

II. modul

A munkahelyen való tanulás módszerei

A munkahelyen való tanulás kézikönyvének a szerzője:
Maria João Filgueiras-Rauch
BFZ – Bildungsforschung
NÜRNBERG

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	2
1.1 Indokolás, motiváció	3
1.2 Módszertani megközelítés.....	4
2. A munkahelyen való tanulás elméleti alapja	5
2.1 Általános jellemzés, tanulási koncepciók	5
2.2 Specifikus jellemzés	8
2.2.1 Hagyományos módszerek	8
2.2.2 Akció-orientált vállalaton belüli képzés	8
2.2.3 Decentralizált és csoport orientált szakképzés	9
2.2.4 A munkahelyre integrált egyéni szakképzés – hagyományos erőforrások és módszerek alkalmazása.....	12
2.2.5 A munkahelyre integrált egyéni szakképzés (az új technológiákon alapuló módszerek felhasználása).....	13
2.6 Önirányított tanulási folyamat	13
3. A munkahelyen történő tanulás a gyakorlatban	15
3.1 A HR-fejlesztés, mint vállalati filozófia (VIZIÓ – legyünk a legjobb gyakorlat).....	15
3.2 Új dolgozók (alkalmazottak) integrálása a vállalatba	17
3.3 A kis- és középvállalatok közelítése egy tanuló-szervezeti modelhez	18
3.4 Néhány példa a feladat-tanulási intézkedésekből – új tanulási módszerek	19
4. Fejezet: Esettanulmányok	20
1. Esettanulmány – MERCEDES – Gaggenau	20
2. Eset – NUMMI – New United Motor Manufacturing Inc. – California (USA).....	21
3. Eset – Spagl GmbH.....	22
4. Eset – Bolta Werke, Diepersdorf.....	25
Bibliográfia	26

1. Bevezetés

1.1 Indokolás, motiváció

Az utóbbi évtized vállalatvezetéssel és munkavégzési modellekkel kapcsolatos szervezeti terveire jellemző a hierarchiák jelentőségének az elvesztése, valamint a munkavégzési struktúrák decentralizációja egy nagyobb és jobb részvételt kínáló kontextusban. A régebbi munka-intenzív modelleket felváltották a technológia-intenzív modellek. E jellemzők természetesen a racionalizálási elvek következményei, amelyeknek egyidőben kellett érvényesülni a versenyképesség követelményével a túlélés érdekében egy globális világban (ez volt a rugalmas termelés feltámadása többek között). E trendek a dolgozók /személyek részére szintén változó összefüggéseket jelentettek. Míg a Taylor-i időkben lehetséges volt egy szakmát az egész életre megtanulni, mostanság a tanulás kénytelen-kelletlen állandóan szembetalálja magát a változó követelményekkel és szabványokkal, amelyekre rugalmasan és önálló módon kell reagálnia.

Ez a munkaerőpiac jellemzőiben történt mélységes változás nagy kihívást jelent a tanulási, képzési rendszereknek is. Váltást jelent a strukturált és hagyományos képzési modellről az élethosszig tartó tanulási modellre. Ez a helyzet igen komolyan befolyásolja a piacon az élethosszig tartó tanulással kapcsolatos keresletet és a folyamatos szakmai kínálatot. Ezek a legfontosabb okai annak, hogy miért támadt új érdeklődés a nem formális tanulási formák és ezek elérhetősége iránt, amelyek az említett kihívásokra adható válaszok rugalmasabb módját jelentik.

A piac kielégítetlen igényeinek a betöltési kényszere miatt a CVT (élet-hosszú szakmai képzés) rendszer fejlődése nem követte a szakoktatási rendszer kezdeti strukturált modelljeit, csak igen gyenge és gyakran esetleges formában. Ez a meg nem felelés a két rendszer között ébresztette fel annak a szükségességét, hogy létre kell hozni egy meglehetősen önkényes áthidaló ösvényt, amely rugalmasabb modelleken alapul és megfelel az egyre nehezebbé váló kompetenciaigények előre tervezésének, de olyan módon, hogy az előírt értékelési módszereken keresztül kapcsolatot tart a formális rendszerrel.

A munkaszervezés fejlettségi foka magas fokú rugalmasságot és innovációt követel. A munkavégzést átminősítik nem csak az elvégzendő feladatok szerint, de a döntésképeség és a felelősség-vállalás szerint is. A munkások képzettségi színvonalának emelkedni kell abból a célból, hogy olyan képességeket szerezzenek meg, mint az ön-irányítás, felelősség saját magáért és az önképzés.

Ezen új szervezési modellek és a belőlük következő minősítés minden korábbinál inkább igényelnek egy új tanulási modellt, amelyben a tanulási folyamat alapvetően a munkahelyen egy integrált perspektíva keretében történik.

Ezen eszméket az Európai Bizottság is aláhúzta 1993-ban a Növekedés, versenyképesség és foglalkoztatás (Growth, Competitiveness and Employment) c. fehér könyvében és nemrégiben a nevelésről és képzésről szóló Tanítás és tanulás a tanuló társadalom felé (Teaching and Learning Towards the Learning Society) c. Fehér könyvében. Ez utóbbi tovább is megy, ráirányítva a figyelmet arra, hogy fejlődésünk egy „tanuló társadalom” felé halad, amelyben csak az állandóan tanulók lesznek sikeresek, legyenek ezek akár egyének akár vállalatok. Így tehát igen világos az EU álláspontja, mely szerint minden állampolgárnak széleskörű hozzáférést kell biztosítani a neveléshez és a képzéshez és növelni kell a vállalatok, elsősorban a kis és középvállalatok versenyképességét emberi erőforrásaik növelése és rugalmassá tétele útján, amely így képzetesebb lesz az információ és a kommunikációs technológiák felhasználása terén.

A nemrégiben megjelent publikációk azt mutatják, hogy a munka- és tanulási folyamatok integrálásának koncepcióját még sokfelé tárgyalják egész Európában éppen azért, mert

magas hatékonyságot kínál. A munkafolyamatba való átültethetőség sokkal gyorsabban javítja a munkások motivációját, mivel ez által rövidtávon választ kapnak erőfeszítéseikre. Ezen indokok alapján lehetséges megérteni azt is, hogy a költség/hatékonyság mutató szintén jelentősen javul. E kézikönyv későbbi fejezeteiben néhány példát mutatunk erre.

Következésképpen állítható, hogy a munkafolyamatba és a munkahelyen integrált tanulás döntő jelentőségűvé válik különösen a kis- és középvállalatok számára, mivel:

- Lehetségessé válik a munkaero naprakész ismeretekkel való ellátása anélkül, hogy az embereknek helyet kéne változtatni ahhoz, hogy eljussanak a képzési helyszínre és így ennek költségei megtakaríthatók,
- A korábbiaknál inkább motiváció-hordozó, mivel a megszerzett ismeret közvetlenül felhasználható a munkahelyi gyakorlatban,
- Lehetővé teszi a szakismeretek adaptálásának egyre növekvő kihívásával való megbirkózást egy folyamatos tanulási séma alapján.

Ezek azok az okok, amiért egyre több vállalat kezdte alkalmazni ezeket a tanulási formákat az élethosszig tartó tanulásra és szakismeret adaptálásra felállított saját sémái keretein belül.

1.2 Módszertani megközelítés

Ha a munkafolyamatok átszervezéséről beszélünk, világossá válik, hogy a szakmai tapasztalat és a tanulás révén az (át)szervezéssel egyre fontosabbá válnak az úgynevezett informális tanulási formák. És megfordítva, az előre megszervezett és strukturált szakképzési formák egyre kevésbé lesznek fontosak. Ennek ellenére ki kell emelni, hogy mind a kettőnek létezni kell, és gazdasági okok folytán a szabványos képzési folyamatok idonként még mindig helyénvalóak.

E kereteken belül a szakképzési tanulási módszerek súlypontja a bemenet-, mester-, hierarchia-, munkamegosztás- és tudás-orientált módszerekről áthelyeződik az integratív, részvételt támogató és tanuló-orientált módszerek felé. A tanulási folyamatok természete miatt már nehezebb kijelölni a munka- és a tanulási folyamatok között húzódó határokat. Az integrációnak ezt a szintjét már sok munkás érzi. Az AG Qualifikations-Entwicklungs-Management által elvégzett vizsgálat szerint 1998-ban a megkérdezett munkások 78 %-a értett egyet a következő kijelentéssel: „sok feladat annyira igénybe veszi a dolgozót a vállalatunknál, hogy a munkahelyen való tanulás mindig jelen van”.

A szakképzés legutóbbi trendjei szerint a folyamatos szakképzési koncepcióban is változás megy végbe: az egyéni képességek igazolható elemeit kifejező „minőség” fogalmat a „kompetencia” fogalma helyettesíti, amely a határ nélküli és sok-értékű egyéni cselekvőképességet jelenti. E fogalomkörön belül lehetséges a kompetencia fejlődéséről beszélni a szakképzés helyett, és ez lehetővé teszi azt, hogy a dolgozó önmagát hozza a változó körülmények között megfelelő helyzetbe.

E gondolatokat szem előtt tartva a kézikönyv célja, hogy támogassa a kis- és középvállalatokat a változó követelményekhez való folyamatos alkalmazkodás nehéz folyamatában úgy, hogy gyakorlati eszközt ad a kezükbe, amellyel összeállíthatják a tanuló munka-folyamatot.

Azért döntöttünk úgy, hogy három blokkban mutatjuk be a munkahelyen való tanulás lehetőségeit, mert a kis- és középvállalatok jellemzői és legkorszerűbb módszerei a projektben résztvevő különböző országokban igen sokrétűek. A blokkok kijelölése a meglévő irodalom alapján történt, de tekintetbe veszi a számos megvitatás alatt álló elmélet módszeres egymás mellé helyezését. A három blokk a következő: az első az inkább hagyományos módszerek, beleértve a tevékenység-orientált valamint a decentralizált tanulási módszereket, a második az egyéni tanulás a munkahelyen és a harmadik a tanuló saját maga által szervezett tanulási folyamat legkorszerűbb koncepciója, amely a kompetenciák fejlesztésén alapul.

Ebben az összefüggésben a 2. fejezet elméleti fejezet lesz, amelyben a blokkokat és a hozzájuk tartozó formákat a hozzájuk tartozó támogató elméleti gondolatsorral mutatjuk be, valamint a vonatkozó irodalmi ajánlásokkal a további fejlődés céljából, ha az kívánatos és szükséges. A harmadik fejezet törekszik arra, hogy magába foglaljon egy implementációs eljárás-eligazítót abból a célból, hogy alkalmazni lehessen minden egyes módszert a munkahelyen való tanuláshoz. Szükséges kimondani, hogy nincsenek befejezett receptek és csak az lehetséges, hogy módszeresen bemutassunk néhány implementációs tapasztalati eredményt. Az esetek többségében a gyakorlatban a bemutatott módszerek közül többet egyidejűleg vezetnek be.

Abból a célból, hogy még világosabbá tegyük a gyakorlati módszereket, a következő, 4. fejezet olyan különböző vállalatok eseteinek a leírását tartalmazza, amelyek eredményesen implementálták a különböző módszereket. Mivel az esetek többségében a vállalatok nagyobb dimenziókban gondolkodnak és a folyamatok vállalatról vállalatra különbözőek, a leírások megkönnyítik a 3. fejezet leírásainak az elsajátítását majd azt, hogy összeállítsa az olvasó azokat a szükséges elemeket, amelyek az egyes vállalatokra jellemző megoldás kidolgozásához szükségesek.

Mellékként szerepel azon néhány eszköz felsorolása, amelyek hasznosak lehetnek az útmutatóban leírt módszerek implementációjában.

2. A munkahelyen való tanulás elméleti alapja

2.1 Általános jellemzés, tanulási koncepciók

Mint korábban említettük, az utóbbi évtizedben jelentős változásnak lehettünk tanúi a szervezés és a munka tartalma terén. Ez gyakran a taylori elvek ellen hatott és holisztikus megközelítést tartott szem előtt a részekre tagolt megközelítés helyett. Mindez felveti a szélesebb-körű kulcs-kompetenciák szükségességét és következésképpen a folyamatos szakképzésben az új tanulási módszerek kifejlesztését.

Másrészről pedig a pedagógiai modellek is változáson mentek keresztül. Eltávolodtunk attól a modelltől, amelyben a kiképző játszott a főszerepet azon modellek felé, amelyekben a tanuló van a középpontban. E modellben a tanulónak azt is meg kell tanulnia, hogy hogyan kell tanulnia.

Ha meg kívánjuk közelíteni tevékenységünkkel ezeket az intenzívebb és munkába integrált tanulási formákkal kapcsolatos változásokat, akkor az alapvető hatást gyakorló tényezők és az általuk kiváltott változások szoros követését kell megvalósítanunk mind egyéni, mind szervezeti szinten. E tényezők között szerepel a személyes tevékenység és az, hogy azt hogyan kezelik, a munka típusa, a munkahelyen való tanulás céljai és követelményei, az oktatási és tanulási folyamat megoszlása a különböző tanulási helyek között, a különböző tanulási módszerekkel és erőforrásokkal kapcsolatos kísérletek stb.

A megtalálandó modelleknek ki kell elégíteni e kihívó változásokat és egyúttal engedelmessé kell egy sor gazdasági és pedagógiai célnak. Ez azt jelenti, hogy egyidejűleg kell megfelelni a vállalatok igényeinek, a munkahelyre összpontosított tanulási módszereken keresztül a muszkai fejlődés adaptálásának és az egyéni fejlődési szükségleteknek.

A folyamatos szakképzésben adaptált tanulási módszereknek manapság nemcsak a muszkai tudásanyag átadása követelményének kell megfelelni, hanem az absztrakt tanulás és a társadalmi kompetenciák elsajátításának is.

A kezdeti szakképzéssel szemben a munkahelyen történő folyamatos szakképzésben a munkafeladatokat adaptálják a munka-folyamathoz. Didaktikus kritériumok szerint kerülnek kiválasztásra és lehetséges „manipulációjuk” korlátozott. Ekkor, amikor a tanulási folyamat a

munkahelyi feladatra összpontosít, a pedagógiai befolyásnak a bemutatáson kell alapulni és ahol szükséges és lehetséges, e munkahelyi feladatok átszervezésén.

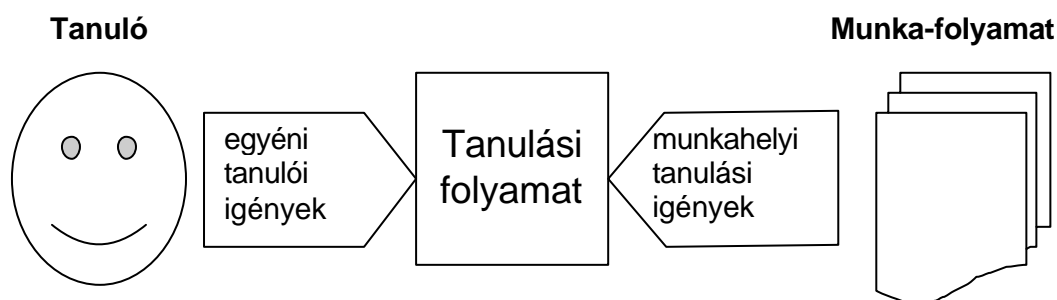
Mindez a következőket jelenti:

- a munkafeladatokat és azok sorrendiségét koherens és konzisztens formában kell a dolgozónak bemutatni lehetővé téve azok érthető és könnyű megközelítését,
- a munkahelyi környezetet és, ha lehetséges, a munkafeladatokat is didaktikus módon elő kell készíteni a munkahelyen való tanulás didaktikus erőforrásainak előkészítése alapján. Ezek: a média, módszerek, szervezeti eszközök és kommunikáció.

A kiválasztott eszközöknek elő kell segíteni a munkafolyamat és a munkahelyen való tanulás közötti kompatibilitást. Bizonyos minősítési lehetőségi szintet képtelenség megkövetelni a munkafolyamatoktól és ezt a tényezőt a módszeres és módszertani megközelítések szintjén pedagógiai beavatkozással kell kompenzálni. Ezek képezik a kiképzendők személyes szükséglete és a munkafolyamatban integrált tanulási lehetőség közötti hidat.

E téren a pedagógiai módszerek meghatározása viszonylag széles: a komplexebb pedagógiai eljárásoktól a feladatok jobban megfigyelhető és megérthető módon való adaptálásáig terjed abból a célból, hogy elősegítse a tanulási folyamatokat. Példák: az automatikus folyamatok sebességének csökkentése a megfigyelés elősegítése céljából, vagy a kommunikációs csatornák több egyéni kiképzendő (ebben az esetben tanuló) között. Ezek a munkafolyamatban kiváltott pedagógia-orientált változások.

Ideálisan integrált tanulás a munkahelyen



Munkahelyi tanulás pedagógiai módszerek segítségével



Következtetésképpen elmondhatjuk, hogy a pedagógiai módszerek a szakmai képzést végző pedagógiai szakértők eszközét jelenti, amelynek segítségével összeköthető a szakképzési minősítési folyamat a munka-folyamattal.

Ha figyelembe vesszük a fent említetteket, világossá válik, hogy a módszerek kiválasztása szorosan összefügg a pedagógiai célokkal és a tanulási tartalommal is. A tanulási célok nem csak muszáki vonatkozásokat foglalnak magukba, de az úgynevezett kulcskompetenciákat vagy puha képességeket is amelyek kapcsolatban vannak a változó hozzáállással és a tanulók személyes fejlődésével is.

A munkahelyi tanulás különböző formái tehát kapcsolatban vannak a munkafolyamatok típusával és a következőkhöz orientálhatók: az egymásutánosság, a szabályok vagy az e folyamatra jellemző eljárások. Minden egyes esetben a kiválasztandó módszerek és a didaktikai erőforrások is természetesen különböznek egymástól.

Az 1. sz. táblázatban a tanulási orientáció, a módszerek és a felhasználásra kerülő erőforrások közötti megfelelés azonosítható.

1. sz. táblázat: A tanulási orientáció, a vonatkozó módszerek és a didaktikai erőforrások közötti összefüggés

Mire orientált a tanulás	Módszerek	Didaktikai erőforrások
A munkavégzés során meglévő egymásutánosság	A sorrendbe rakott feladatok megbeszélésén alapul	Képekkel dúsított folyamatábrák a közlendő üzenet leírására
Munka-szabályozás	Szabályok elemzésén és átvitelén alapul a helyzetek és problémák megoldása céljából	Az autonóm problémaorientált viselkedés munkavégzési szabályai
Munka-eljárások	Beszélgetéseken és szabályközlésen alapulnak annak érdekében, hogy a munkaeljárások hatékonyabbak legyenek	Eljárás-szabályozás és a vonatkozó tudás

Forrás: „Arbeitsplatznahe Weiterbildung” – 1994 alapján

Az 1. sz. táblázatban említett módszerek a valódi munka-elemeket tartalmazzák és nem a pedagógiai tanulási folyamatokat, a maguk elemeivel. Ezért az is szükséges, hogy megállapítsuk azokat az összefüggéseket, amelyek e módszerek és a hozzájuk tartozó tanulási formák között fennállnak.

2. sz. táblázat: A munkahelyen történő folyamatos szakképzés

Hagyományos képzési módszerek a munkahelyen	Tanulás a tevékenység során 4 lépéses módszer Analitikus képzés
Akció-orientált vállalaton belüli képzés	Tanulási projektek Leittext (vezérlő szöveg) módszer
Decentralizált és csoport orientált szakképzés	Minőségi körök Tanuló szigetek Vizsgálat és bemutatás Feladat-körforgás
Munkahelyre integrált egyéni szakképzés	A munkával való megismerkedés Munkahelyen való képzés Ön-minosítés a munkahelyen számítógépre alapozott források és technológiák Önmaga irányította tanulás

Forrás: „Arbeitsplatznahe Weiterbildung” – 1994 alapján

Ha megpróbáljuk a munkahelyi tanulás profilját megállapítani, azt állíthatjuk, hogy e tanulási formák karakterisztikái a következők:

- HELY – A munkahely és a tanulás helye ugyanaz
- IDOZÍTÉS – A tanulási folyamat általában a munkaszünetekben zajlik

- TARTALOM – A lehető leginkább megfelel a munka követelményeinek
- SZERVEZET – Egyénre szabott tanulás.

2.2 Specifikus jellemzés

A 2. sz. táblázatban adott összefüggésekből a munkahelyen való tanulás minden egyes csoportjára további specifikus jellemzés adódik.

2.2.1 Hagyományos módszerek

E hagyományos módszereket igen széles körben alkalmazzák a kezdeti szakképzés során különösen a kis- és középnagyságú vállalatoknál. A folyamatos szakképzésnél már nem áll rendelkezésre annyi információ, hogy vajon milyen széleskörű az alkalmazás? Mivel viszonylag szoros a módszer összefüggése a munkagyakorlattal és viszonylag alacsony a szükséges erőforrások szintje, mindenképp feltételezhető, hogy alkalmazása valószínűleg nem olyan ritka, mint egy vállalaton belüli tanulási folyamaté.

a) Tanulás a tevékenység során

Az említett hagyományos módszerek közül az első módzat az ún. tanulás a tevékenység során. E tanulási forma során a tanuló egy másik szakember közelében helyezkedik el, akit példának tekint. Ez a példa-munkás megmutatja a tanulónak, amit csinál, kiegészítve egy sor magyarázattal. A tanuló megfigyeli a munkafeladatok egymásutánosságát abból a célból, hogy amilyen tökéletesen csak lehetséges, megismételje a feladatok ugyanazon sorrendjét.

E tanulásnak már létezik néhány változata, amelyekben a példa a tanuló számára egyéb muszaki erőforrásokon keresztül jelenhet meg, mint pl. a videó vagy még korszerűbb kommunikációs eszközön keresztül, mint pl. a cd rom -on vagy mások.

b) 4 lépéses módszer

E módszer a nevét a tanulónak a szokásos képzés során megteendő négy lépéséről kapta: elokészítés, megismerkedés, szintézis és használat. A négy lépcső a tevékenység során visszahat mind a tanárra, mind a tanulóra. A tanár megmagyarázza, mit és hogyan kell csinálni, bemutatja példaként, amit csinálni kell, javít, amikor szükséges és értékeli. A tanuló mindezt meg kell, hogy hallgassa, megfigyelje, elvégezze a feladatot a példa alapján és gyakoroljon.

Fel kell ismerni, hogy e módszer segítségével a tanuló a tevékenység során való tanulással fejlődik és a négy egymást követő lépcső célja az, hogy a módszer pedagógiai szempontból érthetőbb legyen.

c) Analitikus képzés

E módszer a megelőző továbbfejlesztése. A négy lépcsős módszert ez esetben még rendszeresebben és még részletesebben használjuk a gyakorlat és a példaadó dolgozó vagy a tanár tudásának az elemzése alapján. Mindez a munka tartalmának és a hozzátartozó módszereknek részletes elemzését jelenti.

2.2.2 Akció-orientált vállalaton belüli képzés

Ezek az ún. modern módszerek, amelyben a tanuló autonómiáját és saját tevékenységeit a képzés során különleges módon támogatjuk. E módszereket azért fejlesztették ki, hogy megfeleljenek a vállalatok új típusú szakképzéshez fűződő érdekeinek, amelyek a termelésben megjelenő új technológiák bevezetésével merültek föl.

E módszereket gyakran használják a kezdeti szakképzésnél, de nem olyan gyakran a folyamatos szakképzésnél.

a) Projekt-módszer

A projekt-módszer az egyik azok közül, amelyet az utóbbi években leginkább használnak, magában foglal egy olyan feladatot vagy problémát a munkavégzés gyakorlatából, amely az egyéni vagy csoportos tanulási folyamat alapját képezi. E módszert, amelyben az egyén vagy a csoport önmaga kezeli a tanulási folyamatot és a megfelelő feladatokat, gyakran használják muszkai vagy szervezési területeken a termelés tényleges munkahelyi problémáinak szimulálása alapján.

E kategória következő módszere, a tanulási útmutató módszer azért született, hogy a tanulási folyamat során lehetővé váljék egy jobb önirányítás.

b) Tanulási útmutató módszer

Ez a ma már több változatban kifejlesztett módszer lényegében azt tuzte ki célul, hogy a projekt-tanuló módszerben elforduló ön-tanuló folyamathoz visszajelzést teremtsen.

A módszer arra összpontosít, hogy olyan szerszámokat és muszereket fejlesszen, amelyek támogatják az öntanuló folyamat megteremtését és a vele kapcsolatos visszajelzéseket. Írásos anyagai vannak irányító kérdésekkel ellátva azért, hogy a tanulási folyamat megtervezésére irányítsák a figyelmet és strukturálják azt, abból a célból, hogy könnyebb feladattá tegyék azt.

Ha a kezdeti szakképzésen belül alkalmazzák, a módszernek hat fázisa van:

- Tájékoztatni: a tájékoztató kérdések el kell, hogy vezessék a tanulót oda, hogy képet alkosson az elvart tanulási eredményrol,
- Tervezni: a tanulónak egyénileg vagy csoportban ki kell alakítania saját tanulási és munka-tervét,
- Dönteni: ebben a fázisban kell eldönteni, hogy a dolgozó-tanuló által készített terv milyen erőforrásokkal és milyen szükséges ismeretekkel valósítható meg,
- Implementálni: a munka ill. tanulási tervet a tanuló most önállóan implementálja,
- Ellenorizni: a tanulónak ön-ellenorzo folyamatot is követnie kell minduntalan megválaszolva a szükséges útmutató kérdéseket,
- Értékelni: az utolsó értékelés már konkrét termék-értékelés.

Ez az egyénre szabott tanulási módszer lehetővé teszi a munkahelyeken a tanulási folyamatok individualizálását. Ez a rugalmasság és önirányítás elengedhetetlen feltételét képezi a tanulási és munkafolyamatok integrálásának.

2.2.3 Decentralizált és csoport orientált szakképzés

A korábban leírt módszerek címzettje a munkahely volt abból a célból, hogy foként a kezdeti szakképzést a lehető legközelebb hozzuk a munkafolyamathoz idot takarítva így meg az átvitel számára, amelynek az alkalmazását a munka-gyakorlat során kellett megtanulni. Mindazonáltal a módszereket nem implementáltuk a munkahelyre. Az alábbiakban bemutatott decentralizált szakképzési módszerek közvetlen összefüggésbe kerülnek a munkahellyel.

E módszerek alapján csoportokat kell szervezni, amelyek célja az, hogy a muszkai és szervezeti problémákat elemezzék és megtalálják a megfelelő megoldásokat, ily módon egy dinamikus tanulási egyensúlyt alkotva a résztvevok között. Ezek a dolgozó-tanuló csoportok rendszerint olyan kérdésekkel foglalkoznak, mint a versenyképesség növelése, a termelési költségek csökkentése, a teljes termelési folyamatok átvizsgálása. Ez azt jelenti, hogy a tanulási folyamat szorosan hozzátartozik a módszer végrehajtásához.

Lehetséges levonni azt a következtetést, hogy a módszer révén megnövekszik a csoport résztvevoinek a kompetenciája a közös munka- és tanulási folyamat során, ami különösen fontos a folyamatos szakképzésnél.

a) Minoségi körök

A minoségi körök olyan 3-los munkacsoportok, amelyek a csapatmunka során elemzik a muszaki és szervezeti problémákat és kutatják a hozzájuk tartozó megoldásokat és javításokat. A csoportnak van egy vezetője, aki irányt mutat és lehetővé teszi a csoport munkáját. A csoportnak és minden egyes tagjának nem csak mint ott dolgozónak kell a munkahelyére gondolni, hanem a tervezés és minőség-ellenőrzés szemszögéből is.

E csoportok különösen jelentősek a kommunikáció és a csapatmunka terén, és tényleges javulásokhoz vezethetnek a munkafolyamatok és megtakarítással járó eljárások terén. A közös munkának ez a típusa a csoport minden egyes tagjánál kompetencia-fejlesztéssel jár, nem beszélve a szervezetre gyakorolt hatásokról.

A minoségi körök jelentik a leginkább megfelelő megoldást a munka-sorrend meghatározásánál, vagy az eljárás során felmerülő problémákra. Mint folyamatos szakképzési módszer különösen erősíti a problémamegoldás során tanúsított együttműködést és ezen keresztül az együttműködő öntanulást és az átvitel-orientált képzési folyamatot. A módszer korlátja abban rejlik, hogy mindig egy meglévő, megoldandó problémával kell kezdeni.

b) Műhely – tanulóhely

E módszer sokkal inkább tanulás orientált mint a minoségi körök, amelyeknél a tanulás szervezeti szinten az elemzéseken és a javításokon keresztül nyeri el helyét.

A tanulóhely, amely a tanulásból és a műhelyből eredeztethető, a vállalatban belüli képzésben használt pedagógiai öntanuló módszer, amely a munkahely teljesítmény-követelményeire irányul.

E módszerhez kapcsolódó pedagógiai célok keretében a résztvevők számára lehetővé válik olyan szociális és muszaki kompetenciák megszerzése, mint akármelyik másik struktúrát módszer segítségével. Ennek ellenére, a gyakorlatban a vállalatoknál a tanulást a minoségi körökhöz csatolják akkor is, ha azokat tanuló-helyeknek nevezik.

Rendszerint a tanulóhelyet egy központi tanulóhely szervezi és koordinálja, ahol pedagógiai és képzési szakértők ülnek. Ez a központi egység koordinálja, tervezi és kíséri figyelemmel a termelési területen működő minden egyes decentralizált tanulóhely működését. Ezen egyedi egységek koordinátorai a moderátorok, akik szintén a termelés területéről érkeznek. Elősegítik a tanulóhelyek működését a különböző szekciók dolgozóinak a képviselőjével, de anélkül hogy a felügyelők vagy az elomunkások jelen lennének, így küszöbölve ki a hierarchiából származó konfliktusokat. E csoportokat igen pontosan megfogalmazott problémák megoldására alakítják ki és tagjait is a probléma típusának megfelelően választják ki.

E módszer során a résztvevő dolgozók tudása és tapasztalata közvetlenül a tanulási folyamatot támogatja.

A kulcstényező e módszer alkalmazásánál a moderátorok szerepe, akiket arra is ki kell képezni, hogy az említett elősegítő szerepet betöltsék. A tanulási folyamat során alkalmazható néhány, már eddig bemutatott módszer, mint pl. az útmutató módszer és mások.

E módszer korlátja az, hogy viszonylag szűk körben orientált a munka-sorrendre. Következésképpen használata általában a didaktikai csoport modellre orientált különleges tanulási helyzetek, követelmények esetén.

c) Tanuló szigetek

E módszert elsősorban nagyvállalatok fejlesztették ki, különösen az autóiparban azért, hogy összeegyeztessék az alapfokú szakképzést a német ipari tanuló kétszintű rendszerben és a

termelésben felbukkanó új szervezeti formákat. E módszer lehetővé tette azt, hogy a kezdeti képzés egy részét közvetlenül a termelésben, a munkahelyen végezzék.

A tanuló-szigetek gondolata onnan származik, hogy néhány in-line termelési folyamat-lépést különleges munkahelyekre (munkahely-szigetekre) helyeztek, távol a szokásos termelési folyamattól. E munkahelyeken a képzésben részesülők ill. az alkalmazottak feladataikat a kiképzők korábban felállított pedagógiai és didaktikai kritériumoknak megfelelő felügyelete mellett végzik.

A tanuló-szigeteket ezek után a termelési területen belül helyezik el, de a termelési folyamattól távol lévő munkahelyeken. A tanulási folyamatot a képzésben részesülő egyének vagy csoportok szervezik és tervezik a pedagógiai célokat tartalmazó katalógusnak megfelelően a kiképzők felügyelete mellett. Általában ezt a módszert nem elszigetelten alkalmazzák, hanem más tanulási módszerek kombinálásának a keretében.

E módszert nem alkalmazzák gyakran a folyamatos szakképzésben megfelelő jellemzői ellenére sem: a képzésben részesülők feladataikat független módon implementálják a termelésbe; a csapatmunka; a szakképzett muszaki személyzet kiképzőként való integrálása, valamint a képzési folyamat eredményének innovatív megtérülési hatása magára a termelési folyamatra.

Mindez ama jelentős párhuzamosság miatt lehetséges, amely a tanulás és a termelési folyamatok között fennáll, valamint a képzési folyamatban meglévő lehetséges átvitelnek köszönhető.

d) Feladat-körforgás

A feladat-körforgási programok folyamatát úgy érzük el, hogy az egyének kerülnek a különböző olyan munkahelyekre, amelyek bizonyos muszaki hasonlósággal rendelkeznek abból a célból, hogy a vállalatnál a helyettesítések bizonyos rugalmasságát éri el, valamint azért, hogy olyan szociális kompetenciára tegyenek szert, amely a különböző funkciókat betöltő munkatársak közötti jó kapcsolat sajátja.

E tanulási eljárás a felismerés elvén alapul és kezdetben különösen a kiképzésben részesülők szakmai orientációjára használták az alap-szakképzés első lépései során. A feladat-körforgás módszerének ez a leginkább kiterjedt alkalmazása.

A folyamatos szakképzés esetében ennek a módszernek általában együttműködést javító és csapatmunka fejlesztő szerepe van, mivel minden munkás, alkalmazott számára lehetővé teszi, hogy többet tudjon a többiek feladatairól és a velük szemben támasztott elvárásokról, és így jobban megérti őket.

A felismerő folyamatot követő csoportok vagy egyének mindezt a saját maguk által kialakított útmutató kérdések alapján végzik. Ez a folyamat átláthatóságot teremt a vállalatban belül és így a személyzet tagjai jobban megértik egymást a segítségével. Az eredmények értékelése általános prezentáció keretében történik úgy, hogy feldolgozzák a megtörtént felismeréseket.

Ez a módszer jól használható a folyamatos szakképzésben, a következőknek köszönhetően:

- Javul a bevont dolgozók önállóan irányított teljesítménye a különböző funkciókban/munkahelyeken,
- Javul a dolgozók rugalmassága, helyettesítő-képességük,
- A különböző funkciókat ellátó dolgozók képesek a know-how átvételére.

Ennek ellenére e módszer szakképzési lehetőségei korlátozottak és hosszú távon ez eredményezheti a vállalati termelési folyamat hatékonyságának a csökkenését a miatt, hogy személyzetrel szemben megnövekednek az elvárások.

2.2.4 A munkahelyre integrált egyéni szakképzés – hagyományos erőforrások és módszerek alkalmazása

A szakképzés e módszere keretében a tanulási folyamat nem különbözik a munkahelytől sem térben sem időben. A munkahelyre integrált szakképzésnek ez a jelentése. A nagy különbség a korábban említett tanulási formákhoz képest abban áll, hogy jelen esetben a tanulás egyéni és folytatólagos folyamatot képez, amely minden egyes dolgozó munkahelyén megtörténik. A többi tanulási módszer többségénél a csoport vagy csapat játszott fontos szerepet.

E módszernél fontos, hogy teljesüljön néhány előzetes feltétel:

- A munkahelynek úgy kell illeszkednie a munkafolyamatba, hogy az olyan módon legyen tanulás céljára megszakítható, hogy ezzel ne okozzon zavart más munkafeladatok ellátásában. Ez a követelmény lehetővé teszi a dolgozó számára, hogy saját tanulási folyamatát szabadon és autonóm módon önmaga irányítsa.
- A tanulási folyamat akkor megy végbe, ha a munkahelyet felszerelték az összes szükséges segédeszközzel (könyvek, CBT- számítógép-alapú képzés- és kommunikációs lehetőségek az oktatókkal és kiképzőkkel)

E módszer az, amely – ha lehetőség van a használatára – a leginkább ajánlható a folyamatos szakképzésre annak köszönhetően, hogy a legközelebb áll a valódi munkahelyi követelményekhez és a dolgozók személyes lehetőségeihez. A most következő tételek e terület hagyományos módszereit sorolják föl.

a) a munkahellyel való megismerkedés

ez az a szokásos eset, amikor a dolgozónak meg kell tanulnia, hogyan hajtsa végre új funkciókat vagy feladatokat az új munkahelyen. Ennek az újfajta teljesítménynek a követelményeit meg kell tanulni. Az esetek többségében e tanulási folyamat során a dolgozó a munkatársakkal vagy a közvetlen főnökkel van kapcsolatban, nem pedig az oktatókkal. A tanulási folyamat tartalma szorosan összefügg a saját munkában nyújtott teljesítménnyel vagy a teljesítmény műszaki szempontjai miatt, vagy pedig a végrehajtás során jelentkező viselkedés-béli, szociális viszonyulással összefüggésben.

b) munkahelyen történő képzés

ez a módszer szélesebb körben elterjedt a személyes irányításnak köszönhetően. E tanulási folyamatot különösen a vezető-képzésben használják. A folyamat alatt tudást és tapasztalatot szerez a tanuló úgy, hogy a feladatot az oktató folyamatos támogatása mellett látja el, aki általában az adott feladatot igen tapasztalt dolgozója.

c) ön-tanulás a munkahelyen

ez a módszer a tanulás és a munkafolyamatok egyidejű elvégzésén alapul és a dolgozó a folyamatot maga irányítja igényeinek megfelelően. Annak ellenére hogy a megszerzett tudás igen fontos, a tanulás általában nem formális és ezért követése vagy mérése nehéz.

Ha a munkahelyen lehetővé akarjuk tenni a tanulást, akkor elengedhetetlen a munkafolyamat adaptálása. A feladat teljesítésének a követelményeit a munkafolyamat során kell elsajátítani és azok nem lehetnek azonnal jelen a kezdeteknél. A munkásnak a munkahelyen kell megismerkednie a munkafolyammal.

Néhány feladatot, jellemzőik miatt, nem lehet a munkafolyamat alatt közvetlenül megtanulni. Ebben az esetben szükséges az, hogy a meglegyenek a jó eszközeink, a tanulási – didaktikai erőforrásaink a szóban forgó folyamat támogatására. Ezek közé tartozhatnak mindazon eszközök, amelyeket a folyamatos szakképzés egyéb formáinál is használnak (könyvek, felhasználói kézikönyvek, műszaki információ, oktatókkal, kiképzőkkel, felügyelőkkel történő lehetséges kommunikáció).

2.2.5 A munkahelyre integrált egyéni szakképzés (az új technológiákon alapuló módszerek felhasználása)

Az új információs és kommunikációs technológiák eljövételével az utóbbi években lehetségessé vált új tanulási és képzési erőforrások kifejlesztése is, amelyet a munkahelyen való tanuláshoz illesztettek, és amely a lehetőségek széles tárházát kínálja.

A vállalatok számára ezek az erőforrások kezdetben igen vonzóak tettek többek között a következő okok miatt:

- szabvány felállítására nyílt lehetőség a folyamatos szakképzés minőségében,
- decentralizált és a munkahelyen szükség esetén mindig használható (a tanulási folyamat rugalmassága),
- a képzési idő csökkenése a képesítés növekvő hatékonyságával párosulva,
- összeegyeztethetőség más tanulási, munka- és információs erőforrásokkal és ezen tanulási rendszerek munkafolyamatba való integrálási lehetősége úgy, hogy mind nemzeti, mind nemzetközi szinten a vállalatnál még egy könnyen elért megszorozódási hatás is jelentkezik,
- a tanulási potenciál mozgékonyá válása az önmaga által irányított egyénre szabott tanulási folyamatok bevezetésével és a másik oldalon az új technológiák növekvő elfogadásával.

a) CBT – Computer Based Training (számítógépre alapozott képzés – SzAT) és WBT – Web based training (internetre alapozott képzés – IAT)

E két, elektronikus eszközökkel támogatott tanulási módszernek az a jellemzője, hogy lehetővé teszi az egyéni és autonóm tanulási folyamatot. A tanulási folyamat tartalma pedagógiai módszer szerint strukturált, hogy lehetővé tegye a számítógépre alapozott ön-tanulási folyamatot. A CBT ma már egy széles körben alkalmazott ön-tanulási eszköz, amely rendszeres esetben nem tartalmaz olyan mértékű interaktivitást, mint amit az Internet alapú képzés on-line tanulása biztosít.

Ahhoz, hogy az on-line szemináriumok interaktívak legyenek, olyan komponenseket kell tartalmazniuk, mint:

- olyan oktatói anyagok, amelyek lehetővé teszik a tanuló számára hogy gyakoroljon és önértékelést végezzen, hogy milyen messzire jutott a tanulási folyamatban és így javaslatot kapjon a továbblépésre, vagy az ismétlésre,
- távoktató, aki muszakilag kompetens és rendelkezésre áll a problémák megbeszélése céljából,
- kommunikációs fórum, amely lehetővé teszi a jelöltek vélemény- és tapasztalatcseréjét,
- szemináriumi visszacsatolás, amelynek a keretében a tanulót arra kérik, hogy értékelje az elvégzett tanulási egységet, hogy ily módon segítse annak javítását.

2.6 Önirányított tanulási folyamat

E tanulási módszert még kutatják Európa sok országában. Mivel egyre növekszik annak a fontossága, hogy a munkások megkapják azokat a szükséges képességeket, amelyek segítségével felelősségteljesebbek, rugalmasabbak és függetlenebbek lesznek feladataik végrehajtása során, szükséges volt újragondolni a tanulási folyamatot abból a célból, hogy az megfeleljen mindezen igényeknek.

Ezen új tanulási formák jellemzői elsősorban az élethossziglan tartó tanulással vannak kapcsolatban, ami azt jelenti, hogy meg kell tanulni tanulni. A képzési szükségletek elemzési módszerei is egyre távolabb kerülnek a munkafolyamat gyakorlatától az új követelményekre és a gyors változásokra való tekintettel.

Az itt leírt érveket figyelembe véve fontossá vált, hogy olyan módszert fejlesszünk ki, amelynek alapján a dolgozóknak maguknak rendelkezésére áll a képesség, hogy felmérjék saját tanulmányi szükségletüket, irányítsák saját tanulási folyamatukat, és képesek legyenek ennek eredményeit módszeresen értékelni is összefüggésben saját munkájukkal vagy feladataikkal. A vezető- (pilot-) projektet Németországban a BFZ, ISOB fejlesztette ki néhány más vállalattal kooperációban és az az önfigyelés alapelvein alapul, amely öntanulás egyik eszköze. A projekt neve: Navigation System for self-learning Workers (navigációs rendszer öntanuló dolgozók számára).

A projekt alap gondolata szerint kifejlesztésre került egy 6 modulból álló öntanulási folyamat. A modulok a következők:

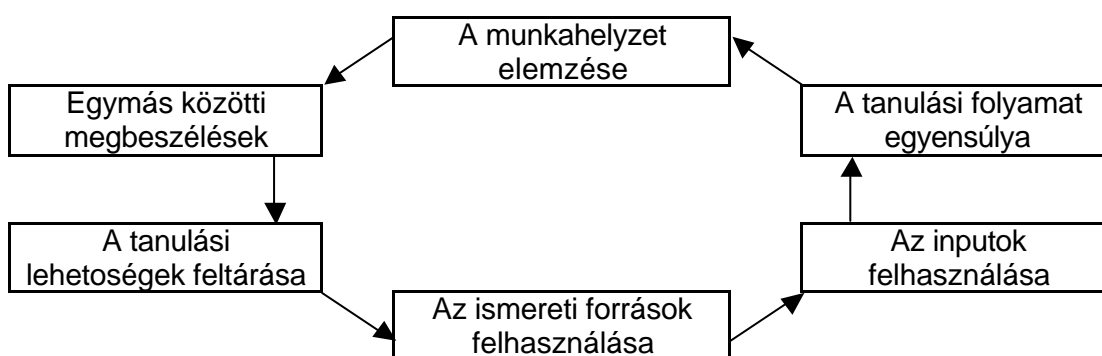
- a szóban forgó munka-helyzet elemzése (munkahely, csoportok, termékek)
- beszélgetés (munkatársak közötti kommunikáció)
- tanulási esélyek felfedezése
- tudásforrások használata
- bemenetek használata (e három modul lehetővé teszi a tanulási hiányosságok észrevételét és azon esélyek felfedezését, amelyek megmutatják, hogy a munkakörnyezetben mit kell megtanulni)
- az elvégzett tanulási folyamat mérlege (ezen utolsó modul célja hogy elemezze a csatolt önértékelő folyamatot és a munkafolyamat részeként bevezesse azt. Ez képezi a munka és a tanulás integrációját)

Navigációs rendszer öntanuló dolgozók számára

Minden egyes modulba való belépés támogatott muhelymunkán keresztül történik, hogy az impulzust adjon a következő ön-irányított folyamathoz.

Világos, hogy ez egy igen rugalmas tanulási folyamat és minden képzési szükséglethez adaptálható. A módszer sikerének egyik kulcstényezője a muhelyek jó ellátottsága, hogy a dolgozók számára lehetővé tegyék a muhelyek közötti önfigyelési folyamatuk követését.

Az önálló tanulást végző dolgozók számára kialakított Navigációs rendszer



Végso megjegyzések:

Mint e kézikönyv bevezetőjében említettük, az volt a célunk, hogy röviden és érthető módon leírjuk a munkahelyen való tanulás különböző módszereit és egyúttal a leírást úgy strukturáljuk, hogy formája megfeleljen a reávonatkozó fejlesztésnek.

Ennek ellenére abból a célból, hogy a munkahelyen történő folyamatos szakképzés típusairól mélyebb információt nyújtsunk azoknak akik érdeklődnek a jelen kézikönyvben adott első leírások elmélyítése iránt javalljuk a következő kicsiny szakirodalom-jegyzéket:

Szakirodalom-jegyzék:

- 1 Severing, Eckard**
Arbeitsplatznahe Weiterbildung
Grundlagen der Weiterbildung / Luchterhand 1994
- 2 Docherty, Peter / Nyhan, Barry**
Human Competence and Business Development
Springer-Verlag London Limited 1997
- 3 Internationaler-Bund Berufsbildungszentrum Jena und Startshilde Sondershausen e. V. – Lernen im Arbeitsprozess -Band 3 – Didaktisch-methodisches Konzept**
INBAS 1999

3. A munkahelyen történő tanulás a gyakorlatban

A munkahelyen történő tanulás különböző módszerei a vállalatokon belül számos, a vállalat profilja és szükségletei szerint alakuló helyzetnek felelhetnek meg.

A vállalatokban követett eszmei értékeket, filozófiát, kultúrát rögzítették az emberi erőforrások fejlesztéséről szóló anyagokban. A vállalat sikeréhez egyszerűen követnie kell azt a stratégiát, hogy tanuló szervezetté váljék anélkül, hogy szükségszerűen rákényszerülne arra, hogy a felmerülő problémák megoldására intézkedéseket hozzanak.

E vállalatok igyekeznek példaként szerepelni, és arra ösztönzik a szóban forgó dolgozókat, hogy magukat szintén példaként mutassák be.

Más vállalatok bevezetik a munkahelyen való tanulás intézkedéseit, mint annak az eszközét, hogy hogyan válaszoljanak a vállalat egyes folyamataiban felmerülő muszaki vagy szervezési problémáival kapcsolatos tanulási szükségletekre.

A tudás-alapú vezetés gondolata is az egyik olyan módszer, amely a dolgozók tudását és tapasztalatát a vállalaton belül egyéni és professzionális szinten közelíti és integrálja, és a munkahelyhez igen közel helyezkedik el.

Figyelembe kell azt is venni, hogy minden vállalat különböző esetet jelent, és nincs arra kész recept, hogy hogyan kell kezelni azon problémák sokaságát, amelyek felmerülhetnek. Különösen a kis- és középvállalatoknál a szervezeti jellemzők annyira különbözők lehetnek például attól az ipari szektortól függően, amelybe a vállalat tartozik, hogy ne is menjünk mélyebben bele, de pl. az ipari kis- és középvállalatok nagyon különböznek a szolgáltató kis- és középvállalatoktól. Másik ilyen különbségtényező a vállalat mérete. A 10 főt foglalkoztató vállalatoknak egészen mások a jellemzőik, mint az 50, vagy 100 – 200 főt foglalkoztatóké, amelyek megint egész mások, mint a 400 – 500 fővel dolgozóké. Újabb tényező a vezetés típusa: néhány vállalat családi vállalkozás, mások nem. Egyesek jobban strukturáltak, mások kevésbé. Mindez azt jelenti hogy nem lehetséges egy egyetemesen érvényes megoldással előállni. A fentiek okán ez az útmutató megkísérli, hogy felhasználjon néhány, különböző kis- és középvállalatnál sikeresen implementált esetet. Ennek a célja egyrészt az, hogy adaptálható modellként, példaként szolgáljon, másrészt pedig az, hogy a leírt módszerek megvalósíthatóságát bizonyítsa.

3.1 A HR-fejlesztés, mint vállalati filozófia (VÍZIÓ – legyünk a legjobb gyakorlat)

Néhány kis- és középvállalat víziót és missziót alakít ki magának. Ha ezeket követni kívánjuk, az emberi erőforrások fontos szerepet játszanak. Ugyanazon vízió és misszió alapján kell ezeket azonosítani, ki kell alakítani egy erős emocionális kötődést a munkatársakhoz és a vállalathoz, abból a célból, hogy ez egy siker- és versenyképességi tényező legyen.

Példák néhány osztrák vállalat vízióiról:

KWB – Kraft Wärme Biomasse – tevékenységünk célja az, hogy egyensúly legyen alkalmazottaink hosszú távú elégedettsége és vállalatunk gazdasági egészsége között

Hofmeister, Baumeister GmbH & Co KG – eronk minden egyes alkalmazottunk és a közös tevékenységi célok ereje. Ezek integrálják termékeink és szolgáltatásaink magas színvonalát. E siker leglényegesebb tényezői a kompetens, önmagáért felelősséget viselő, vállalati és a tevékenységgel kapcsolatos gondolkodásra orientált alkalmazottak, nem pedig a vezetők.

Ha követni akarjuk ezt az alapelvet, szükséges, hogy összekössük a vállalati stratégiát az emberi erőforrás-fejlesztési koncepcióval.

A vállalati stratégia CSATOLÁSA az emberi erőforrások fejlesztéséhez

Az ilyen típusú gyakorlat egyik jó példája a fent említett Hofmeister, Baumeister GmbH.

a) Emberi erőforrás-fejlesztés

Ennél a vállalatnál a döntést át kellett helyezni néhány esetleges emberi erőforrás tevékenységről egy olyan állandó stratégiára, amely módszeres eljárásokon alapult és bevonta az egész vállalatot.

E módszeres fejlesztés alapja:

- a vállalat céljaira való orientálás és az erre kitűzött közvetlen cél,
- szervezetfejlesztés egy tanuló szervezeti koncepció felé,
- résztvevő vezetés, amely nyitott az építő kritika iránt,
- a csapatmunka megerősítése lapos szervezeti struktúrában belül.

A Hofmeister vállalata szervezeten belül folyamatosan javítja a folyamatokat. A vállalat személyzetének a fejlesztése már nem a hagyományos képzési elképzeléseken alapul, hanem valamennyi lehetséges tanulási formán, információs időszakokon, eszközökön és más, a munkahelyeken futó módszereken.

Másik példa lehet, amikor a piac hatást gyakorol a vállalat kitűzött céljára, azaz víziójára. A környezeti intézkedésterveknek megfelelően az egész vállalatnak részt kell vennie a folyamatban. Az információ és a kommunikáció úgy került kifejtésre és továbbításra, hogy valamennyi dolgozóhoz eljusson kivétel nélkül. Ekkor válik lehetségessé, hogy összetartó erő érvényesüljön a vállalat és a megfelelő célkitűzés, vízió között.

Ahhoz, hogy ezt megtegye, a vállalatnak ki kell alakítania a megfelelő szervezeti struktúrát abból a célból, hogy minden egyes egyéni szinten szert tegyen a vállalati vízióhoz stratégiaorientált módon illeszkedő emberi erőforrásra, és ez csak úgy lehetséges, ha a dolgozók érdekeit is figyelembe veszik e stratégián belül.

Ennél a vállalatnál a stratégiai személyzeti fejlesztés a következőképpen működött:

- 1 A víziót a vállalat reál épülő céljainak és stratégiáinak megfelelően alakították ki,
- 2 Koncepciót dolgoztak ki a személyi és szervezeti fejlesztésre,
- 3 A koncepció mentén minden személyi kategóriára követelményeket alakítottak ki a vállalatnál,
- 4 Ezek után a megfelelő órarendekkel tanulási terveket fejlesztettek ki,
- 5 A vállalat valamennyi dolgozóját előzetesen értesítették e tanulási tervekről,
- 6 Ezt követte a projekt belső bemutatása,
- 7 A vállalat dolgozóival folytatott interjúk segítségével kialakították a megfelelő képzési, tanulási szükségleteket és fejlesztést,
- 8 Ezen szükségletek elemzését újabb interjú követte a dolgozókkal, hogy felállítsák a személyes fejlődési tervet,
- 9 Abban is megállapodtak, hogy a képzési program mikor kezdődik,

- 10 Végezetül szükség van a tanulás eredményeinek az átvitelére a hozzátartozó gyakorlatba. Ez azt jelenti, hogy meg kell adni a dolgozóknak a lehetőséget, hogy segítsenek egymásnak, ha az implementációnál nehézségek merülnek föl. Az is tanácsos, hogy kövessük a tanulási tevékenység eredményét, azaz kérdéseket tegyünk föl az eredményről néhány hónappal a befejezés után, amikor a dolgozóknak már volt alkalmuk a tanultakat a munkavégzés gyakorlatába átültetni.

Stratégiai szervezeti fejlesztés

Az integrált fejlesztés támogatásához szükség van mind a személyes, mind a szervezeti fejlődés támogatására. A második esetben a követendő lépések 1 és 6 között megegyeznek az emberi erőforrás fejlesztésével. Ettől kezdve:

- 7 Telepíteni kell a vállalatba multidiszciplináris dolgozócsoportokat (beleértve olyan személyeket is, akik a vállalat különböző területeiről érkeznek) abból a célból, hogy rendszeresen találkozzanak és megvitassák a feltárt korlátozó tényezőket. Az a cél, hogy kifejlesszünk belső folyamatokat, javítsuk a dolgozók közötti kommunikációt és növeljük a belső információk átláthatóságát,
- 8 Implementálni kell a tudás alapú vezetési rendszert, ami azt jelenti, hogy a dolgozóknak meg kell adni azokat az eszközöket és a szükséges mértékben támogatni kell őket, hogy széleskörűen kicseréljék tudásukat és tapasztalataikat mind vállalaton belül a dolgozók között, mind a külvilággal minden lehetséges információt (Internet, könyvek, folyóiratok stb.) felhasználva,
- 9 Az információhoz való hozzáférést elő kell segíteni minden olyan dolgozó számára, aki azt igényli. Itt elsősorban a fogyasztókkal kapcsolatos információról van szó,
- 10 Olyan értékelést kell implementálni, amely visszajelzést szolgáltat a folyamat-fejlesztésről és alkalmassá kell válni arra, hogy folyamatosan beépítsük a következő lépésekbe a személyes és szervezeti szinten elért eredményekről szóló értékelés ezen eredményeit, ily módon kialakítva egy tanulási spirálisan a szervezeten belül.

3.2 Új dolgozók (alkalmazottak) integrálása a vállalatba

Az emberi erőforrás-fejlesztési koncepció fontos lépése az újonnan felvett alkalmazottak integrálása. Ennek a munkahelyen való tanulás útján kell megtörténni.

Ha új alkalmazottat vesznek föl és megkezdik munkáját a vállalatnál, integrálni kell ot mind a vállalati kultúrába, mind a munkájához tartozó folyamatba.

Fonőke, aki a vállalat struktúrájának fajtájától függően a fősztályvezető, vagy egyszerűen az alkalmazott munkásért felelős személy a következőket kell, hogy tegye:

- az új csapattag üdvözlése, a munkahely, a munka tartalma és a munkatársak, feladataik és ezeknek az új munkatárs feladataihoz való viszonya bemutatása,
- az újonnan jött körbevezetése a vállalatban, hogy a különböző fősztályokat és feladatokat valamint általánosságban a feladataikat bemutassák,
- a munka elvégzéséhez szükséges követelmények megvitatása és ezek összehasonlítása az új alkalmazott ismereteivel, hogy meg lehessen állapodni a képzési, tanulási tervről. E terv elkészíthető az új dolgozó érkezése előtt felhasználva önéletrajzát, a feladat és a vállalat jellemzőit, vagy érkezése után vele együtt. A tervet mindenképpen személyre kell szabni a feladat követelményei és a személyes tulajdonságok alapján.

Jó példát ad minderre az osztrák **Kraft & Wärme aus Biomasse GmbH – KWB** vállalat. E vállalatnál a lépéseket a felvett dolgozó fonőke teszi meg, aki:

- integrációs tervet dolgoz ki a dolgozó részére, mielőtt megérkezik,
- üdvözlí ot,
- bemutatja neki a munkahelyet és ot a munkatársaknak,

- elviszi a vállalat különböző részlegeibe, hogy bemutassa azok folyamatait és dolgozóit,
- megbeszéli a dolgozóval az integrációs tervet, lehetőséget biztosít számára, hogy valamennyi időt más részlegekben töltsön, hogy jobban megértse a vállalat egészének belső működését. Példának okáért az irodai dolgozók lehetőséget kapnak, hogy néhány napot a termelésben töltsenek, hogy az egész folyamatot figyelemmel kísérhessék a futo-komplexumok alap gondolatától egészen az összeszerelésig.

A terv, egyebek között, másokat is tartalmaz a feladat jellegétől függően:

- a vállalat ICT (Információs és kommunikációs technológia) rendszerének a bemutatása annak felelőse által,
- annak a bemutatása, hogyan kell a dolgozónak saját munkahelyét felállítani a szükségleteknek és a vállalat infrastruktúrájának megfelelően (szoba-elosztás, telefon, ruhák stb.),
- a minőségirányító rendszer bemutatása,
- bevezetés a vállalati folyamatokba, mint egészbe.

A munkára szabott képzés mint kiegészítő intézkedés is tervezhető esetenként egyénileg.

3.3 A kis- és középvállalatok közelítése egy tanuló-szervezeti modelhez

A tanuló szervezet az, amely minden alkalmat megad alkalmazottainak, hogy fejlesszék magukat mind személyes, mind szakmai területen és növeljék részvételüket a vállalat életében (javítási, szervezési javaslatok stb.) hogy a vállalatra és a személyekre ható tanulással kapcsolatos növekedési-szaporodási folyamatot kialakítsák.

Az Adler Patika e stratégiának a jó példája. Ott szoros a kapcsolat a tanulás és a munkavégzés között.

A vállalat 1990-ben kezdte implementálni a vezető-projektet azzal a céllal, hogy tanuló szervezetet alakítson ki. E fázisban 4 tanulócsoporthat állítottak föl, amelyek időközben fölnövekedtek 9-re. Csoportonként 3 dolgozót integrálnak, akik intenzíven foglalkoznak a következő munkaterületek valamelyikével:

- 1 modern személyzeti irányítás,
- 2 fogyasztó-orientáció és fogyasztói kapcsolatok,
- 3 belső kommunikáció,
- 4 folyamatos újítási folyamat,
- 5 inas-tanuló program bevezetése,
- 6 csoport-fejlesztés,
- 7 ICT –Software.

Létezik egy felügyelő csoport, amelyben a vezetők foglalnak helyet, és amely konzultációt biztosít a többi csoportnak.

Havonként egyszer a vállalatnál általános értekezletet tartanak, amelyen beszámolnak valamennyi csoport munkájáról, így módon téve lehetővé valamennyi dolgozó között a tudás-átvitelt. Ennek az értekezletnek az eredményeit megismeri a többi dolgozó is, és új eljárásokat vezetnek be a „csinálva tanulni” folyamat formája keretében. A vezetés elkötelezettsége a módszer iránt magas, ami alapvető annak sikere szempontjából.

Az értekezlet információs forrásai többek között a negyedéves beszámolók, a szállítók panaszai, a fogyasztók panaszai. A kommunikációs területért felelős csoportnak elemzést kell adni ezekről az információkról az általános értekezleteken.

A vállalat valamennyi dolgozójának feladata, hogy javítási javaslatokat tegyen. E javaslatok megtehetőek

- a havi értekezleten,
- azon az eszközön, amelyet erre a célra alakítottak ki: az ötlet-lapon.

Az újítási tervben figyelembe vett minden egyes javaslat kell hogy határidővel, céllal és a megfelelő implementációs regiszterrel rendelkezzen.

Az elért eredményeket bemutatják a vállalati értekezleten és bekerülnek a vállalat eljárásainak a leírásába. Az implementációt utólag értékelik is abból a célból, hogy megállapítsák: az új javaslat implementálásának a folyamata lezárult.

3.4 Néhány példa a feladat-tanulási intézkedésekből – új tanulási módszerek

Ezek azok az intézkedések, amelyeket az előző fejezetben láttunk (képzés a munkahelyen, multimédia használata a tanulás támogatására stb.). Íme néhány osztrák és portugál példa:

Firma Eloxal Heuberg (Ausztria)

E vállalatnál heti 2 órás képzési modulok vannak, amelyek úgy kerültek elosztásra, hogy a vállalat valamennyi dolgozója (akinek a munkaidejét muszakonként és csapatonként szervezik) részt vehessen benne legalább egyszer egy hónapban. A képzési tárgyak: környezet, munkahelyi biztonság, vagy más különleges muszaki témakör. A kiképző a vállalati vezető. A felhasznált didaktikai anyagok a folyamatábrák. Az írásba kerülő anyagokat lemásolják és minden egyes munkahelynél dossziéba fűzve elhelyezik.

A vállalatnál egy CD-ROM-ra írt interaktív tanulóprogramot is bevezettek. Ez az alumínium-felületek kezelését tartalmazza. Ez mind a hat gyáregység dolgozóinak lehetővé teszi a tananyaghoz való hozzáférést a helyi egyetem szerverén keresztül.

FUSAG (Portugália)

Portugáliában az acél-szektorban egy vállalatnál az egészségügyi és munkabiztonsági szabályok betartása terén merültek föl problémák, amelyeket a termelésirányítók fedeztek föl. A megfelelő szakképzési terület hozta létre a vállalat azon kapcsolatrendszerét, amelynek a probléma eredetének a feltárása és a megfelelő megoldás implementálása volt a feladata. Kiderült, hogy az ok a különböző tevékenységet végzők munkája integrálásának a hiányában rejlett.

A követett séma az volt, hogy a munkások a munkahelyen minimálisan napi 2 órai képzést kaptak összesen 30 órában minden egyes muszakban. A lényeg az, hogy követni kell a termelési folyamatot, feltárni a felmerülő problémákat és kijavítani azokat. Minden muszak végén valamennyi operátor összegyűlik, megbeszéli a felmerült problémákat és a megfelelő megoldásokat. A belső felhasználó koncepcióját is bevezették.

Firma Winkelbauer (Ausztria)

Ez a vállalat saját módszerrel rendelkezik az információs technológiával kapcsolatban felmerülő problémák megoldására. Ezeket tippeknek és trükköknek nevezik. A módszer alapján minden dolgozónak jegyzéket kell vezetni a kérdésekről és problémákról, és egy-két órás, a terület szakértőjével együtt tartott értekezleten kell azt megvitatnia. Jegyzőkönyv készül a kérdések, problémák valamint a megfelelő megoldások felsorolásával. A felállított regiszter segít a munkásoknak, ha a jövőben hasonló probléma fölmerül.

Firma Fiegl and Spielberg (Ausztria)

E vállalat kialakította 4 termelő vállalat együttműködését. A munkások képzését a következő muszaki területen látja el közülük mindegyik: könnyű installációk automatizálása, víz-installációk vészjelzései és mechanizmusai.

Évenként megtartanak legalább egy zavar-elhárítási értekezletet, amelyen minden egyes eloadó elmondja a vállalat tapasztalatát és javítást célzó javaslatait, amelyek optimalizáláshoz és termelési újításokhoz vezetnek.

4. Fejezet: Esettanulmányok

Ebben a fejezetben megpróbálunk néhány konkrét esetet bemutatni. Ezek az esetek általában jóval nagyobb cégekre jellemzőek. Meglehetősen nehéz kis- és középvállalatokat találni, amelyek a Tanulás és Munka különböző aspektusait be tudják mutatni.

Mivel ezek a különböző megközelítések érdekes példaként szolgálhatnak a kis- és középvállalatok számára, úgy döntöttünk, hogy nagyobb cégek olyan példáját is bemutatjuk, amelyek jellemzően leírják a Tanulás folyamatainak különböző modelljeit.

1. Esettanulmány – MERCEDES – Gaggenau

A Mercedes csoportnak Gaggenauban található az egyik legfontosabb Szakképző Központja. Az elmúlt években a Gaggenau-i csoport azért alakította ki a legkedvezőbb tanulási feltételeket, hogy meg tudjon felelni a különböző követelményeknek abban a tekintetben, hogy milyen tudást és készségeket ajánljon fejlesztési célra. Az állandó szakképzés koncepciójának ahhoz a tanulási helyzethez is alkalmazkodnia kellett, hogy maga a tanulási folyamat hol megy végbe. A tanulási helyeket aszerint kellett megkülönböztetni, hogy milyen pedagógiai, technológiai és társadalmi szükségleteket kell kiszolgálnia. Ezt tükrözte a szakképző központ illetve a termelési egységek közötti helybeli megosztottság. Összesen 5 különböző decentralizált tanulási helyszínt állapítottak meg. Ezeket network kötötte össze koherens tanulási rendszert alkotva. Ez azt jelenti, hogy minden egyes helyszínen egyben együttműködik a többivel.

Azt is fontos megemlíteni, hogy a meglévő szakirodalom, amely ezeket a helyszíneket leírja, elsődlegesen az alap szakképzésre vonatkozik, még pontosabban az inas-képző rendszerre. Ebben a rendszerben a tanulási folyamat vagy a szakmai iskolában vagy magában a munkahelyen folyik.

A cégen belüli tanulási helyszínek a következők (Bittmann/Novak):

Cég

Központi képzőhely	Decentralizált képzőhely
<ul style="list-style-type: none"> • Kiképző tanfolyam 	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebseinsätze
<ul style="list-style-type: none"> • Technikai terület 	<ul style="list-style-type: none"> • Tanulószigetek
<ul style="list-style-type: none"> • Gyakorlati képzés 	

A kiképző tanfolyamot úgy szervezik, hogy az a technikai ismeretek elsajátításának segítségét szolgálja. Az ún. Technikai terület el van látva mindazzal a szükséges gépezettel, amely a termelésen kívüli, de gyakorlati tanulást segíti. Végül a Gyakorlati képzés az a helyszín, ahol a valódi munka folyik, de csak a belső megrendelők számára.

Ami a Decentralizált képzőhelyet illeti, itt maga a termelés, illetve a tanulási folyamat a munkahelyen történik. Az első helyzetben kiválogatnak néhány olyan munkahelyet,

amelyeket „példaként” tudnak használni, és ahol a munkások maguk a kiképző oktatók. A munkaszínterben szintén található munkahelyek, de ezeket kizárólag tanulási, önévelési és kísérleti célokra, mintegy kirakatként használják. Ez azt jelenti, hogy ok az új fejlesztések technikai vagy szervezési téren folyó laboratóriumaként szolgálnak.

2. Eset – NUMMI – New United Motor Manufacturing Inc. – California (USA)

Csapatmunka és csapattanulás

A cég 1984 óta a Toyota és a General Motors közös vállalata. A Toyota felelős a szervezeti és termelési fejlesztésekért. Kb. 4500 dolgozója van, gépösszeszerelő gyár.

1992-ben 260 000 autót gyártott, közöttük Toyota Corollat, Chevroletet és Toyota teherautókat. A teherautók összeszerelése kb. 5 órát vesz igénybe annak ellenére, hogy 2100 különböző alkatrészbol állítják össze egy 5 mérföld hosszúságú szereloszalagon.

A NUMMI-nál folyó munka szervezése lényegében csapatokban és munkacsoportokban folyik. Minden egyes csapat általában 6 dolgozóból áll, és minden munkacsoporthoz 6 csapat tartozik. Ez 170 csoportvezetőt és több mint 600 csapatvezetőt jelent. Ezeket a vezetőket nem a munkában eltöltött idő alapján választják, hanem a vezetőség egy bizonyos kiválóító rendszerének alapján. Ugyanakkor a szakszervezeteknek joga van arra, hogy egyetértsenek vagy sem a kinevezésekkel.

A munkacsoportok többek között felelősek a termeléssel, minőséggel, munkabiztonsággal és képzéssel kapcsolatos kérdésekben. A képzésekkel kapcsolatos döntések a részlegek és a csoportvezetők egyeztetése alapján történnek.

A munkacsoportok egyik fontos felelősségi köre a minőségellenőrzés és minőségbiztosítás. Megtalálható azok az eszközök, mechanikai módszerek és rendszer-konfigurációk, amelyek mérik a minőséget. Létezik egy olyan jelzőrendszer, amely kimutatja, ha romlik a minőség, és ezt a problémát ebben az esetben a munkacsoportok szintjén beszéljük meg. A „Kaizen” rendszer, az un. CIP – Állandó minőségjavítási folyamat – és más problémamegoldó módszerek állnak a munkacsoportok rendelkezésére. Ahhoz, hogy a munkacsoport minden egyes tagja rendelkezzen azokkal a kompetenciákkal, amelyek lehetővé teszik, hogy részt tudjanak venni a probléma-megoldási folyamatokban, megvannak azon bizonyos tanulási sémák, amelyeket a munkavégzés közben tanulnak meg.

A csapatmunka a „standardizált munka” elvét követi. Ez azt jelenti, hogy minden egyes munkafeladatot részletesen leírunk ugyanúgy, mint a hozzá kapcsolódó részfeladatokat a célból, hogy az optimális hatékonyságot és minőséget elérjük a láncban dolgozó minden egyes munkástól.

Ezt az optimalizálást a csapat elvégzi a termelés minden egyes munkahelyére lebontva a CIP részeként. Így születik meg a Sablonizált Munkaleírás. A csapat minden tagjának ki kell képeznie ehhez a sablonizált munkához. Mivel a cégen belül nincs Tervezési Osztály, a csapatoknak kell képesnek lennie arra, hogy alkalmazzanak egy állandó racionalizálási sémát (ezt úgy nevezik, hogy „Stressz általi vezetés”).

Első pillantásra értékelésképpen elmondhatjuk, hogy ez a fajta csapatmunka és csapatban való tanulás lényege nem abban található, hogy a technológiát jobban kihasználják, hanem a munkaero poszt-Taylori munkaszervezését alkalmazzák.

Ezekben a munkacsoportokban/capatokban egy erosen megszabott, metodikus és hatékony rendszer hat, amely az állandó adaptáció és továbbképzés felé hajt.

A csapatmunka kreatív munkamódszereken alapul (mint pl. a problémamegoldás, Kaizen, többek között), amelyek a modern munkavégzéshez és a szervezeten belüli tanulóshoz kapcsolódnak (tartalmilag a munkára való kiképzés, a munkafolyamatok állandó cseréje stb.). Nehéz megkülönböztetni a munka- és a tanulási módszereket, mivel magukat a munkamódszereket egyben tanulási módszerekként alkalmazzák. Észrevehető, hogy a

tanulási és munkafolyamatok integrálódása a jellemző. Azt is fontos kiemelni, hogy a tanulási módszerek nagyon vállalathoz kötődnek, és ezért szoros kapcsolatban állnak a termeléssel és a cég értékelési rendszereivel.

Milyen körülmények között javasolható a fenti Csoportmunka:

- A munkások közel azonos kiképzési szinten vannak,
- Jellemző a munkafolyamatok állandó cseréje,
- Viszonylag nagy részleg tartozik a felelősségi körbe,
- A munkamegosztásra és tervezésre jellemző az autonómia,
- Kapcsolat van a cég más folyamataival.

3. Eset – Spagl GmbH

Állandó javítási folyamat – a dolgozók rendszeresen elemzik a munkafolyamatot a célból, hogy megtalálják a problémákat és kidolgozzák a lehetséges javítási módokat.

A Cég jellemzése:

A Spagl GmbH Európa egyik legnagyobb fageret előállítója. Családi vállalkozás, amely több mint 100 éves hagyománnyal bír. A cég központja Bayerország, Hutturm, három leányvállalata Berlinben, Ausztriában és a Cseh Köztársaságban található. Összesen 200 embert alkalmaz.

A cég erosen megrendelés-orientált, sokszor kis szériás, a megrendelő által igényelt különleges termékeket állít elő. A cégen belül folyik minden feladat a nyersanyag megrendelésétől, a termelés előkészítésén át a végtermék előállításáig. A munkafolyamat és az ebből folyó feladatok leírása világos, azt mutatja, hogy főleg egyszerű műveletekből áll, amelyek nem igényelnek különleges kiképzést vagy eltanulmányokat. Az egyetlen gázi követelmény az eros koncentrációkészség, pontosság, különösen a kézzel végzendő feladatok során.

A fent leírt munka alapján érthető, hogy a környéken lakók számára, akik nem rendelkeznek magas iskolai végzettséggel, de akik meg tudják tanulni ezeket a specifikus feladatokat, ez a munkalehetőség igen vonzó. Ők azt várják, hogy a feladatok lényegében ne változzanak.

Az elmúlt években a piaci verseny szükségessé tette a költségek racionalizálását. Ennek eredménye lett bizonyos változásoknak a bevezetése a termelési folyamatokba. Ebből kifolyólag a termelés bizonyos részei a külföldi leányvállalatokhoz kerültek.

A Hutturm gyárban két dolog történt: a termelés bizonyos lépéseit integrálták, illetve új technológiákat alkalmaztak. Ez a változtatás új feladatokat rótt a munkásokra, olyanokat, amelyekre Ők nem voltak felkészülve, és amelyekhez nem voltak meg a szükséges kompetenciáik.

A fő probléma azon munkások számára, akik már régóta voltak a cég alkalmazásában, és akik nagy gyakorlattal és szaktudással rendelkeztek az volt, hogy a döntéshozatali folyamatokba nemigen voltak bevonva, így a motivációjuk a változtatás iránt alacsony volt. A mottó ez volt: „ha a termelés mennyisége megfelelő, a megrendelői elégedettség nem olyan fontos.”.

Ahhoz, hogy a szükséges változtatásokat megtehessek, nagyon fontos volt a dolgozókat bevonni abba az elemző folyamatba, amelynek rendszeres feladata a problémák feltárása és a javító célzatú javaslatok kidolgozása volt. Ennek kellett felváltani az addig fentől jövő utasítási rendszert. A stratégia az volt, hogy a megnövelt részvétel segítségével a munkások tudását és tapasztalatát bevonják a döntéshozatali folyamatba.

A Cég-projekt

Ennek a fő célkitűzése az volt, hogy a munkásokkal történő konzultációk segítségével optimalizálják a termelést és felfedjék annak gyenge pontjait, ezen gyenge pontok hatásait a megrendelők, illetve kidolgozzák azokat a javaslatokat, amelyek segítenek ebben az optimalizálásban.

A cégen belül folyó „tanulás általi fejlődés” folyamata

- A dolgozók informálása

A projekt a cég egyik részlegében indult, ahova a dolgozókat egy információs megbeszélésre hívták el, ahol megadták számukra azt a lehetőséget, hogy ok döntsék el, részt akarnak-e venni a projektben.

Nagyon új helyzet volt számukra az, hogy saját maguknak kellett döntéseket hozni arra nézve, hogy milyen tanulási lehetőséggel és adottságokkal éljenek a saját maguk továbbképzése területén. A bizonyos szkepticizmus ellenére szinte mindannyian úgy döntöttek, hogy részt akarnak venni a projektben.

- A Projekt céljainak meghatározása a munka elemzése alapján

Ahhoz, hogy meg tudják beszélni a cégnél/részlegeknél az előző hónapokban végbement változásokat és ezek hatásait, ún. Szakmai továbbképzéseket szerveztek. Ezekre készült a lehetséges felvetések/kérdések katalógusa, amely irányadóként lett felhasználva ezeken a továbbképzéseken. (Mi változott meg? Mi lett nehezebb, illetve könnyebb?) Ez segítette elő azt, hogy a dolgozók képesek legyenek a feladatokat a különböző viszonyok között értékelni, illetve az egész kérdéskört világosan láthassák.

Ez a folyamat tette lehetővé, hogy napvilágra kerüljenek a szükséges új munkakövetelmények, illetve az ehhez kapcsolódó képzési szükségletek.

Érdekes volt megfigyelni, hogy a dolgozóknak igen világos képe van az új piaci követelményekről, így a legfontosabbnak definiált tényezők a megrendelői elégedettséghez kapcsolódtak (úgy mint termékminőség, szállítási pontosság).

Az egyéni problémák rendszeres, csoporton belüli elemzése vezetett a Learn and Work – tanulás és munka – című projekt pontos meghatározásához. Az alapcél – figyelembe véve a cég fő célkitűzéseit – a versenyképesség növelése volt. Az ezzel kapcsolatos fejlesztéseket az alábbi gyakorlati képzéseken elemezték folyamatosan:

- A szükségtelen lépések feltárásának és megszüntetésének segítségével a termelési folyamat optimalizálása
- A minőségi problémák megszüntetésével a termelési folyamat optimalizálása.

- A lehetőségek feltárása és az Akcióterv meghatározása

A munkások a pilóta munkacsoportokban rendszeres beszélgetéseket szerveztek azért, hogy a meglévő technikai tudásuk és tapasztalataik segítségével feltárják a megoldandó problémákat és megtalálják a megfelelő lépéseket azért, hogy optimalizálni tudják a munkafolyamatot, illetve azért, hogy ez a munkafolyamat megfelelő ellenőrzés alatt álljon. A problémák leírásába, az okok megtalálásának folyamatába minden egyes dolgozót be kell vonni azzal a céllal, hogy megtalálják az összes lehetséges minőségbiztosítási javaslatot.

- Az első alkalmazás tapasztalata

Azért, hogy a munkásokat motiváltabbá tegyék az önálló tanulási folyamatban, az első szakaszban olyan realiztikus célokat kell felállítani, amelyek teljesíthetők az adott idokeretek és lehetőségek között. Ezt szolgálja az, hogy az Akciótervet kisebb, rövidebb távú lépésekre osztották.

A munka optimalizálásának terve

Ahhoz, hogy megtalálják és eltöröljék a nem szükséges munkalépéseket és ugyanakkor megfeleljenek az új termékkövetelményeknek, fontos volt nemcsak kielemezni, de idonként változtatásokat is bevezetni a munkafolyamatokat leíró dokumentumokban. Az elemzés eredményeképpen be tudtak vezetni új munkalépéseket, ugyanakkor másokat meg tudtak szüntetni az un. PPS-ben (Termelési tervezési rendszer). Az ezen lépéseket leíró kártyákat is egységesen megváltoztatták.

A következő fázisban a bevezetett változtatásokat a normális munka folyamán letesztelték, és amennyiben szükséges volt, a projektben résztvevő csapat tovább finomította.

Az anyagminőség ellenőrzése:

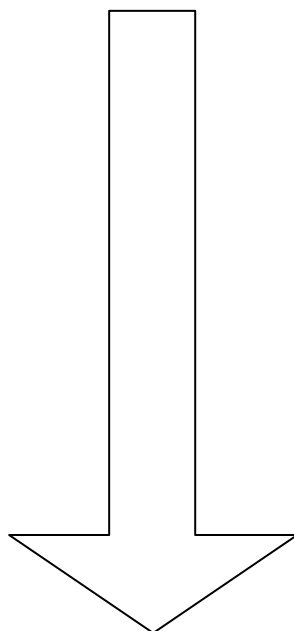
A felhasznált anyag minőségének ellenőrzését (ebben az esetben aranylemezek) nagyobb beruházás nélkül oldották meg úgy, hogy előzetesen egy mintát teszteltek le, és amikor az eredmények már abszolút meggyőzőek voltak, akkor adták az anyagnak zöld utat. Ezen a módon a termelési hibák költségei drasztikusan csökkentek.

A projekt során kapott eredményeket folyamatosan megbeszélték a gyakorlati képzés során, amely igen építőleg hatott a különböző csoporttagok sikeres együttműködési készségének fejlesztésére. Maga a vita folyamata, illetve a vitát vezető szakember irányítása olyan kompetenciák fejlődéséhez vezetett, mint pl. kommunikációs készség, csapatmunka, felelősségtudat stb. (un. lágy készségek).

A másik feldolgozásra került téma az információ és tudás kérdése volt, azaz az, hogy mely források és ismeretek szükségesek az adott helyzetben, és hogyan lehet őket alkalmazni. Ezeket a forrásokat nemcsak a munkatársak és más szakemberek szolgáltatták, hanem olyan írott dokumentumok is, mint pl. munkaterv, feladatleírások stb. Ilyen esetekben bizonyos munkatársakat be kell szervezni ezekre a megbeszélésekre, illetve vannak olyan esetek, amikor az új feladatok miatt más eszközökre is szükség van. Ezek alkalmazása a vállalat vezetésének jóváhagyásával történik.

A vállalati projekt folyamatos munkája

- Az okok elemzése: problémák, és azok okai
- A javítást célzó javaslatok elokészítése
- Ezen javaslatok kipróbálása a munkafolyamatban
- Az eredmények kiértékelése (mit értünk el?)
- A javaslatok továbbgondolása
- További kipróbálás



A projekt értékelése a gyakorlati képzés során

- Tovább-gondolkodás: milyen lépéseket tettünk előre?
- Bemenet: a további segítő szándékkal feltett kérdések megvitatása (kit érint a projekt? Ki a szakérto? Hol található a szükséges információ? Mit kell még megtanulnunk stb).
- A következő lépések megvitatása
- Az eredmények, tapasztalatok átvitelének továbbgondolása

Az eredmények

Azon felül, hogy számbeli eredmények, termelési költségcsökkentés, pontosabb szállítási feyelem és nagyobb megrendelői elégedettség lett a projekt eredménye, az egyik

legfontosabb eredmény az a változás volt, ahogy a munkások viszonyultak a munka újszerű szervezéséhez.

A legjobban ezt a változást azok a kijelentések mutatják, amelyeket a projektben részt vevő munkások tettek:

„Egyre jobb lett. Most több felelősséget érzek, nagyobb az önbizalmam, nagyobb a döntési képességem.”

„Most olyan dolgot csinállok, amit nem tudtam a múltban. Jobb a kapcsolatom a többiekkel is.”

„Korábban jobban koncentráltunk a mennyiségre, még akkor is, ha a minőséget helyenként elhanyagoltuk. Most ez megváltozott.”

4. Eset – Bolta Werke, Diepersdorf

A munkások egy új munkamódszerrel ismerkednek meg az új tudásirányítás segítségével

A cég az autóiparhoz gyárt műanyagalkatrészeket. Az az igény, hogy egy tanulás-munka projektet dolgozzanak ki akkor jelentkezett, amikor bevezettek egy új raktározási rendszert, amelyet a Galvánzó részlegben kellett alkalmazni. Néhány gyakran előforduló hibás információ teljes káoszt okozott az egész termelési rendszerben.

Egy pilóta csoport által végzett elsődleges elemzés azt mutatta ki, hogy senki nem tudja igazán, mit kell tennie, senki nem érzi felelősnek magát, mindenki a másikat okolja a fennálló helyzetért.

A cél az volt, hogy minden itt dolgozó munkatárs helyesen tudja használni a rendszert. Ennek elérése érdekében a következő lépéseket határozták meg:

- A téma dokumentációjának kiosztása, az ismeret átadása mindenki számára,
- A munkatársak intenzív kiképzése a szoftver használatára,
- A munkafolyamatok leírásának állandó pontosítása.

A csoport által választott javulási mutatók a következők voltak: a megrendelői panaszok számának, illetve a részlegek közötti belső viták számának csökkenése. Egy másik fontos mutatóként a helytelen számlákra közzönhető idopocsékolást tekintették, amely a munkatársak közötti kommunikáció segítségével nagy mértékben csökkenthető.

Első tapasztalat: a jobb információs csatornák és munkaszervezés miatt a dolgozók jobban tudták használni a rendszert. A közös munka oda vezetett, hogy ki tudtak dolgozni egy olyan rendszert, amelyben nem minden dolgozónak kell már teljes mélységeiben ismerni a rendszert. Elegendő olyanok kijelölése, akik azt jól ismerik, és akiket a többiek elfogadnak.

A projekt mérhető eredménye a helytelen számlák olyan drasztikus csökkenése, amely segítségével a megrendelések szinte nulla hibaszázalékkal kerültek teljesítésre. A másik mérhető eredmény a CIP folyamatban való részvétel növekedése volt.

Bibliográfia

- 1 **Dehnbostel, Peter / Holz, Heinz / Novak, Hermann**
Neue Lernorte und Lernotkombinationen
BIBB
W. Bertelsmann Verlag – Bielefeld – 1996
- 2 **Dehnbostel, Peter / Markert, Werner / Novak, Hermann**
Hochschultage Berufliche Bildung 1998
Workshop
Kieser Verlag GmbH, 1999
- 3 **Severing, Eckard**
Arbeitsplatznahe Weiterbildung
Grundlagen der Weiterbildung /Luchterhand 1994
- 4 **Dehnbostel, Peter**
Auf dem Weg zur hochentwickelten Arbeitsorganisation:
Organisationslernen, Gruppenlernen, dezentrale Weiterbildung
BIBB – Innovative Berufsbildung Konzepte und Personalqualifizierung
März 1997
- 5 **Docherty, Peter / Nyhan, Barry**
Human Competence and Business Development
Springer-Verlag London Limited 1997
- 6 **Dehnbostel, Peter / Holz, Heinz / Novak, Hermann / Schemme, Dorothea**
Mitten im Arbeitsprozess: Lerninsel
BIBB
W. Bertelsmann Verlag – Bielefeld – 2001
- 7 **Reglin, Thomas**
Betriebliche Weiterbildung im Internet
Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Projekt CORNELIA
BFZgGmbH
Bertelsmann Verlag- Bielefeld – 2000
- 8 A 3 és 4 esettanulmányt Brigitte és Barbara Geldermann munkájából válogattuk.