

LENGYEL TÜNDE

## MULTINACIONÁLIS VÁLLALAT KÉPZÉSI RENDSZERÉNEK VIZSGÁLATA A VÁLLALATOK ELVÁRÁSAI ÉS A FELNŐTTKORI TANULÁS ÖSSZEFÜGGÉSÉBEN

**Napjainkban az egyik legfontosabb erőforrás a vállalatok számára a jól képzett munkavállaló. Ennek a rendkívül fontos erőforrásnak a fejlesztésében alapvető szerepe van a vállalati képzéseknek. Kiemelt jelentősége van annak, hogy megfelelően képzett munkaerő álljon rendelkezésre, felértékelődött a tudás szerepe. Az egész életen át tartó tanulás koncepciójában, a modern HR felfogás szerint, stratégiai cél a humán erőforrás minőségének javítása, a munkavállalók versenyképessé tétele a jelenlegi és jövőbeni tudásalapú gazdaságban.**

### Bevezetés

Dolgozatom középpontjába a minőségi munkaerőt helyeztem, mely megléte egy termelő vállalat hatékony és eredményes működéséhez nélkülözhetetlen. A változó munkaerőpiaci igények kielégítése folyamatosan kihívások elé állítja a nagy munkaerő igényű, jellemzően multinacionális vállalatok HR osztályait.

Hogyan lehetséges a munkaerő kompetenciáinak emelése? Milyen eltérések mutatkoznak a munkáltatók által elvárt kompetenciák és a munkavállalók kompetenciái között? Mi az eltérés oka, hogyan lehet ezt javítani? Mindezeket a belső képzéseken keresztül vizsgáltam.

### Munkaerőpiaci változások

A járműgyártást és a járműipari beszállítókat súlyosan érintették a világvárvány okozta első korlátozások 2020 tavaszán, azonban Európában és Magyarországon is gyorsan kilábalta a nehézségekből. A nyár folyamán a visszaesések csökkentek, majd az év végére fokozatosan visszatért a termelés a korábbi szintre.

Az autóiparban a jelenleg is zajló modellváltás miatt (elektromos autók térnyerése, károsanyag kibocsátás csökkentésének igénye) jelentős változások várhatók a munkavállalók képzettségének szerkezetében. Emiatt a folyamatos humántőke-beruházás nélkül a vállalatok nem fogják tudni megőrizni versenyképességüket. (Cserhádi et al, 2021, pp.27-38)

### A digitalizáció hatása és elfogadása a járműiparban

A termelés digitalizációja (automatizálás, robotizálás) a jövőben átalakítja a munkavállalók által végzett munkákat, a termelési folyamatok korszerűsítésével, bizonyos készségek elavulnak, más készségek pedig felértékelődnek, elengedhetetlenné válnak. Ilyen készségek például az együttműködés, kritikus gondolkodás, problémamegoldás, kreativitás és a szakmai ismereteik megfelelő használata a gyakorlatban.

Azokban az iparágakban, ahol a digitalizáció egyre nagyobb teret nyer, ezekkel a készségekkel minden munkavállalónak rendelkeznie kell. Az elmúlt években már megfigyelhető az a tendencia,

hogy korábban alacsony végzettséggel végezhető munkafolyamatokat, akár felsőfokú végzettségű munkavállalók végeznek, ezzel kiszorítva az alacsonyabb végzettséggel rendelkezőket a munkaerőpiacról. (Frey & Osborne, 2017) Az új technológiák elfogadása sokszor akadályokba ütközik. A mérnökök fejlődésnek látják, kihívásként tekintenek rá, a fizikai dolgozók számára negatív hatással bír, hiszen a robotok „elvehetik” azokat az egyszerű munkákat, amiket eddig egy-egy fő munkavállaló végzett. Külön kihívást jelent az oktatások megszervezése és megtartása a vállalat számára és annak elfogadtatása is, hogy az emberek együtt és együttműködve dolgozzanak a robotokkal. Az idősebb, nyugdíjhoz közeli munkavállalókkal meg kell értetni, hogy a múltban használt technológiák és gyártási folyamatok mára már elavultak, a versenyképesség megtartásához elengedhetetlen a fejlődés. A fiatalabb dolgozók számára izgalmas és kevésbé ijesztő ez a változás, ugyanakkor ők nehezebben viselik, hogy a digitalizáció eszközeivel a munkavégzés üteme sokkal jobban követhető, elemezhető, számonkérhető. (Keszey & Tóth, 2020, pp.69-80)

### **Felnőttképzés a vállalatoknál, tanulás a munkahelyen**

Nagyon fontosnak éreztem, hogy helyet kapjon tanulmányomban a felnőttkori tanulás és időmenedzsment kapcsolata. (Csoma, 2003, pp.85-106)

Az időszerkezet sémája egy felnőtt esetében a következőkből áll: munkaidő, munkán kívüli idő, szabadidő. Ezek közül a legmerevebb rész a munkaidő, mely változhat és ez a változás kihathat a munkán kívüli időre és szabadidőre is. A munkaidejével a munkavállaló nem, vagy csak erősen korlátozottan rendelkezhet. Ebben az időszerkezetben kell a felnőtteknek időt találni a felnőttkori tanulás esetén és ez sok esetben egyáltalán nem könnyű feladat, főleg az olyan esetekben, ahol a tanulás már akár évtizedek óta nem része a mindennapoknak. Ezért egy hosszabb tanulási folyamat megkezdése előtt szükséges átgondolni és átalakítani ezt az időszerkezetet. Ahhoz, hogy az egyén hosszú távon a szabadidő kárára tanulásra fordítsa ezt az időtartamot, erős és tartós motiváció szükséges.

Ahogy a KSH 2004-es kiadványában olvasható: *„A fejlett piacgazdaságokban az oktatás-képzés egyre kevésbé fejeződik be az iskolarendszertől való kilépéssel, a szakképesítés megszerzésével. A folyamatos technológiai fejlődés szükségesszerűvé teszi a képzésbe való többszöri bekapcsolódást, rendszeres továbbképzést, a gazdasági szerkezet átalakulásával járó szakmaváltást. Az egyén egész életén át tartó tanulási folyamata a munkaerőnek a gazdaság által megkövetelt változó igényekhez való alkalmazkodását szolgálja. Az élethosszig tartó tanulás fontosságának növekedésével a tanulás fogalma is változott, bővült. Míg korábban ez jellemzően az iskolarendszerű oktatásra korlátozódott, addig az élethosszig tartó tanulás átfog minden olyan tervszerű tanulási tevékenységet, legyen az formális, nemformális vagy informális, melynek célja ismeretek szerzése, illetve készségek és kompetenciák fejlesztése.”* (Csernyák et al, 2004, p.5)

A tudás rövid idő alatt, bizonyos területeken akár néhány év alatt teljesen elavulhat, ezért élethosszig tartó tanulásra van szükség. Az utóbbi években, vagy talán évtizedekben egyre több tanulmányban olvastam a felnőttoktatás fontosságáról, az azzal kapcsolatos eredményekről, de a nehézségekről is. Ahhoz, hogy az élethosszig tartó tanulás valóban jól működhessen, el kell érni, hogy a képző intézmények közötti különbségek csökkenjenek, a tanulók egyenlő esélyekkel indulhassanak, családi, szociális, származásbéli háttértől függetlenül. El kell érni, hogy csökkenjen az emberek félelme a változástól, az új tudás megszerzésétől. Kiemelten fontos, hogy a tanulók esélyegyenlősége ne csak egy fogalom legyen, és drasztikusan csökkenteni kellene a korai iskolaelhagyók számát. Tudatosítani kell minden munkavállalóban, hogy a megszerzett tudás manapság hamarabb évül el, mint korábban bármikor, ezért a korábban megszerzett szakmai tudást folyamatosan bővíteni kell. Az oktatási rendszer is igyekszik ezeknek az igényeknek megfelelni és

megfigyelhető az is, hogy a már diplomával rendelkezők is újra és újra visszatérnek az egyetemre új tudást szerezni, vagy meglévő tudásukat gyarapítani.

A képzések, a munkaerő fejlesztés a vállalatoknak is nagyon fontos, ezért sok esetben ilyenkor a munkájuktól vonják el a munkavállalókat. Érthető és jogos igény a vállalatoktól, hogy a munkavállaló a lehető legrövidebb ideig vonja ki magát a munkavégzés alól, ezáltal felértékelődik a munkahelyen történő oktatás. Így lehetséges az általános képzés helyett, speciálisan a vállalat igényeinek megfelelő ismeretfejlesztés.

### **Vállalatok kompetencia igényei, elvárások a változások tükrében**

A vállalatok sikerességére sok tényező van hatással, például a tulajdonos és/vagy menedzsment döntése, a vállalati stratégia, a piaci környezetre való válaszkészség, vállalati légkör, a munkavállalók képzettsége, fejlesztésük tudatossága. Általánosságban azonban elmondható, hogy meghatározó az, hogy a szervezet rendelkezik-e azzal a tudással, ami a hatékony, nyereséges működéshez szükséges.

Az elmúlt évtizedben egy multinacionális termelő vállalatnál szerzett tapasztalataim alapján az alábbiakat elvárásokat fogalmazzák meg a munkáltatók a munkavállalókkal szemben: bonyolult munkafolyamatok megoldása-egyre inkább önállóan, proaktív gondolkodás, felelősségvállalás, tanulás képessége és hajlandósága, folyamatos fejlesztésben való részvétel.

A vállalatok kompetencia igénye görbe tükröt mutat az oktatási rendszerünkkel szemben. Sok esetben kell a munkahelyen pótolni azt a tudást, amit már akár az általános iskolában el kellett volna sajátítani a munkavállalóknak.

Ezek hiánya egy életen át terhet ró az egyénekre és a szervezetekre is. A munkavállalók számára újabb és újabb kudarcokat jelenthet, a munkáltatók számára pedig állandó kihívás ezeknek a hiányzó képzéseknek a pótlása. A munkavégzés során sokszor tapasztalják a munkavállalók a feladataik változását, munkakör bővítés/gazdagítás történik, más feladatcsoportba helyezhetik át őket, ezért nagyon fontos, hogy rendelkezzenek az új tudás elsajátításához szükséges motivációval is.

Az iskola szerepe abban jelentős, hogy felkészítse, képessé tegye a tanulókat arra, hogy rendelkezzenek olyan kognitív képességekkel, ami a tudásbővítéshez szükséges. Az iskolák elvégzése után a munkaerőpiacra való belépéskor az egyéneknek meg kell felelniük a munkáltatók által elvárt követelményeknek, ez kritikus pont a karrier szempontjából. (Fazekas, 2019, pp.23-33)

Láthatóan és egyértelműen csökken a termelés területén is a szakképzettség nélkül is ellátható betanított munkahelyek száma, miközben ezeket az álláshelyeket a munkáltatók még mindig 8 általános iskolai végzettség megszerzéséhez kötik. A munka világa ezen a területen is átalakul a fentiek hatására, az automatizáció, a robotizáció végtelen és stabil termelési hatékonyságot hoz létre, s így emberi munkaerő szabadul fel. A legnagyobb mértékben azok a munkavállalók vesznek majd el a munkájukat, akik nem rendelkeznek semmilyen képesítéssel, vagy a tanulás, fejlődés képességével.

Komoly ellentmondás mutatkozik azonban a munkáltató által megfogalmazott és a valódi elvárásai között, egyre magasabb szintű kompetenciát és minőségibb munkavégzést várnak el az alacsony képzett munkavállalóiktól.

## Kompetencia deficit és a munkaerőhiány okai

A munkavállalók alacsony, vagy hiányos képzettsége negatív hatással van a szervezetek működésére. A jelenlegi munkaerőpiacon azonban a vállalatok egyre nehezebben találnak megfelelő képzettségű munkavállalót. A továbbiakban bemutatom azokat az okokat, melyeket a szakirodalmi vizsgálatom során azonosítani tudtam, és amelyeket a vállalat valós életében is tapasztalhattam.

### Korai iskolaelhagyás, lemorzsolódás

Sok fiatal lemorzsolódik a szakképzés során, s ha akár még a 8 általános iskolai végzettséget sem sikerül nappali rendszerű oktatásban megszerezni, az olyan hatalmas hátrányt jelent majd a további életükben, ami kihat a későbbi munkavállalásra. Tulajdonképpen a közfoglalkoztatáson kívül más lehetőségük nem is lehet, amennyiben nem tudnak később magasabb végzettséget szerezni.

### Munkavállalói hozzáállás

Az elmúlt években egyre gyakrabban láthattunk olyan munkavállalói magatartást, ami korábban kevésbé volt jellemző. Az álláskereső az interjún nem jelenik meg, vagy a már felvett és első néhány napos képzésben részt vett dolgozó a következő napon nem állt munkába.

Esetekben rossz munkavállalói minta van előttük, nincs mire alapozniuk. A munka világában lehetőségük lenne pótolni a hiányzó szaktudást, végzettséget, a munkahelyen is részt vehetnének képzésekben, ami által magasabb kompetenciákkal rendelkezhetnének. Azonban, ha már a közoktatásban is rossz tapasztalatokat szereztek, nincs előttük motiváló példa, akkor nem vesznek részt szívesen munkahelyi képzésekben, ezáltal hosszú távon nem fognak megfelelni a munkáltatói követelményeknek.

### Idősödő munkavállalók

A jóléti társadalmakban a várható élettartam növekedik, a munkaképes korúak száma azonban évről évre csökken, ezért az idősödő munkavállalók szerepe a munka világában egyre növekedik. Azonban 45-50 év felett, ha egy munkavállaló elveszíti a munkáját, sokkal nehezebben találnak munkát, mint egy-két évtizeddel fiatalabb társaik. Ebben a munkavállalói csoportban már egyáltalán nem a motiváció hiánya okoz problémát. Az ő helyzetük speciális, hiszen az 50-60 év közötti dolgozók már megfelelő munkatapasztalattal, pozitív hozzáállással rendelkeznek. Az olyan munkáltatói elvárások miatt is háttérbe kerülnek, mint a folyamatos megújulni tudás, képzéseken való sikeres teljesítések. Munkám során sokszor tapasztalom, hogy nem szívesen tanulnak meg olyan feladatokat, ami kihívások elé állítja őket. Félnek ezektől a változásoktól, sok esetben akadályozzák is, kevésbé együttműködők, ha új rendszerek, eszközök, megoldások bevezetéséről van szó.

Meg kell azonban említeni, hogy sok esetben találkozhatunk az idősebbekkel szembeni sztereotípiákkal is. (fáradékony, rugalmatlan, elavult ismeretei vannak stb.) Ebben a korosztályban, sok esetben esélyt sem kap a munkát kereső a bemutatkozásra emiatt.

## Kutatás módszertana

Egy nagyvállalat képzésével kapcsolatos problémák feltárása és a problémák elemzése nagy kihívást jelentett, ugyanakkor izgalmas folyamat volt és különböző kutatási módszerek használatát tette szükségessé. A tanulmányomnak nem volt célja, hogy részletes és teljeskörű áttekintést nyújtson a munkahelyeken belüli képzések minden szegmensére vonatkozóan, kiemelten csak a vállalatban belüli betanító és bevezető képzésekkel foglalkoztam, illetve ezek kapcsolódó területeit vizsgáltam. Kutatásomat három módszerrel végeztem és a dolgozatomban ismertetett problémák és következtetések, ezek eredményein alapulnak.

Első körben kérdőíves módszert alkalmaztam, hogy alapvető kutatási kérdésekre kapjak választ, melynél könnyen számszerűsíthető adatokra volt szükségem, ami hozzásegített az általános érvényű következtetések levonásához. A módszer hátrányait azzal próbáltam kiküszöbölni, hogy a kérdőívek kitöltésénél, a kitöltők esetleges kérdései és a félreértések elkerülése végett végig jelen voltam.

Az interjú vizsgálat bár szubjektívebb és adatai kevésbé számszerűsíthetők, mégis komolyabb és mélyebb összefüggésekre lehet a segítségével következtetni. Az interjú vizsgálatomban 3 szakképző intézmény 5 szakoktatójával tudtam együttműködni, ahol válaszokat kaphattam a témához kapcsolódó kérdéseimre. A belső képzéseinkkel kapcsolatban műszakvezetőkkel és termelésvezetőkkel beszélgettem, kikértem a tapasztalataikat és véleményüket az új belépő munkavállalókkal kapcsolatban.

Dokumentum és tartalomelemzés során lehetőségem volt a képzéssel kapcsolatos témakör rögzített információinak megismerésére, elemzésére. Ez, bár nagyon időigényes feladat volt, számos problémára világított rá, ezért nagyon fontos vizsgálati elemként tekintek a módszerre.

### **Kutatási eredmények elemzése, problémák azonosítása**

A nem eléggé hatékony vállalati oktatás problémája több okra vezethető vissza, hiányosságokat tapasztaltam az alkalmazott technika, oktatói képességek és létszám, résztvevők tudása, motivációja, az oktatási anyagok naprakész állapota és rendszerbe foglaltsága esetében, illetve a képzésre történő kiválasztás módszerében is.

#### **Kompetenciahiány, alacsony motiváció**

Sok esetben látjuk, tapasztaljuk a vállalati belső képzések során, hogy szinte azokat az alapvető ismereteket kellene pótolnunk, amely ismereteket már az általános, de legkésőbb a középfokú oktatási intézményekben el kellett volna sajátítaniuk a munkavállalóknak. A szakoktatókkal történt interjúim során szinte teljesen egybecsengő válaszokat kaptam arra vonatkozóan, hogy milyen hiányosságai vannak a szakiskolai képzéseknek.

Az interjúalanyaim megerősítették, hogy az elmúlt évtizedben a képzésben résztvevő fiatalok egyre kevésbé motiváltak, sokan közülük szülői nyomásra járnak iskolába, hiszen a tankötelezettség csak 16. életév betöltéséig áll fenn, vagy nem azt a szakmát tanulják, amit szeretnének. Többeknek alapvető alapozó tantárgybéli hiányosságaik vannak, egyre több az évismétlő, vagy iskolaváltó, ami szintén hozzájárul a korai iskolaelhagyáshoz. A szakiskolák nem feltétlenül rendelkeznek a legmodernebb technológiákkal, melyekkel a szakmai tárgyakat oktathatnák, ezért a tanulók alapos, vagy kevésbé alapos szakmai tudása nagyban függ a gyakorlati helytől. Ezek következményeként még a fiatalabb korosztály esetében is gyakran találkozunk mindössze 8 általános iskolai végzettséggel.

A kérdőíves felmérésem során beigazolódott az a feltételezésem, hogy a munkavállalók sem a múltbéli, sem a további tanulmányaikra vonatkozóan nem rendelkeznek megfelelő motivációval és önbizalommal.

Fontosnak tartom itt még megemlíteni a kényszerű szakmaváltás problémáit, hiszen ezek jelenléte a gazdaságban újabb és újabb képzési igényeket indikál a vállalatok életében, miközben társadalmi szinten hatalmas problémát jelenthet, hogy a szakképzett munkaerő, nem a szakképzettségének megfelelő munkakörben kerül alkalmazásra. Az új belépő kollégák kevesebb, mint ötöde rendelkezik releváns végzettséggel.

### **Képzési, fejlődési tervek hiányosságai, ellentmondásai**

Megfigyelésem szerint vállalatunk egyértelműen fontosnak tartja a fizikai munkavállalók esetében is a digitális ismeretek bővítését. A megvalósítás azonban már nehézségekbe ütközik, az elmúlt években belső oktatók által végzett nagy létszámú képzések nem hozták a várt eredményt, a digitalizációs eszközöket a termelésben a munkavállalók továbbra is nehézkesen használják. Sok esetben eltér a termelés egyes területeinek a prioritása is. A termelésvezetés minél nagyobb kihozatalt szeretne elérni, a minőségügyi osztály ezt alacsony hibaszázalék mellett tartaná elfogadhatónak, a pénzügy a kimutathatóságot és követhetőséget tartja elsődleges szempontnak. Így a gépeket kezelő kollegáknak, lépést kell tudni tartani a termék minőségügyi elvárásainak fejlődésével, a gép technológiai változásaival és mindent úgy kell végezni, hogy a géphez kapcsolt digitális eszközöket is hiba nélkül működtesse.

### **Munkakörhöz tartozó elvárások téves megállapítása**

Bizonyos szempontból a vállalatnak nem reálisak az elvárásai egy-egy munkakörrel kapcsolatban. Azt tapasztaltam, hogy a termelésben dolgozók esetében a munkaköri leírás létrejöttkor, vagy az azóta eltelt időben biztosan nem történt munkakör felülvizsgálat, vagy elemzés, bár folyamatosan változnak a munkakörhöz tartozó feladatok, felelősségi körök. A nem pontos elvárások között említeném meg a változó kompetencia igényekhez képest nem változó iskolázottsági elvárásokat. A fizikai állományú munkakörök betöltéséhez a vizsgált vállalat esetében még mindig a 8 általános iskolai végzettség az elvárt, szükséges minimum végzettség. Úgy találtam, hogy egyes területeken az alacsonyabb végzettségűek között nehezebben találunk olyan munkavállalókat, akik képesek lépést tartani a vállalati igényekkel, ami a feladatok ellátást illeti.

### **Belső képzések rendszerbe foglalásának hiánya**

A belső képzések egy része eseti jelleggel, egyéni igényre történnek, változó tartalommal és változó oktató személyezettel. A vállalati tudás átadása így erősen függ az oktató személyétől, az általa készített oktatási anyag minőségétől is. Az oktatási anyagok létrehozása és iktatása, felülvizsgálata, módosítása nincs rendszeresen elvégezve, nincs munkakörhöz rendelve. A vállalati tudástár, képzési anyagok szétszórtan találhatóak a vállalati rendszerben, így a szükség szerinti hozzáférése is korlátozott.

### **Javaslatok**

A feltárt problémákkal kapcsolatban javaslatokat fogalmaztam meg, hogyan lehetne a vizsgált vállalat esetében javítani a folyamatokat, belső képzéseket hatékonyabbá, eredményesebbé tenni. Javaslattevélem során mindvégig igyekeztem könnyen megvalósítható, reális, a vizsgált vállalat viszonylatában alacsony költségekkel járó ötleteket, megoldási javaslatokat megfogalmazni. A problémakör véleményem szerint annyira összetett, hogy nem lehetséges a javaslatok közül egy kiemelésével tartós és megnyugtató eredményt elérni, a jelenlegi rendszer komplex átgondolása és módosítása válik szükségessé.

### **Belső képzést végző oktatók főállásban való alkalmazása**

Jelenleg az üzemi belső képzéseket, bevezető képzéseket olyan munkatársak végzik, akiknek a főtevékenysége nem a képzéssel kapcsolatos tevékenység. Ahogy már a problémák feltárása során említettem, emellett az oktatási anyagok nincsenek a vállalatnál keretbe foglalva, karbantartva, ellenőrizve és aktualizálva.

Néhány fős csoport kialakítása lehetővé tenné a feladatok pontos leosztását, az oktatási anyagok frissen és rendezetten tartását, a képzések követhetőségének javítását. Amennyiben meghatározott személyek végeznék a képzésekkel kapcsolatos feladatokat, az ő továbbképzésükre is volna

lehetőség, mely képzések során elsajátíthatnának olyan technikákat, ismereteket, amivel eredményesebben végezhetnék a munkájukat. Nagyon fontosnak találom, hogy ne csak megfelelő szakmai felkészültséggel rendelkezzenek az oktatók, hanem képesek legyenek a tudásuk hatékony átadására is, amelynek nélkülözhetetlen feltétele a megfelelő prezentációs technika megléte és az oktatás során lezajló kommunikációs folyamatok irányítása.

### **Mentor Program/termelési tréner munkakör létrehozása termelési területen**

Bár előszeretettel használják a termelésvezetők és a bevezető képzés végzők a termelési mentor kifejezést, azonban ez a valóságban inkább elméleti jellegű. Az új dolgozók betanítása jelentős különbségeket mutat, attól függően, hogy éppen melyik operátor tanítja be őket. A betanító operátornak nem csak a szakmai tudása számít a folyamat során, hanem az is, hogy mennyire képes és mennyire akarja a tudását maradéktalanul átadni. Amennyiben a mentor feladatokat vállaló, és azt megfelelő minőségben végző kollégákat belső toborzás során a meglévő fizikai állomány körében toboroznák, erre egyféle vállalati karrierútként is tekinthetnének, a korábbi munkájuk megbecsüléseként, s megfelelő kommunikációval kialakítható lenne a termelési mentor pozíció presztízse a munkahelyen. A későbbiek során bevonhatók a dolgozók éves teljesítmény értékelésébe, mint a munkájukat legjobban ismerő személyek és részt vehetnének a belső képzésbe történő kiválasztási folyamatokban is. Támogatásukkal sokkal követhetőbbé, és rendszerezettebbé válhatnának a vállalati képzési dokumentumok is.

Mindezek segítik majd a dolgozókat a folyamatos fejlődésben, a probléma megoldások sikereiből részesülve. A képzések gyakorlati hozadéka pedig a selejtveszteség, és karbantartási költségek csökkentésében mérhető lesz.

### **A tanulás képességének tanítása**

A tanulmányaim során nagy hatással volt rám Bajusz Klára: A felnőttkori tanulás szakágazatai című műve. (Bajusz, 2011) Nagyon fontosnak találom, hogy a felnőttoktatásban tanító személyek kompetenciái között szerepeljen, sőt kiemelt helyen álljon a tanulás tanításának képessége is. A felnőttkorban történő tanulásban sokszor a második esélyt láthatjuk, elmulasztott, kihagyott tanulmányokat szeretnénk pótolni. Ha önmagunkban nem találjuk meg ezt a képességet és a minket oktató személy nem tudja nekünk ezt hatékonyan átadni, akkor nem leszünk képesek megfelelően teljesíteni, ami újabb lemorzsolódáshoz, kudarcélményhez, további motivációs nehézségeket okozhat. Kérdőívemben a válaszadók 96%-a szerint nagyon fontos a folyamatos fejlődés, és ugyanekkora arányban vennének részt szívesen munkaidőben képzésben. A vállalat költségén szabadidőben is közel ekkora százalékban, azonban saját költségen, a szabadidő terhére már csak 54%-a tanulna. A válaszokból úgy tűnik, legkevésbé a 8 általános iskolai végzettséggel és a szakmunkás végzettséggel rendelkező dolgozók terveznek további tanulmányokat.

A válaszadóim közül a tanulás hátráltató tényezőjeként legnagyobb arányban a kevés szabadidőt is megjelölték a dolgozók. Tovább vizsgálva ezt a kategóriát, az összes válaszadó 44%-a egyedülálló, gyermekkel nem együtt lakó, (esetleg gyermekkel nem is rendelkező) és az ő esetükben is a kevés szabadidő a jövőbeni tanulás legfőbb akadálya.

### **Személyre szabottabb képzési terv kialakítása**

Véleményem szerint el kellene tekinteni az általános, azonos tartalmú és idejű oktatásoktól, és a nagyobb csoportban történő oktatásoktól is. Sok esetben a termelésvezetés úgy véli, hogy a termelés szempontjából ez a leghatékonyabb eljárás és annyiban van igazuk, hogy rövidtávon ez okozza a legrövidebb leállást, termelési hatékonyság csökkenést. A képzéseket ennek megfelelően egy időben, nagyobb csoportban szeretik elvégezni. Azonban hosszú távon vizsgálva éppen ez okozza a csökkent oktatási és termelési hatékonyságot.

Egy nagyobb, kevésbé homogén csoport esetén egészen biztosan eltérő megértés és alkalmazhatóság fog bekövetkezni. Képzési feladataim során számtalanszor tapasztaltam, hogy az ilyen képzésben részt vevő dolgozók figyelme nem volt tartós, a gyakorlati alkalmazás pedig akadozott, nem ritkán teljesen hibás megoldásokhoz vezetett. A rögzült hibás gyakorlatokat és megoldásokat pedig kis idő elteltével szinte lehetetlen volt felszámolni. Újabb és újabb ismétlő oktatást vont maga után. Így minden esetben azt javasolnám, hogy a képzések során kis létszámban, homogén csoportokat alakítsanak ki, előzetes tudás, vagy kompetencia felmérés alapján.

### **Képzési eszközeink modernizálása**

Az, hogy a tanterem a személyre szabás szempontjából nem a leghatékonyabb tudásátadó megoldás már régóta köztudott, nem véletlenül lett közismert szólásunk, hogy egy osztályteremben „a jobbak unatkoznak, a gyengébbek pedig lemaradnak”, hiszen a tanár egy ilyen környezetben átlagos sebesség mellett fog oktatni. Ezt a megállapítást személyes tapasztalataimra támaszkodva is meg tudom erősíteni. Ha oktatóteremben különböző termelési szituációkat tudnánk szimulálni, amit egyénileg kellene megoldani, begyakorolni, tesztekkel ellenőrizni az ismereteket, rövidebb idő alatt lehetne betanulni a helyes folyamatokat. Ezzel nem csak az oktatások sztenderddé tételét érhetnénk el viszonylag kis anyagi ráfordítással, az elért eredmény rögzíthető is lenne. Akár az alkalmassági, jogosultsági vizsgát is ehhez lehetne kötni.

Mivel állandó problémát jelent az oktató személyének helyettesítése, digitális oktatási anyaggal ez sem lehetne a jövőben probléma, bármely oktató helyettesíthető, nem kellene elvonni őket a feladataiktól. Megvalósítás esetén a későbbiekben a statisztikai elemzések csoportokra, munkakörökre bontva megadhatják az aktuális tudásszinteket. Erre alapozva még hatékonyabbá lehet tenni az ismétlő oktatásokat, ráépülő képzéseket. Az eszköz alkalmas lenne arra is, hogy egyértelművé és láthatóvá tegye a műszakok közötti hatékonyságbeli eltérések okait.

### **Munkakörhöz tartozó elvárások felülvizsgálata**

Egyes fizikai munkakörökben elengedhetetlen a munkakör alapos felülvizsgálata. Bizonyos esetekben a munkaköri leírásokban olyan feladatok szerepelnek, amit az adott munkakörben sosem végeznek, vagy éppen ellenkezőleg. Esetenként úgy találtam, hogy a munkakör éppen azért van alul pozícionálva, mert alacsonyabb végzettség esetén, kisebb elvárások mellett, alacsonyabb bérrel is foglalkoztathatók. Operátori munkakörben, minden területen jelenleg is a minimum elvárás a 8 általános iskolai végzettség, miközben folyamatosan azzal küzdenek a termelési területeken, hogy releváns végzettség és kapcsolódó gyakorlat nélkül kell betanítani őket, s ennek sikere mennyire bizonytalan. A hosszabb betanítást igénylő munkavállalók esetében a megtérülés is később várható. A vállalat számára hosszú távon átgondolásra javasolnám a betölthető álláshelyek egy részében releváns végzettség elvárását.

Ez mindenképpen bérteherrel járna a munkáltató számára, de figyelembe véve a betanítási költségeket, a betanításra szükségszerűen fordítandó idő költségét, illetve a tapasztalat és végzettség hiányában operátori hibára visszavezethető selejtek árát, esetleges vevői reklamációk költségeit, úgy gondolom, hogy már rövidebb távon is megtérülne. Ehhez hozzászámítható az operátori hiba miatt történt karbantartási költségek és az ezek miatti gépállások költségei, vagy az ebből kialakuló késést megelőzendő túlóra és sürgősségi szállítási költségei.

### **Együttműködés szakképző intézményekkel**

A fentiekben ismertetett javaslatok alapján jogosan merül fel a kérdés: hol érhető el ilyen létszámban szakképzett munkavállaló, hiszen jelenleg is állandó toborzási nehézségekkel küzd a vizsgált vállalat. A válasz kézenfekvő és egyszerű, el kell érni a szakképzésben résztvevő fiatalokat, sőt meg kell célozni akár már a pályaválasztás előtt álló általános iskolásokat. Vonzóvá kell tenni számukra a szakmunkát, a fémmegmunkálással, gépiparral kapcsolatos tevékenységeket és ennek



legegyszerűbb módja, ha látják, tapasztalják, hogyan is dolgoznak egy termelőüzemben a szakemberek. Ennek kiváló színtere az Innovációs és Technológiai Minisztérium (ITM) által életre hívott rendezvénysorozat, a Modern Gyárak Éjszakája, amely az ország egyik legsikeresebb olyan programsorozata, ahol a nagyközönség, így a fiatalok számára is lehetőséget teremt, hogy testközelből ismerhessék meg a világ élvonalába tartozó technológiákat, a jövő munkahelyeit. Ezen felül folyamatosan jelen kell lenniük a szakmailag kapcsolódó megyei és régiós középiskolákban, a szakképzésben részt vevőknek gyakorlati helyet kell biztosítanunk, minden alkalmat meg kell ragadnunk, hogy a szakképzett munkaerőt a végzettségének megfelelő pályán tartsuk, és hogy tanulmányai befejeztével munkatársaink között köszönthessük.

### Várható eredmények

Fejlesztési javaslataim megvalósítása kis anyagi ráfordítással, (bérköltség és képzési költség) gyors eredménnyel, nagy megtakarítást eredményezhet. (beléptetés- betanítás költségei, hatékonyság növelés, karbantartási és selejtköltségek csökkenése, sürgősségi szállítások extra költségeinek megszűnése, ezek miatti túlórák, utómunkák csökkenése) Figyelembe véve az egyéb költségeket, melyek kapcsolatba hozhatók az elégtelen képzési sikerességgel, valójában a vállalat megtakarítást érhet el.

A pénzügyi eredményeken túl az intézkedések a vállalat életében egyéb módon is hasznosulni fognak. Nő a munkavállalók motivációja és teljesítménye, csökken a fluktuáció, a teljesítmény értékelés pontosabbá válik, a fejlesztési szükséglet egyértelműbb lesz, növekedni fog a szervezeti tudás és ezzel kapcsolatosan a vállalat versenyelőnye megnő.

### Összegzés

Az elmúlt évtized kapcsolódó tanulmányaiban szinte kivétel nélkül megjelenik a gyorsan változó világ problémája, az egyre gyorsabb tudás elavulás, az ezzel együtt változó kompetenciaigény, az élethosszig tartó tanulás fogalma. Manapság már biztosan nem lesz elegendő egy munkaerőpiacra lépő személy esetében az iskolarendszerben megszerzett tudásanyag, ismereteit folyamatosan bővítenie kell, amelynek színtere elsősorban a munkahely lesz.

Dolgozatomban megállapítottam, hogy a vállalati képzés hosszú távú sikerének titka, hogy minden képzés megtartását alapos tervezés és igényfelmérés kell, hogy megelőzze és ebbe a folyamatba be kell vonni a dolgozókat és az ő képességeiket, teljesítményüket legjobban ismerő szereplőket. Elengedhetetlen továbbá a teljesítmény értékelési rendszerünk fejlesztése, a munkakörök alapos és átfogó felülvizsgálata, szükséges a munkaköri elvárásokat a valóságban elvártakhoz igazítani, mert ez alapozhatja meg a következő időszakokra vonatkozó képzési tervet.

Felvázoltam a fejlesztési javaslataimat, aminek alapvető elemei közé tartoznak: egy kizárólag képzésekkel foglalkozó munkacsoport létrehozása-melynek egyik eleme egy új termelési munkakör létrehozása, munkakör felülvizsgálat, képzési módszerek változtatása, a teljes képzési struktúránk újragondolása. Ezek megvalósítása esetén az új munkacsoport véleményem szerint gyors és hatékony eredményeket tudna elérni. Fejlesztési javaslataim megtételekor figyelembe vettem a megvalósíthatóságot, a gyorsan, viszonylag alacsony anyagi ráfordítással elérhető javulásokat, a gyors megtérülési lehetőséget.

### Irodalomjegyzék

Bajusz K. (2011). *A felnőttkori tanulás szakágazati*. Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományai Kar. [http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/felnottkori\\_tanulas/index.html](http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/felnottkori_tanulas/index.html) Letöltés dátuma: 2022. október 16.,

- Cserhádi I., Keresztély T., & Takács T. (2021). Versenyképesség és foglalkoztatás az autóiparban. *Köz-Gazdaság*, 16(1), 27-38. <https://doi.org/10.14267/RETP2021.01.04>
- Csernyák M., Janák K., & Zaláné A. O. (2004). *Élethosszig tartó tanulás*. 5. Központi Statisztikai Hivatal.
- Csoma G. (2003). A felnőttkori tanulás idődimenziói. In F. B. Csoma Gyula, *Az időfelhasználás társadalmi változásainak felnőttoktatási tanulságai Magyarországon* (pp. 85-106.). Országos Közoktatási Intézet.
- Fazekas K. (2019). A technológiai fejlődés hatása a munkapiacra elvárt készségekre. *Köz-Gazdaság*, 14(4), 23-33. <https://doi.org/10.14267/RETP2019.04.02>
- Frey, C., & Osborne, M. (2013). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?* Oxford: University of Oxford.
- Keszey T., & Tóth R. (2020). Ipar 4.0 az autóiparban -A fehér-és kékgalléros munkavállalók technológiaielfogadási aggályai. *Vezetéstudomány*, 51(6), 69-80. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.06.07>