

Dr. Benke Magdolna

A vállalati képzési rendszerek alakulásának főbb tendenciái Magyarországon az ezredforduló időszakában¹

Bevezető

A vállalati képzési rendszerek, azon belül elsődlegesen a munkáltatók képzésével kapcsolatos vállalati magatartás vizsgálatát több körülmény is indokolja. Végéhez közeledik a gazdasági tulajdonviszonyok átalakulása, a gazdaság szerkezetében jelentős változások mentek végbe. A 90-es évek elején bekövetkezett sokkhatás után, amikor is a gazdasági átalakulások gyökeresen megváltoztatták a munkáltatók ifjúsági képzéssel kapcsolatos érdekviszonyait, és a társadalom figyelmének homlokterébe a munkanélküliek átképzése került hosszú évekre, a 90-es évek közepétől egyre erősödő érdeklődés kíséri a vállalatokon belüli képzési viszonyok, a munkavállalók képzésének alakulását Magyarországon.

A dolgozók képzésének vizsgálatát ösztönzik áttételesen az Európai Uniónak az *élethosszig tartó tanulással* kapcsolatos dokumentumai, s az erről szóló *Memorandum* is. Megítélésem szerint a fenti anyagokban megfogalmazott célok és elvárások **új dimenzióba** helyezik a *dolgozók képzésének* kérdéskörét is. Magyarországnak az Európai Unióhoz történő csatlakozását követően különösen fontos e téma vizsgálata.

Az alábbiakban a munkavállalók képzésével kapcsolatos hazai helyzetkép megalkotásához szeretnénk hozzájárulni kutatási eredményeink közreadásával.² Nem célunk egy teljes, áttekintő kép felvázolása, de úgy gondoljuk, hogy a következő jelenségek bemutatása mozaikszerűen, egy-

¹ A tanulmány döntően a Nemzeti Szakképzési Intézetben irányításommal hasonló címmel 2002-ben lezajlott kutatás záró-tanulmányának továbbfejlesztett változatán alapul

² A kutatásban részt vettek: Dr. Balogh Andrásné, Dr. Benke Magdolna, Csányi Lászlóné, Erdei Gábor, Dr. Gyekiczky Tamás, Dr. Györgyi Zoltán, Dr. Kormány Attila, Dr. Nemeskéri Gyula, Dr. Pásztor Miklós

Do not cite without authors permission.

egy rendkívül fontos oldaláról gazdagítja a munkavállalók képzését középpontba állító – a jövőben remélhetőleg gyarapodó számú – kutatásokat.

1. A vállalati képzések különböző dimenziójú megközelítései

Kutatásunkban különböző aspektusokból vizsgáltuk a vállalati képzéseket. A *szervezet-tudományi megközelítés* szerint a képzés a személyzetfejlesztés része, és ez hivatott biztosítani az egyensúlyt a munkaköri követelmények és a munkakört betöltő egyén különböző jellemzői, adottságai között, mégpedig nem pusztán a jelenre, hanem a jövőre vonatkozóan is, a szervezet várható fejlődésének figyelembe vételével. E szerint a megközelítés szerint valamely szervezet akkor stabil, ha felméri a környezetében tapasztalható változásokat, és mind a szervezetet, mind pedig a személyzetet hozzáigazítja a változások követelményeihez. Ilyen értelemben a személyzetfejlesztés folyamatos munkát igényel, és ennek egyik kiemelkedő fontosságú eleme a képzés, amit a vállalatok elsősorban stratégiai céljaiknak vetnek alá. „A képzés olyan humánpolitikai tevékenység, amelyben közvetve megjelenik a szervezet stratégiája, minden olyan erőfeszítés, amely a szervezet tartós és eredményes működését hivatott biztosítani. A szervezet egyik legfontosabb személyzeti tevékenysége, amely egyben kifejezi azt is, hogy a szervezet milyen perspektívát kínál munkatársai részére. A szervezetek esetében döntő versenylőnyt jelent, ha a *változási képesség a szervezet alapvető képességei közé tartozik, s az ilyenkor szinte „beépül” a szervezetbe, s ily módon a változtatás maga is önálló céllá változik. Ez feltételezi, hogy a szervezetek folyamatosan alkalmassá teszik munkatársaikat az új követelményeknek való megfeleléshez.*” (Nemeskéri Gyula)

Versenylőnnyel tehát akkor rendelkezik egy szervezet, ha a változási képesség beépül a szervezetbe. Ez pedig csak akkor lehetséges, ha a munkatársakat alkalmassá teszik a folyamatosan változó, új követelményeknek való megfelelésre.

A tanulószervezetekről idézett paradigmaváltás elemeinél megfogalmazott „személyes irányítás” követelménye véleményem szerint összecseng az élethosszig tartó tanulásról szóló Memorandum céljai között megfogalmazott „cselekvő állampolgárság” célkitűzéssel. A folyamatos tanulás teheti alkalmassá az embereket arra, hogy - a gondolati minták

rugalmas és folyamatos fejlesztésének képességével – el tudják fogadni a változásokat.

A 90-es években **új tendenciák** jelentkeztek a vállalati képzésekben: a szakmát adó képzések egyre inkább a vállalaton kívülre kerülnek, és a vállalatokon belül egyre nagyobb tért hódítanak az új technikai, műszaki rendszerek alkalmazására felkészítő és általában az *információs technológia alkalmazására felkészítő* tanfolyamok, tréningek. A privatizációs folyamatok nyomán **új vállalati igények** is megjelentek, ilyenek az *együtműködési kommunikációs tréningek*, a *konfliktuskezelési tréningek*, a *szervezeti és vezetési kultúra fejlesztésére* irányuló, az *új vezetői szerepek* elsajátítására irányuló tanfolyamok. A képzéseken belül a **súlypontok áttrendeződése** is megfigyelhető, amennyiben a korábbiakhoz képest jelentős mértékben *növekedett a menedzsment*, a vezetők képességeinek és készségeinek *fejlesztésére irányuló képzések súlya* a vállalaton belül. Ugyanúgy, a piaci viszonyok térhódításával egyre nagyobb teret kapnak azon tréningek, amelyek az *ügyfélszolgálattal és az eladással* foglalkozók felkészítésével foglalkoznak. (Nemeskéri Gyula)

A **pedagógiai tudományok oldaláról** közelítve, szembevetve az a módszertani gazdagság, ami a 90-es években végrehajtott képzési programokat jellemezte. A hagyományos előadás plusz több/kevesebb gyakorlat formája mellett erősödni látszik a team-munka, az oktatócsoomagok, az egyéni munkafeladatok, az esettanulmányok és a szituációs játékok alkalmazásának gyakorisága.

Vannak jelzések arról, hogy egyes képzési formákkal szemben kezdetben idegenkedés volt tapasztalható. Ugyanakkor nincs elégséges információ, hogy vajon az alkalmazott képzési formáknak sikerült-e megnyerniük a hallgatóságot, illetve, hogy esetenként a kezdeti „hárítást” milyen mértékben sikerült leszerelni, s támogató, egyetértő magatartássá változtatni. Ugyancsak elgondolkoztató az a kérdés, hogy vajon az egyéni tanulás, előrehaladás milyen mértékben kapott szerepet és mennyire volt hatékony akkor, amikor nem az ún. „nyitott tanulás” keretében került arra sor; továbbá, hogy adott esetben az egyéni és a csoport munka egymáshoz viszonyított alkalmazási aránya vajon mennyire járult hozzá az egyéni illetve a csoportos haladás hatékonyságához.

A pedagógiai tudományok oldaláról közelítve a kérdést, szintén a *változás áll a vizsgálat középpontjában*, amennyiben a **változó tudásra való felkészítés** jelenti napjaikban a legfontosabb oktatási, képzési feladatot. Ez a kihívás **új követelményeket** támaszt mind a képzők, mind a hallgatók, mind az alkalmazott módszerek tekintetében. A hagyományos képzéssel szemben, amikor a beavatkozás a hiányos tudásra vonatkozik, addig az *újabb megoldás* a "performance consulting" (a teljesítést segítő tanácsadás), ahol „a stratégiai feladatot az elvárt és a jelenleg nyújtani tudott teljesítés közötti távolság áthidalása jelenti”, s „a beavatkozás elsősorban a rossz kommunikációra, a gyenge motiváltságra, a rossz munkaköri leírásokra, a hiányzó eszközökre és a hiányos tudásra vonatkozik.” (Balogh Mária)

A képzésben résztvevők egyéni aktivitásának jelentősége felértékelődik. Egyre nagyobb súlya van az egyéni felelősség vállalásnak, ami egyfelől magában foglalja a meglévő képességek ismeretét, másfelől pedig azt is, hogy az emberek ezek birtokában illetve továbbfejlesztésük révén hogyan tudnak egyre inkább megfelelni a változó követelményeknek.

A munkahelyek, a cégek oldaláról közelítve a kérdést, a munkáltatóknak ma ugyanolyan, ha nem fontosabb információt jelent munkatársaik egyéni képességeinek ismerete, mint a piaci viszonyokról, illetve a vevői igényekről való tájékozottság.

A szakmai kompetenciák mellett kiemelkedő szerepük van az ún. *szociális kompetenciáknak, a kommunikációs, kooperációs készségeknek és képességeknek, a team-munkára való alkalmasságnak*. A vállalati továbbképzésekben – a szakmai kompetenciák kialakítása helyett – valószínűleg egyéb, általános, szociális, értelmi, vezetői kompetenciák kialakításán van a hangsúly. „Az iskolai képzés során a legnagyobb hangsúly az elmúlt évtizedekben és jelenleg is a szakmai kompetenciák kialakítására tevődött. Ily módon feltehető, hogy a vállalati továbbképzésekben nagyobb szerepet kapnak az egyéb területek. Az iparilag fejlett országokban mindenütt így van, érdekes megfigyelni, hogyan vált az a szemlélet elfogadottá Magyarországon, követelménnyé a cégek részéről, beletörődéssé, majd érdeklődéssé a munkavállalók részéről.” (Balogh Mária)

A tanári kompetenciák terén is jelentős változások figyelhetők meg a 90-es években. A változások legfontosabb jellemzői abban nyilvánulnak meg, hogy *csökken a jelentősége az információforrás szerepnek, és növekszik a*

tanulási tanácsadói tevékenységnek a súlya. A tanári szerep a tanulási tanácsadói tevékenység felé mozdul el. Változnak az oktatók szakmai tudásával szemben támasztott követelmények is. A szakmai kompetenciák mellett itt is felértékelődnek a tanulási tanácsadáshoz szükséges készségek (soft skill). „A tanári szerep egy instruktor, egy tanácsadó, egy kooperatív partner, egy felügyelő és egy kereskedő szerepköréből tevődik össze.” (Balogh Mária)

Harmadikként említem a ***munkaügyi kapcsolatok tudományok*** felől történő megközelítést, amelynek képviselői szerint a szakképzésben *indokolt lenne a szakszervezeti, tágabban a munkavállalói érdekvédelmi szervezetek jelenléte*, a munkáltatói és a pedagógiai szempontok kiegészítése céljából. A szerzők további *együttgondolkodást* javasolnak a szakképzés minden résztvevőjének bevonásával. Konkrét javaslatot is olvashatunk arról, hogy a jövőben miként működhetne a „képzett szakmához kötött érdekvédelmi szervezet” (Pásztor Miklós). Véleményem szerint a szerző javaslatai közül az egyik legfontosabb, és már a közeljövőben kivitelezhető lenne „A munkavállalói ismeretek oktatása”. Ide tartozik a munkakeresési technikákon túlmenően a munkajog és azon „civil technikák”, amelyek a munkavállalói érdekvédelem szerves részét alkotják. (Az anyagban nem tér ki a szerző arra, hogy ez miként lenne kivitelezhető. Megérdemelne egy kutatást annak feltérképezése, hogy milyen módon folyik hasonló képzés az erős munkavállalói érdekképviselőkkel rendelkező európai országokban.)

A továbbiakban azt tekintjük át, hogy a konkrét esettanulmányok mennyire igazolták vissza az elméleti tanulmányokban felvázolt folyamatokat és változásokat. Azt vizsgáljuk, hogy milyen területeken mentek végbe leginkább változások, s milyen új elemek tűntek föl a vállalati képzéseket befolyásoló, meghatározó tényezők körében.

2. A vállalati képzések feltételrendszerének változása

PIAC, STRATÉGIA, TERVEZÉS

A vállalati képzések feltételrendszerében bekövetkezett változások között első helyen szerepel ***a piac szerepének felértékelődése***. Ezzel párhuzamosan ***új jelentést hordoz a stratégia és a tervezés fogalma***. A korábbi beidegződések miatt azonban ezen a téren mutatkoznak talán a legsúlyosabb gondok. A vállalatok jelentős hányada (valószínűleg

többsége) számára igen *komoly kihívást és tanulási folyamatot* jelent a stratégiai gondolkodásnak és tervezésnek az új feltételeknek megfelelő alkalmazása.

Egy pár évvel ezelőtt már vizsgált cégek (prosperáló szakterületek lehetőleg prosperáló vállalkozásai) újbóli megkeresése alapján úgy tűnik, hogy valamely *vállalkozás munkaerő-piaci környezete és foglalkoztatási stratégiája* jelentős hatással van a cég képzési stratégiájára. Tudatos, átgondolt munkaerő-stratégiára utalhat a *foglalkoztatási terv* megléte. A kutatásban szereplő egyik esettanulmány korábbi vizsgálataival kapcsolatban elhangzik, hogy ilyen dokumentummal a vizsgált vállalkozások jelentős része (legalább 40%-a) biztosan nem rendelkezett. „Ez nem jelenti azt, hogy ezek a cégek teljesen spontán módon döntöttek a munkaerő-felvételről, de jelenti azt, hogy döntéseiket nem egy hosszabb távú stratégiai elképzelés alapján hozták meg.” (Györgyi Zoltán)

A vállalati magatartás új elemei között fontos megemlíteni a *növekvő költségérzékenységet, az időtényező szerepének felértékelődését, a megtérülési számításokat, a minőségi követelmények erősödését, az élesedő versenyt*. A középpontban az értékesítési és pénzügyi folyamatok állnak. Mindezek mellett *növekszik a bizonytalanság* és nehéz a jövőre vonatkozó trendeket meghúzni. Ezek a körülmények határozzák meg a vállalatok képzési hozzáállását is. A cégek azt a speciális tudást akarják megtalálni, amely „egy-egy feladat ellátásához egy-egy dolgozónak szükséges a lehető legrövidebb időn belül és a képzésre fordítható költségeken belül.” (Csányi Ildikó)

A munkáltatók oldala által felvázolt kép *rendkívül heterogén*. Nagyon sokféle vállalati helyzet létezik egymás mellett, a cégek humánerőforrás-gazdálkodási filozófiájának megfelelően.

MUNKAERŐ-IGÉNY

Számos tapasztalat arra utal, hogy a vállalkozások sok esetben jól képzett, s gyakran több szakmával is rendelkező szakemberek alkalmazására törekednek. Ez nem jelenti feltétlenül, hogy a munkáltató a felvettek részére képzettségüknek megfelelő munkát tud biztosítani, ám „a szélesebb szakmai végzettség rugalmasabb foglalkoztatást tesz lehetővé a cég számára, másrészt a magasabb iskolai végzettség jelez valamit az adott dolgozó képességeiről, kitartásáról, munkamoráljáról.” (Györgyi Zoltán)

MUNKAERŐ-STRATÉGIA

Jelentős eltérés tapasztalható az egyes ágazatok között abban, hogy milyen munkaerő-stratégiát követnek. Vannak ágazatok, pl. kereskedelem-vendéglátás, ahol nem jellemző a különleges igény, ám itt bizonyult a legfontosabbnak az előzetes szakképzettség megléte. S akadnak ágazatok, pl. az élelmiszeripar, ahol a vizsgált cégek szakképzetlenekeket is tudtak foglalkoztatni az alkalmazott technológiához, a szalagszerű munkához. Más ágazatoknál viszont, pl. a gépipar területén működő cégeknél, gyakorta előfordul a szakképzettségen felül speciális ismeretek megkövetelése. (Ez azzal magyarázható, hogy a gépipari szolgáltatások területén megjelentek Magyarországon a márka-szakszervizek, amelyek speciális ismeretekkel rendelkező szakmunkásokat igényelnek. Ezt a speciális tudást azonban nem lehet készen megszerezni az iskolai rendszerű képzésből, ezért erre alapvetően a munkába állást követően kerülhet csak sor. Ez a fajta továbbképzés, betanítás létkérdés a cégek számára, e nélkül nem lennének képesek talpon maradni.)

KÉPZÉSI TERVEK

Szoros kapcsolat mutatható ki *a cégek nagysága* és a képzési terv kidolgozása között. A kicsi, 10 főnél kisebb létszámot foglalkoztatók esetében nem találkoztunk képzéssel. Az ennél nagyobb cégek is ritkán, s többnyire csak alkalmasszerűen, egy-egy speciális cél elérésére szerveznek vagy rendelnek tanfolyamot. A 200 főnél kisebb dolgozói létszámú cégek szinte egyáltalán nem rendelkeztek képzési tervvel, s az ennél nagyobb cégeknél sem általános annak készítése. *Kizárólag az 500 dolgozónál nagyobb vállalkozások esetében mondható el, hogy a képzés tevékenységük egyik részelemévé vált.* „A külföldi tulajdonossal is rendelkező cégek esetében az átlagosnál több volt a belső képzés, de az adatok azt mutatják, hogy ezt nem a tulajdoni viszonyok, hanem a *cégek nagysága* magyarázta”.

A *képzési tervek főbb jellemzőit* foglalta össze tanulmányában az egyik szakértő. Az alábbiakban ebből idézünk: A *képzési tervek háromféle funkcióval* rendelkezhetnek:

- „Rögzítik a jogszabályi kötelezettségek alapján felmerülő, vagy a partner cégek elvárásainak megfelelő képzéseket, s ezeket úgy időzítik, hogy a képzésben résztvevők kieső munkája helyettesíthető legyen. Ennek megfelelően egyfajta *munkaidő-beosztási stratégia* részét képezik.

- A képzések költségekkel járnak, ezeket a költségeket biztosítani, s éppen ezért eleve tervezni kell. Ennek megfelelően a képzési tervek a **költségstratégia** egyik elemét jelenthetik.
- A képzések kimondva - kimondatlanul érintik a termelés és a foglalkoztatás egészét, s ily módon az erre vonatkozó tervek a **humánerő-politika** szerves részévé válhatnak.

Ebben a megközelítésben a képzés nem pusztán olyan kötelezettséget jelent, amely munkaidő-kieséssel s költségekkel jár, hanem a cég alapvető termelési-értékesítési filozófiájának egyik elemének tekinthető, olyan elemének, amelyet a vezetők, a tulajdonosok tudatosan igyekeznek felhasználni arra, hogy a cég pozícióját (eredményét, piaci részesedését) javítsák. „Amennyiben egy képzési terv a humánerő-politika részét képezi, úgy az magában foglalja az előző két elemet is, ily módon ez a megközelítés meghaladja a pusztán munkaidő beosztással, illetve a költségfelhasználással kapcsolatosan kialakult terveket. Ugyanakkor hangsúlyozni kell, hogy ez utóbbiak, vagyis a kevésbé átfogó filozófiával rendelkező képzési tervek is a tervszerűséget jelenítik meg. A képzések hátterét, megvalósításuk szükségességét tekintve itt inkább a külső kényszerek dominálnak, sokkal kevésbé jelenik meg a belső igény.” (Györgyi Zoltán)

A TERVEZÉS FOLYAMATA

A céginterjúk alapján úgy látszik, hogy a tervezés folyamata cégenként eltérő, van, ahol teljesen beépül az üzleti tervezési folyamatba.

A képzési tervek szerepéről és időtartamáról az egyes tanulmányokból kitetsző kép nem egységes és nem egyértelmű. A képzési tervek sok esetben egy évre készülnek. Ez az időtartam azonban túlságosan hosszú ahhoz, hogy minden lényeges elemét pontosan lehessen tervezni, ezért az interjúalanyok jelzése szerint nagyfokú rugalmasságra van szükség a tervek megvalósításakor. „Ezt a rugalmasságot mindegyik cég biztosítja, ugyanakkor egyik sem érzi úgy, hogy a képzési terv felesleges lenne. Az interjúalanyok szerint ezek olyan tájékozási pontok, amelyek alapján a képzés megszervezésében érdekelt személyek a munkájukat végezni tudják, s ugyanakkor a cég fő tevékenységébe is beilleszthetők.” (Györgyi Z.)

A képzés tervezhetőségét és lebonyolítását az egyik vizsgált vállalatnál az utóbbi időszakban több új intézkedés bevezetése is segítette. „A képzési politika tervezésében, kivitelezésében és a finanszírozás eszközeinek megteremtésében fontos szerepet játszik a nemrég bevezetett munkakörelemzés és teljesítményértékelés.” (Kormány Attila) A

munkavállalókat megkérték, hogy írják le, szerintük milyen képzésre lenne szükségük annak érdekében, hogy minél jobban és hatékonyabban tudják ellátni az adott munkakört. Ez a lépés a társaság képzési tevékenységének tervezhetősége szempontjából igen nagy segítséget jelentett.

SZAKSZERVEZETEK

A képzési tervek kialakításával kapcsolatosan általános tapasztalatnak tűnik a szakszervezetek gyenge érdekérvényesítési képessége. A képzési tervek kialakítása során csak ritkán kapnak véleményezési lehetőséget, azt sem tehetik meg önállóan, hanem csak egy üzemi testület részeként. Szakértők szerint ez jelentősen érezteti hatását a képzéseken, amelyekben „a dolgozói igények egyáltalán nem jelennek meg a vállalati gazdálkodással kapcsolatos igények mellett.”

JOGI KÉRDÉSEK

A jogszabályokat a cégek általában adottságnak veszik, és megpróbálnak alkalmazkodni hozzájuk. Találkoztunk olyan vállalati véleményekkel, miszerint a törvényi szabályozás javuló tendenciát mutat. Ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy sokféle szabályozási logika működik: a közigazgatási jog a polgári joggal és a munkajoggal keveredik. Egyszerre van jelen a rendszerben a túlszabályozás és az alulszabályozás. (Gyekiczky Tamás). Jelentős a lobbierdekek szerepe, pl. az államilag el nem ismert szakképzés finanszírozásának kérdésében. A cégek számára gondot leginkább a rendszer bürokratikus jellege jelent. Mivel a befizetendő járulék csökkentése, a Szakképzési Alapból való visszaigénylése gyakran igen nehézkes, ezért sokszor lemondanak erről a vállalatok.

3. Képzési igények, képzési esélyek

Az egyik vizsgálat tapasztalatai szerint a dolgozók képzése iránti (legalábbis a csoportos) igény ma még messze nem mondható általánosnak, a vállalkozások mintegy 40%-ára jellemző csupán.

A vizsgálat adatai azt jelzik, hogy *jelentősebb dolgozói létszámot érintő, komolyabb tartalommal bíró szakképzésre a cégek megrendelése alapján ritkán került sor*. Ennek értelmében a vállalkozások tehát döntően a *képzett munkaerő felvételére törekedtek*, s zömmel csak konkrét munkakör folyamatos ellátáshoz nélkülözhetetlen, kiegészítő képzést nyújtottak a

dolgozók számára. Több esetben valamilyen belső átszervezés kapcsán merült fel a dolgozók képzésének igénye.

A képzési igények a termelésen túlmenően fakadhatnak közvetett módon valamely **minőségbiztosítási rendszerhez** történt csatlakozásból is. „E minőségbiztosítási rendszerek jelentősége – a vizsgált témát tekintve – részben abban rejlik, hogy növeli és rendszeressé teszi a dolgozói képzést, részben pedig abban, hogy olyan dolgozói réteg számára is lehetővé teszi azt, amelyek képzésére más okból nem kerülne sor.,, (Györgyi Zoltán)

A cégek **különböző módon biztosíthatják** dolgozóik képzését: a cégek maguk is tarthatnak, illetve megrendelhetnek képzéseket, továbbá más, külső tanfolyamok elvégzését is szorgalmazhatják. Ezek mellett ugyanakkor maguk **a dolgozók is felléphetnek a képzés kezdeményezőjeként.**

Az egyéni képzési igények támogatásának megítélése nem tűnik egyértelműnek a vizsgált cégeknél. Nem találtunk általános szabályt arra vonatkozóan, hogy milyen feltételekkel engednek el valakit képzésre, illetve iskolába.

Annak eldöntése, hogy valaki kap-e támogatást, minden esetben *egyéni mérlegelés* tárgyát képezi. A cégek figyelembe veszik a várható költségeket, a munkaidő-kiesés következményeit, illetve az illető dolgozónak a cégen belüli helyzetét, s mérlegelik, hogy a megszerezhető tudás mennyire és milyen időtávban hasznosítható a cég számára.

Sűrűn találkoztunk azzal a véleménnyel, miszerint **a képzés a jutalmazás eszköze**, s annak megítélése vagy megtagadása a vállalati személyzeti politika egyik fontos eleme. További gyakori gond az érintettek részéről, hogy a cégek nem támogatják az általános képzést, s általában csak olyan szakmai képzést tartanak kívánatosnak, amely szorosan és közvetlenül kötődik a cég tevékenységéhez.

Az egyik tanulmány szerzője *kivételezett csoportokat* említ. Véleménye szerint „nem egyszerűen a képzés mennyiségében van különbség az átlagos munkavállaló és a kivételezett csoportok között, hanem *a képzés típusában és minőségében is.* E kivételezettek inkább hozzájutnak szofisztikált, általánosan is hasznosítható rutinokhoz, mint a többiek. Ide sorolható a cégértelmiség posztgraduális képzésének, nyelvtanításának támogatása.” (Pásztor Miklós.)

Kisebb cégeknél ezen kívül arról is beszámolnak időnként, hogy esetenként a bevezető képzés is gyakran elmarad, a frissen felvett dolgozót is azonnal termelésbe állítják, ha az üzlet azt kívánja.

A külföldi tulajdonosok megjelenése nem feltétlenül segítette a dolgozók tanulási, képzési igényeinek kielégítését. Több olyan esettel találkoztunk, amikor megnehezültek a továbbtanulás lehetőségei.

A vizsgálatok tapasztalatai szerint egy olyan *specializálódási folyamat megy végbe*, amelynek révén az oktatás egyre inkább levál a termelésről, illetve az egyéb szolgáltatási tevékenységről. „Ez nem zárja ki természetesen azt, hogy a duális képzés akár hosszabb távon is megmaradjon, de ezen felül a gazdasági vállalkozások inkább a saját fő profiljukra teszik a hangsúlyt, s legfeljebb belső, saját dolgozói képzésekkel foglalkoznak.” (Györgyi Zoltán)

A képzési igényekre és lehetőségekre komoly hatással lehet a *szakképzési hozzájárulás*. A szakképzésről a saját dolgozók képzésére fordítható részének felhasználását azonban igen sok kritika éri, mivel még mindig megnehezítik azt a bürokratikus szabályok. A korábbi korlátok, illetve a tétel minimális nagysága következtében nem játszhatott eléggé ösztönző szerepet abban, hogy felhívja a cégvezetők figyelmét a lehetőségekre.

4. A céghűség és a nem szakmai jellegű képzések megítélése

Az egyik tanulmányban utalásként szereplő korábbi felmérésben mind az egyéni, mind a csoportos képzések között a nem OKJ rendszerű tanfolyamok domináltak, amelyek aránya különösen a csoportos képzések között volt magas. Ezen képzések megítélését illetően eltérő véleményt fogalmazott meg két szerző. Egyikük szerint „mindez ... nem azt jelenti, hogy „betanító” jellegű, máshol nem érvényesíthető képzésekkel igyekeztek volna a cégek magukhoz kötni a dolgozóikat. Az interjúk alapján állítható, hogy nem erről van szó. Sokkal inkább arról beszélhetünk, hogy *kiegészítő képzések* történtek csoportos formában. Többnyire képzett szakmunkások kaptak speciális, az OKJ-ban nem definiált szakmai ismereteket (pl. a gépiparban egy-egy márkára vonatkozóan), illetve olyan tanfolyamokat szerveztek, amelyek a biztonságos termelést, a termékek minőségének javítását szolgálták (pl. higiénias előírásokra vonatkozókat).” (Györgyi Zoltán)

Ezzel szemben másik szakértőnk úgy látja, hogy „a magyar gazdaság felemás modernizálódása miatt tömegével jelentek meg a vállalatok szervezeti-szervezési igényeihez kötött *szervezettudományi alapú* képzések. Ide sorolhatók a minőségbiztosítási képzések, a team-munka jellegű képzések, a kapcsolatfejlesztő tréningek, a vállalati kultúrát súlykoló tréningek.” (Pásztor Miklós)

Az alkalmazott társadalomtudományi képzés eme formáinak a megítélése nem egyértelmű a munkavállaló érdekei szempontjából. Szakértőnk szerint az ilyen képzéseknél az egyszerű betanított munkához hasonló jelenségről van szó. Ennek a legfőbb veszélyét a szerző abban látja, hogy az ilyen képzés „kritikátlan azonosulásra” épít. („Ez a tendencia legtisztábban a multi-level-marketing szervezetek esetében érvényesül, ahol az eladásösztönzés legfontosabb eszközének a zárt „mi-tudat” kialakítását tartják, mintegy életmóddá változtatva a kereskedést.”) (Pásztor Miklós)

A szerzőnek e "társadalmi ismeretek" tárgyakkal szemben az a másik kifogása, hogy azok *más szervezetekben alig hasznosítható tudást és készséget* jelentenek. „Miután itt a *hűség besulykolása* a legfőbb cél, ezért a rendszer veleszületett ellentmondása, hogy a berögzült szervezeti hűség más szervezetre - törés nélkül - aligha vihető át. Feltehető, hogy jelentős pszichés zavarokat okoz a többszöri identitás-váltás, márpedig az élethossziglan való foglalkoztatás ideája és gyakorlata már a múlté, így a váltások nem kerülhetőek el.” (Pásztor Miklós) Véleményem szerint további kutatásokat igényel annak megítélése, hogy a fent vázolt probléma milyen szinten van jelen Magyarországon, illetve, hogy a „szervezeti hűség” és az élethosszig tartó tanulás követelménye hogyan férhet meg egymás mellett.

5. Új elemek, új jelenségek a vállalati képzések alakításában

A cégek életében az új jelenségek egy része *műszaki, technikai* jellegű, másik része egyre inkább a *vezetési, irányítási módszerek és technikák folyamatos megújulását* jelenti. Mindkettő képzési igényt teremtő tényezők.

Tapasztalataink szerint *jelentős eltérések* és különbségek mutatkoznak a vállalatban belüli képzések mértékében az egyes cégek között, *profiljuktól és a cégvezetés irányítási filozófiájától függően*. A külföldi tulajdonú cégek gyakorta igyekeznek meghonosítani Magyarországon számos külföldi módszert, gyakorlatot, de *a külföldi tulajdonos léte önmagában még jelenti feltétlenül a nálunk fejlettebb országok képzési gyakorlatának a bevezetését*. (Annak a megítélése pedig nem lenne egyszerű feladat, annál is inkább, mivel a dolgozók képzése országonként, ágazatonként és cégenként is eltérő érdek- és feltételrendszerek mentén alakul.) További fontos körülmény az is, hogy a külföldi tulajdonú magyar cégek sem egyformán kapcsolódnak az anyacégükhöz. ***A bér munkát végző cégek kevésbé igénylik dolgozóik folyamatos képzését, mint azok, amelyek „egyenjogú partnerként” közreműködnek a cég termelő tevékenységében, kutatásaiban, illetve a vállalati gazdálkodást és irányítást érintő minden folyamatban.*** „Az a cég,

amelyik nem csupán a cég központjában elhatározott (rész)tevékenységgel vesz részt a cégen belüli munkamegosztásban, hanem részt vesz a fejlett technológiát érintő cégen belüli kooperációban is, s ugyanakkor jelentős önállósággal rendelkezik a cég profiljához illeszkedő irányítási rendszer kialakításában, az átvette a külföldi gyárakban meghonosodott képzési gyakorlatot is.” (Györgyi Zoltán) *A választóvonalat tehát sokkal inkább a technológiai fejlesztésben való részesedés mértéke és súly határozza meg.*

(Az ilyen cégnél a képzés már olymértékben beépült a gyakorlatba, hogy felsőbb vezetői szintre csupán a képzés éves költségvetésének jóváhagyása tartozik, s a konkrét tanfolyamokról év közben az alsóbb vezetők döntenek. Ez azt jelenti, hogy „előre prognosztizálják” a képzési igényt, anélkül, hogy biztosan tudni lehetne, vajon igényli-e a termelés ezt, avagy nem. A képzések hatékonyságáról és szükségességéről ilyen esetben persze nehéz nyilatkozni, lehet hogy csupán a keretek, a lehetőségek kitöltését célozzák.)

Olyan esetben, ahol a *külföldi tulajdonú cég főleg a hazai piacra termel, kevésbé érzékeny* a technikai változásokra, alacsonyabb szintű a kooperáció a cég külföldi gyáraival, és vizsgált esetünkben nem is vette át az ott esetleg meghonosodott képzési gyakorlatot. A dolgozók képzését ebben az esetben nem tekinthetjük egy kezdeményező, aktív termelésformáló erőnek, sokkal inkább, mint a vállalati jövedelmezőséggel kapcsolatban lévő, a *legégetőbb problémákra* (passzívan) *válaszoló lehetőségeknek.*

Termék- és technológia-váltásnál felértékelődnek azok a készségek és kompetenciák, amelyeket a dolgozók már korábban valamilyen módon elsajátítottak. Ilyen esetben a régi munkaerő pótlólagos képzésére van szükség.

A kutatás keretében vizsgált képzések *döntően szakmai képzések* voltak. Csak néhány esetben talákoztunk olyan tréningekkel, amelyek nem a szaktudás fejlesztését, hanem a dolgozók közötti együttműködés javítását célozták. „Az ilyen jellegű kommunikációs illetve a csapatszellemet erősítő tréningek ma még nem terjedtek el, s inkább csak egy-egy külföldi cég hazai gyárában fordulnak elő.” (Györgyi Zoltán)

A vizsgált gyógyszergyár példáján keresztül azt szeretném bemutatni, hogy a 90-es évek szakképzési rendszerében bekövetkezett változások milyen lépéseket, új megoldások keresését kényszerítették ki egy rugalmas nagyvállalatnál.

Az új jogszabályi rendelkezések értelmében a szakmai képzés csak a tizedik év után kezdődhet el. Ezzel kapcsolatban a Társaság úgy ítélte meg, hogy bizonyos területeken gyengült a képzés színvonala, ezért 1999-ben alapítványt hozott létre azzal a szándékkal, hogy a Társaság a magyarországi kémiaoktatásban és az azzal kapcsolatos ismeretterjesztésben közvetlen támogató szerepet vállalhasson. Az alapítvány feladatai közé tartozik a kémiában kiemelkedő eredményeket elérő diákok és tanárok felkarolása, elismerése és díjazása, valamint a kémiaoktatásban bekövetkező változások figyelemmel kísérése, publikálása. (Kormány Attila)

A vizsgálatban szereplő gyógyszergyár a jövőben egy új intézményt, a karriertervezés intézményét tervezi bevezetni a diplomások karrierjének elősegítése érdekében, többféle segítséget nyújtva a munkavállalónak. A támogatás elnyerésére pályázni kell, a pályázatok elnyerését az adott szakterület szakértőiből álló bizottság bírálja el. A pályázat elnyerője anyagi juttatásokat, kötetlen munkaidőt, utazási lehetőségeket kap, és a „kiváló munkatárs” vagy „vezető munkatárs” cím viselésére lesz jogosult.

6. Mi az innováció?

Egy esettanulmány, amely néhány holland cég magyarországi tevékenységét vizsgálta, különösen érdekes kérdést feszeget.

Mi történik egy *olyan munkakultúra adaptálásával, amely révén javulhat a foglalkoztatási arány, azonban a születő új munkahelyek tanulási igénye nem magas?* (Erdei Gábor) Fennáll a veszély, hogy *a korszerűtlen technológia adaptálása, befogadása konzerválhatja az elavult szakmákat.* Az alacsony bér fenntarthatja ugyan a versenyképességet egy ideig, azonban ez a helyzet nem jelent igazi kitörési pontot az egyének számára.

Úgy gondolom, ez a kérdés kardinális a jövő képzési rendszerének eltervezésekor. További súlyos kérdések húzódnak meg azon felvetés mögött, amely a vizsgálatban szereplő holland cégek magyar vezetőinek helyzetét, karrierlehetőségeit, képzési esélyeit vizsgálja. Úgy tűnik, elkerülhetetlen a társadalom, a dolgozók képzési esélyek mentén történő kettészakadása. Kérdés, hogy ezt föl akarjuk-e vállalni.

Záró gondolatok

A vállalati képzések rendkívül heterogén jellemzőivel találkoztunk a kutatás során. Trendeket, főbb változási irányokat nem szeretnénk fölvezetni a rendelkezésre álló információ alapján, megjegyzéseink azonban figyelmeztetőek. Azt feltétlenül jelezni szeretnénk, hogy *a látható folyamatoknak esetenként talán nem várt társadalmi, szociális mellékhatása van. Különösen figyelemre méltóak a képzési esélyek terén mutatkozó, társadalmi szakadásra utaló jelek.* Javasoljuk, hogy születessen több alapos vizsgálat a vállalati képzések világáról, hogy idejében felfigyelhessünk az esetleges nem kívánatos hatásokra, és még idejekorán változtathassunk a kiváltó körülményeken.

Források

- Benke, M. (2007) A szociális partnerek szerepe a szakképzésben (tanulmány egy nemzetközi összehasonlító pedagógiai kutatás keretében, kutatásvezető: Dr. Benedek András), kézirat
- Benke, M. (2003) Versenyképesség és vállalati képzés, Felnőttképzés, 2003/1
- Benke, M. (2002) A szociális partnerség és a vállalati képzés a szakképzéskutatások tükrében, in: Szakszervezeti Stratégiai Tanulmányok
- Benke, M. (2001) A vállalati képzési rendszerek alakulásának főbb tendenciái az ezredforduló időszakában. Előadás a Nemzeti Szakképzési Intézet kutatási konferenciáján. Szakképzési Szemle, 2001/4
- Benke, M. (2001) (szerk.) A vállalati képzés az ezredforduló időszakában. Nemzeti Szakképzési Intézet, kézirat
- Benke, M. (szerk.) A szociális partnerek részvétele a szakképzésben. Nyolc európai uniós ország tapasztalata. Nemzeti Szakképzési Intézet, 2001
- Griffiths, T. és Guile, D. (2001) Work experience as an education and training strategy, a TSER kutatási projekt összefoglalója
- Workplace Learning in Europe (2001), European Workplace Learning Seminar, London, CIPD, SKOPE
- Rees, Chris (2000) Training and new forms of work organisation, in: Rainbird, H. (ed.) Training in the Workplace, London: McMillen Press
- Keep, E. (2000) Creating a knowledge driven economy – definitions, challenges and opportunities (SCOPE Policy Paper No. 2)

Sutherland, J és Rainbird, H. (2000) Unions and workplace learning: conflict or cooperation with the employer? in: Rainbird, H. (ed.) Training in the Workplace, London: McMillen Press

Benke, M. (1999) A munkatapasztalat növekvő szerepe a fiatalok szakmai felkészülésében. Szakképzési Szemle, 1999/4

Keep, E. és Huddleston, P. (1998) What do employers want from education? Előadás a 4. „Nemzetközi Partnerség Konferencián”, Trondheim, Norvégia

Rainbird, H. (1998) Review Essay: Continued Vocational Training in Europe, Comparative Labor Law & Policy Journal, 19, 2, 331-341.