, erre támaszkodva ütemezik a képzéseket, a blue collar esetében a termelési kihívások szabályozzák az oktatás szervezését. Átlagosan 0,5–2 nap a képzések ideje, ebbe beletartozik az alap-, a kötelező-, a belső-, a gyártásfejlesztési képzés is. Létszámarányosan a felsővezetők képzése lényegesen többbe kerül, itt a speciális igényeket elégítik ki, elsősorban a kompetenciák javítása a cél, amely az alacsonyabb státuszú munkavállalók esetében egyáltalán nem játszik szerepet. Ennél a vállalatnál csak olyan képzések vannak, amelyeknek eredménye valamilyen bizonyítvány, amely a tapasztalatok szerint kelendő a régió munkaerőpiacán. Ez hátrányt jelen a szervezet számára, mert növeli a fluktuációt. A vállalat a képzéseivel lényegében egy hiányt pótol a régióban, a saját költségén kénytelen kiképezni szakmunkásokat. A vállalat lényegében nem tud kitörni abból a spirálból, amely a fizikai dolgozók számára nyújtott egyazon képzés megszervezését jelenti, fejlesztésre csak az anyacég minőségi profilváltása esetén kerül sor. A HR vezető külön kihangsúlyozta, hogy a képzettség megszerzése után sok munkavállaló keres új álláslehetőséget a magasabb fizetés reményében, de a távozók

80%-a néhány hónapon belül újra jelentkezik, szeretne visszajönni. A képzések költségét teljes egészében a vállalat fizeti, az oktatás a blue collar munkatársak esetében munkaidőben történik. HR controlling mutatókkal nem mérik ráfordítás – hozam - hatékonyság szintet. A speciális képzések esetén (forrasztók, CATIA programozók) a munka minősége és hatékonysága a minőség ismérve.

A képzések szervezésében az elmúlt időszakban bekövetkezett törvényi szabályozás komoly problémát jelent a HR vezető szerint. A szakképzési hozzájárulásról szóló, 2011. évi CLV. törvény szerint az adót két módon lehet teljesíteni: pénzbeli befizetéssel vagy gyakorlati képzés szervezésével. Ez utóbbihoz tanulói szerződést kell kötni a munkavállalóval. Amennyiben a vállalat nem rendelkezik a gyakorlati képzés teljesítéséhez szükséges feltételekkel, úgy egy szakképző intézménnyel kell szerződést kötnie. A vállalatokat érintő egyik legsúlyosabb változás szerint, amennyiben szerződéses úton teljesített képzési idő meghaladja a gyakorlati képzés idejének 50%-át, úgy az adóra vonatkozó csökkentési tételek már nem érvényesülhetnek. A törvény egyéb módosításai is tisztázatlan helyzetet eredményezhetnek. Az interjúalany véleménye szerint problematikus a tanulmányi szerződés kérdése, a költségek megosztása, nem tisztázott visszafizetethető-e a képzés költsége, ha kilép a dolgozó a munkahelyről. A minisztériumi pályázatok kapcsán nem világos, szabad kezet kapnak-e a vállalatok, vagy a közbeszerzés hatálya alá tartozik a képzők kiválasztása? A HR szakmai találkozón megjelenő általános vélekedését tükrözve fogalmazta meg aggodalmait az interjúalany, hiszen a rugalmasság, a minőség szoros összefüggésben van a képzés árával, amely eddig is az egyik legfontosabb szempont volt a képzések megszervezésekor.

#### 4. Összegzés

Vizsgálatomban a régió két meghatározó nagyvállalatának munkahelyi képzési politikáját tártam fel, azzal a céllal, hogy bemutassam a nagyvállalati szektort jellemző munkahelyi képzési politikát, s ez lehetőséget adjon néhány kérdésben összehasonlítást tenni korábbi vizsgálati eredményekkel. A két szervezet esetében az alkalmazottak meghatározó része szakmunkás. Mindkét vállalat esetében felmerült, hogy az állam által szervezett oktatás (akár szakképzés, akár felsőoktatás) nem bocsát ki megfelelő szakmai végzettségű fiatalokat, ezért a munkahelyi képzést, az oktatást részben kénytelenek saját maguk megoldani. A szervezetek viszonylag rövid idő alatt tudják betanítani a munkásokat, az évi átlagos képzési idő 2 munkanap. Mindkét vállalat rendelkezik (ha eltérő mértékben is) képzési politikával, a munkahelyi képzést különböző módon, de elsősorban „On the job” módon oldják meg. Ez az eredmény eltér Erdei 2007-es adataitól, amelyben a szakmunkások esetében közel azonos volt a külső és a belső képzések aránya. Úgy tűnik az elmúlt 5 évben a cégek alkalmazkodtak a helyzethez, részben megtalálták azt a képző bázist, akik a munkahelyen is biztosítani tudja a képzést. A képzések megszervezését önálló státuszú személy végzi. A „B” vállalat speciális működési területe miatt az oktatás legfontosabb része, a törvényi kötelezettség miatt kirótt ismeretek biztosítása. Az „A” szervezetben a képzések biztosítása a közvetlen felettes és az egyén közös megbeszélésén is alapul, ahol a szakmai tudáson kívül az egyéni kompetenciákat is értékeli, figyelembe veszik. A képzések hatékonyságát mindkét vállalatnál mérik, elsősorban a termelőtevékenység növekedésében, de az „A” szervezetben alkalmazott eljárási rend túlmutat ezen, itt a képzésben résztvevő maga is értékelheti az oktatást. A munkavállalók státuszbeli különbsége (white collar, blue collar) a képzések biztosítása szempontjából a „B” vállalat esetében nyilvánul meg a legélesebben. A fizikai munkásokkal nem történik semmilyen egyeztetés sem a

képzés tervezésekor, sem annak értékelésekor. A másik vállalat nagy figyelmet fordít arra, hogy a dolgozók érezzék, a képzésnek haszna, de ára is van. A vezetők képzésével kapcsolatos adatszolgáltatás mindkét vállalat esetében korlátozott maradt. A rendelkezésre bocsátott adatokból az állapítható meg, hogy az alkalmazottak ezen része nagyon magas szintű képzésre számíthat, a vezetői készségek továbbfejlesztése, a válságmenedzselés, problémamegoldó készség fejlesztése a leginkább kitűzött cél. Mindkét vállalat komoly összegeket fektet be az alkalmazottak nyelvi képzésébe, felismerve, hogy a nyelvvizsga helyett a szakmai nyelvtudás a valóban fontos. A képzések eddigi tervezését meghatározta a szakképzési hozzájárulási törvény korábban hatályos változata – ahogyan Erdei (2007) is igazolta. A kutatás eredménye szerint a törvényi változást nagyfokú bizonytalanság kíséri, a munkahelyi képzés rendszerét, alapvetően befolyásolhatja.

A kutatás alapján megállapítható, hogy a munkahelyi tanulás valódi tudást eredményez, amelyet a munkaerőpiacon könnyen lehet értékesíteni, a tudás egy része bizonyítvány formájában is igazolható. A vállalatok által biztosított képzések komoly minőségbiztosítás mellett folynak, valós szakmai tudást jelentenek még akkor is, ha nem zárulnak tanúsítvány átadásával. Az eredményeket összegezve jelen kutatás szempontjából az egyik fontos vizsgálati eredménynek tartom, hogy a nagyvállalati szektor munkahelyi képzési gyakorlatát bemutató elemzés igazolta azt a szakmai felfogást, amely szerint az élethosszig tartó tanulás a XXI. század munkavállalójának természetes szemléletévé kell, hogy váljon. A nagyvállalati szektor alkalmazottai, legyenek szakmunkások, vagy magasan kvalifikált szellemi foglalkoztatottak, folyamatosan kell, hogy tanuljanak. A gazdasági környezetben bekövetkező változásokra reagáló munkaadóval együtt számukra is kötelező a változás, az alkalmazkodás, amelynek egyetlen módja a tanulás. Ezt az új megközelítést figyelembe véve elmondható, a munkahelyi tanulás korántsem kimerített területe az interdiszciplináris kutatásoknak, további vizsgálata indokolt.

## Felhasznált irodalom

- Bácsné Bába Éva (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására Közleményei II. [2–3. (No. 3–4.)] pp. 126–133.
- Bácsné Bába Éva (2012): Változásmenedzsmenethez kapcsolódó reakció idő vizsgálatok. Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására Közleményei IV. évf. 2. szám (No. 8.) A-sorozat 1. Gazdálkodás- és szervezéstudományi tematikus szám 2012. Szeged, pp. 66–74.
- Barizsné Hadházi Editi–Polónyi István (2004): Felnőttképzés vállalati képzés. Educatio Könyvek 1. DEKTK Debrecen.
- Berde Csaba–Dajnoki Krisztina–Juhász Csilla (2006): Kis- és középvállalkozások tulajdonosai és alkalmazottai képzésének fejlesztésére indított (pályázati) programok, és képzési szolgáltatások elemzése, költségszámításokkal alátámasztott javaslat az igényeikhez, feltételekhez igazodó információs és támogatási rendszerre, együttműködési projektekre és hálózatokra. Felnőttképzési Kutatási Füzetek Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet Budapest.
- Erdei Gábor (2007): A vállalatok szerepe a felnőttkori tanulásban az Észak-alföldi régióban. PhD-értekezés, Debreceni Egyetem, Neveléstudományi Doktori Iskola.
- Gergely Éva (2010): Az emberi erőforrás menedzsment egyes területeinek jelentősége Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben. In: Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok, V. évfolyam, 1–2. szám, pp. 71–76.
- Lada László (szerk.) (2006): Közvélemény-kutatások az életen át tartó tanulásról. Felnőttképzési Kutatási Füzetek. Nemzeti Felnőttképzési Intézet Budapest.
- Láczay Magdolna (2012): A szervezeti kultúra és a regionalitás. VIKEK Közleményei IV. évf. 2. sz. (No. 8) A-sorozat 1.



- Makó Csaba (1997): A munkaerő felhasználásának alakulása. *Educatio* 1997/II. pp. 1–18.
- Judit Oláh–Miklós Pakurár (2009): Presentation of Balkány City's State of Employment. The Fourth International Scientific Conference Rural Development 2009. In: Lithuan University of Agriculture, Lithuania, 15–17. October 2009. pp. 95–97.
- Tözsér Zoltán (2010): Munkahelyi tanulás: új irány az andragógiai kutatásokban. In: Buda–Kiss (szerk.): *Interdiszciplináris pedagógia, tanárok, értelmiségiek. A VI. Kiss Árpád Emlékkonferencia előadásainak szerkesztett változata Kiss Árpád Archívum Könyvsorozata VI. kötet, Debrecen.* pp. 506–514.
- Vántus András (2010): A szervezettség és a humán erőforrások változása 5 év tükrében. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. V. évf. 1–2.* pp. 170–173.
- Statisztikai Tükör (2012) VI. évf. 16. szám KSH, Budapest.
- Workplace Learning Bulletin (2002): Workplace learning research unit, University of Calgary, Vol. 5, No. 1, May.