

## A képzés és továbbképzés szerepe a vállalati sikerben

*A humánerőforrásnak fontos szerepe lehet a német vállalatok vezető szerepében. Ehhez a személyzeti menedzsereknek két elsődleges témát kell forszírozni: a demográfiai kihívással kapcsolatos intézkedéseket és a német személyzet ár-teljesítmény arányának optimalizálását.*

*Tárgyszavak: hatékonyság; képzés; személyzeti marketing; ROI-modell; kiegyensúlyozott értékelőkártya; vállalati erőforrás-tervezés; toborzás; női munkaerő.*

## A vállalati vagyon hajtóereje

A német vegyipari vállalatok 2005-ben 2,5%-kal, összesen 8179-re emelték a tanulóhelyek számát. A képzési helyek számának 2007-ig, amikor is az iskolát befejezők demográfiai hulláma eléri a csúcspontját, 7%-kal kell emelkedni. Akkorra a vegyiparban 27 000 fiatal fog részt venni képzésben. A képzési helyekből támogatási és integrációs intézkedések (elsősorban a „Pályakezdés” program) keretében több mint 550 helyet a gyengébb képességű fiatalok rendelkezésére bocsátanak, ami az előző évinél 13%-kal több.

A vállalkozói társadalom nagy társadalompolitikai felelősségről tett tanúbizonyságot, amikor csaknem minden képzésre alkalmas és tanulni akaró fiatal számára rendelkezésre bocsátott egy tanulóhelyet. A kis- és középvállalatok erőfeszítései azt igazolják, hogy a vállalatok érdeklődnek a fiatal generáció iránt.

Az automatizálási és kapcsolástechnikai cég, a Phoenix Contact ebben élenjár. Felismerte, hogy az értékteremtés a képzési képességen és a munkatársak hatékonyságán alapul. Ez a két tényező a vállalati vagyon legfontosabb hajtóerejévé vált.

## Melyek egy vállalat meghatározó vagyonértékei?

- Az olyan aktívák, mint vevőkapcsolatok, szállítói hálózat, márka-imázs és minőség.

- A tudás, szabadalmak és licencek formájában.
- Menedzsmentfolyamatok, mint stratégiák vagy vezetés és kommunikáció.
- Képességek, mint know-how és a munkatársak kulcskompetenciái.
- Értékek és normák, mint a vállalati kultúra és az egymás közötti kapcsolat.

Németország ma több ágazatban rendelkezik világpiaci vezető szereppel. Mindegyik ágazatban közös, hogy magasan képzett és hatékony munkatársakra van szükség. Ezekkel pedig rendelkezik, hiszen különben nem ért volna el világbajnoki címet a bonyolult termékek piacán. Nincsenek olyan ásványkincsei, mint az olaj vagy arany, de van aranya az emberek fejében. Ez egy nagy, de nem kézzel fogható vagyon, aminek arra kell ösztönözni, hogy a munkaadók a munkatársak folyamatos és előremutató fejlesztésének útját járják.

Természetesen a globális piac sokat szidott bér- és termelési költségeiben Németország nem mindig versenyképes. Erőssége inkább az igényes technológiában és a rugalmasságon alapuló nagyfokú hatékonyságban rejlik. Németország ezen fő kompetenciáit a vállalatoknál a jövő számára feltétlenül biztosítani és szélesíteni kell. Ebben nagy a felelősségük a vállalatvezetőknek, és kiemelt szerepük van a humánforrás-menedzsereknek. Ez utóbbiak a német vállalatoknál átvehetik a vezető szerepet. Nagy esélyük lehet arra, hogy a jövőre irányuló, stratégiai személyzeti munkával és személyzetminősítéssel sikerre vigyék vállalatukat.

## **Munkatársak megnyerése és vállalathoz kötése**

A globális piac mellett a legnagyobb kihívás Németország demográfiai fejlődése. A következő években hiány lesz a szakképzett munkaerő, mivel a születések száma sok év óta stagnál. Azonban sürgősen szüksége van magasan képzett szakemberekre ahhoz, hogy fő kompetenciáját a komplex technológiákban a világpiacon biztosítsa és tovább építse. Ezért az ambiciózus vállalatoknak már ma meg kell tenni a szükséges lépéseket, hogy holnap a lakosság csökkenése mellett is elegendő szakemberrel rendelkezzenek.

Holnap pedig már 2010 lesz. Akkor a képesség csökkenése miatt egyértelműen hiány mutatkozik majd szakemberekben, ami a későbbiekben még rosszabb lesz. A következőkben olyan kezdeményezéseket és személyzeti stratégiákat ismertetünk, amelyek lehetővé teszik ezen kihívások sikeres kezelését és azt, hogy a humán erőforrás átvegye a vezető szerepet. Vannak pragmatikus szempontok, amelyeket a Phoenix

Contact-nál megvalósítanak. Ennek során Németországban a demográfiai fejlődést a vállalatoknál a személyzetpolitikai képzés elsődleges indikátorának tekintik.

## **Képzés és továbbképzés**

A képzés természetes ellensége a költség. Itt szükség van a HR-menedzserek megfelelő meggyőzőmunkájára és érvényesítési képességére, hogy ne csökkenjen a képzési kiadások költségkerete. Megfelelő képzés és továbbképzés nélkül Németország elveszíti technológiai vezető szerepét.

A Phoenix Contact képzési kerete az iparban szokásosnak a kétszerese. A cégnél központi téma a munkatársak fejlesztése interkulturális tréninggel és nemzetközi kommunikációval.

Mivel a továbbképzés drága, a Phoenix Contact a költségek csökkentésére az insourcingot alkalmazza. A saját képzési lehetőséggel nem rendelkező kisebb vállalatoknak lehetőséget biztosít arra, hogy a fiatalokat a Phoenix Contactnál képezzék. Ezenkívül vállalnak továbbképzést, személyzetfejlesztést és karriertanácsadást. A személyzeti terület így elért forgalma lehetővé teszi saját költségeinek 15%-os csökkentését. Ezzel a személyzeti szolgáltatásokat pénzügyileg tehermentesítik és a saját vállalat számára vonzóbbá teszik.

## **Nőket a műszaki szakmákba**

Műszaki területeken ma elsődlegesen férfiak dolgoznak – és a demográfiai változás következtében kevesebben lesznek. A technológiailag képzettek az export piaci vezető szerep érdekében feltétlenül szükség van. A műszaki foglalkozások iránt még mindig túl kevés nő érdeklődik, ezért kell ösztönözni őket arra, hogy műszaki szakmát tanuljanak. Ennek érdekében a személyzeti menedzsereknek sikeres személyzetmarketinget kell kifejleszteni. Ez nem könnyű, hiszen sok nő, lány és szülő fejében még ott él a konzervatív szerepértelmezés: „A nőknek nincs érzékük a technikához!”

Tény, hogy a nőket lehet ösztönözni, hogy sikeresek legyenek a műszaki foglalkozásokban. Itt a hagyományos tudat megváltoztatása érdekében személyzeti marketing programokat kell kifejleszteni és megvalósítani. A vállalatoknak az iskolákkal, szülőkkel közösen gyakrabban és rendszeresebben kell olyan rendezvényeket kezdeményezni, amelyek felkeltik a fiatal nők érdeklődését a műszaki foglalkozások iránt. A

Phoenix Contact rendszeresen szervez olyan programokat, amelyek keretében szakmai tapasztalattal rendelkező fiatal mérnökök és szakmunkások adják át tapasztalataikat.

## **50 felett toborozni és fejleszteni**

A demográfiai változás kivédése érdekében idősebbeket kell alkalmazni és továbbképezni. Sok olyan 50 év feletti munkanélküli van, aki saját hibáján kívül veszítette el munkahelyét. A Phoenix Contact az 50 év feletti munkanélküliek számára rendez műszerészképzést. Ezeket a képzéseket gyakran támogatják a munkaügyi hivatalok, ami a vállalatok számára pénzügyi tehermentesítést jelent. De az 50 éven felülieket a saját vállalatán belül is továbbképezni kell.

## **A bevándorlók integrációja**

Az „általános alsóközépfokú iskola” (Hauptschule) olyan típusú iskola, ahonnan a jövőben fedezhetik a vállalatok a személyzetigényüket. Elsődlegesen a külföldi fiatalok látogatják ezeket az iskolákat. Az itt szerzett végzettség gyakran nem elég egy igényes foglalkozás elvégzéséhez. A kulcsfontosságú szakmákban sajnos legtöbbször hiány van.

A Phoenix Contact néhány éve kifejlesztett a Hauptschule-kal egy programot, hogy azok tanulóit képezhetővé tegye. Az utolsó tanévben tanulmányaik mellett üzemi foglalkozásokon vesznek részt. Így megismerik azt, amire később az üzemi képzéshez szükségük lesz. Az iskola elvégzése után sok tanuló köt képzési szerződést.

## **Kooperatív képzés és tanulmány**

A jövőben diplomásokból is hiány lesz. A Phoenix Contact ezért tanulásra és teljesítményre hajlandó fiatalok számára sok éve kínál felsőfokú tanulmányokkal párosuló képzést. Négy év alatt megszerezhetik a szakmunkáslevelet és a bachelor végzettséget. A főiskolák szívesen igazodnak a vállalatok képzési programjához úgy, hogy egyidejűleg van lehetőség a szakképzésre és a felsőfokú tanulmányokra. A vállalat számára előny, hogy a négy év során a fiatalok megmutatják erősségeiket és gyengéiket – így lehetőség van az optimális fejlesztésre.

A munkakör hibás, éppen ezért drága betöltése ezen tapasztalatok szerint majdnem kizárt. A fiatal szakmailag és emberileg könnyebben

integrálódhat. Ez a tapasztalatok szerint erős vállalati kötődéshez vezet – egy plusz a jövőre nézve.

A Phonix Contact ezen túlmenően finanszíroz tanszékeket, laboratóriumokat a környező főiskolák számára, aminek következtében a végzős diplomások és a vállalat között időben létrejön a kapcsolat és kötődés.

## **A munkatársakat megkötni**

Ha a demográfiai változás következtében hiány lesz szakmunkásokból, a vállalatok kölcsönösen megpróbálják a jó munkatársakat elcsábítani. Ezáltal a német vállalatoknál kényszerűen növekedni fog a fluktuáció. A már vázolt stratégiai személyzetfelesztési intézkedések mellett meghatározó lesz a képzett munkaerő kötődése.

Ahhoz, hogy a képzett munkatársakat a Phoenix Contactnál megtartsák, megfelelőek a karrieresélyek. Ezeket a klasszikus vezetői pályafutások reprezentálják. Mivel ma a karcsú szervezetre van igény, a jövőben nem lesz elegendő olyan vezetői munkakör, ami a teljesítményhordozókat a vállalathoz köti. Ezért szakmai vezetői és projektvezetői pályafutásokat fejlesztenek ki. Ezek a munkakörök az összetett feladatok teljesítése érdekében átlagon felüli és differenciált szaktudást igényelnek. A szakmai vezetők nagy jogköröket kapnak és szerteágazó vállalkozói felelősségük van. Ezáltal olyan jövedelemre tehetnek szert, ami megfelel a vezetői fizetésnek. A vezetői beosztással szemben az elsődleges különbség az, hogy nincsenek beosztott munkatársaik.

## **Az egészséget menedzselni**

Az embereknél az életprioritások az életkortól függően eltolódnak. Míg a fiataloknál inkább a karriertörekvés áll az előtérben, az idősebbek inkább a munkateljesítmény, egészség és életminőség közötti egyensúlyt keresik. A képzett munkatársak vállalathoz kötése és teljesítőképességük megtartása érdekében feltétlenül figyelembe kell venni igényeik változását.

Ezért az egészségtámogatásnak nagy szerepe van a Phoenix Contact személyzetpolitikájában. Hiszen az idősebbé válással növekszik a betegállományban töltött idő is. Bár a fiatalabbak is gyakran megbetegszenek, de csak néhány napra. Az idősebbek ritkábban lesznek betegek, de az hosszabb ideig tart. A több betegállomány és az alacsony teljesítményű munkatársak a német dolgozók ár–teljesítmény arányát negatív irányba tolják el.

A dolgozók egészségközpontja hozzájárul ahhoz, hogy a betegállományt és ezáltal a személyzeti költségeket alacsonyan tartsák. Rendszeresen ellenőrzik a munkatársak fizikai állapotát, hogy megfelelő tréningprogramot fejleszthessenek ki. Kínálnak továbbá lazítási tréninget, táplálkozási tanácsadást, valamint dohányzás ellenes szemináriumokat. Az eredményeket rendszeresen értékelik és bebizonyosodott, hogy a munkatársak egészsége egyértelműen javult, aminek pozitív hatása van a betegállományra.

## **Immateriális ösztönző rendszereket létrehozni**

Az immateriális ösztönző rendszerekre, mint vezetési eszközökre nagyobb figyelmet kell fordítani, mivel a legtöbb emberre nagyobb ösztönző hatással vannak, mint a pénz. A Phoenix Contact elsősorban a következő szempontokat hangsúlyozza:

- vezetési kultúra,
- emberi elismerés,
- képzési és fejlődési lehetőségek,
- munkahely-alakítás,
- nagyfokú szabadságot lehetővé tevő munkaidő-modellek,
- a vállalat imázsa,
- munka–magánélet egyensúly.

Ezek a tényezők a munkatársak kötődése és teljesítményhajlandósága szempontjából központi helyet foglalnak el. És ezek nemcsak a sokat szidott német személyzeti költségeket növelik, hanem optimalizálják az ár–teljesítmény arányt is.

A magukat az egyes személyzeti intézkedések hordozóinak tekintő személyzeti menedzserek az irányításban vitathatatlanul vezető szerepet játszanak.

## **A továbbképzés felülvizsgálata**

A sikermérés három módszeréből a RICOH Deutschland a saját igényeire szabott értékelési rendszert fejlesztett ki. Az irodakommunikációval foglalkozó vállalat most azt vizsgálja, hogy a befektetések a továbbképzésbe teljesítik-e a kitűzött célt, azaz új célcsoportok megszólítását.

A RICOH Deutschland GmbH, Frankfurt am Main cégnek új értékesítési tréningprogramot kellett létrehozni. A németországi központban

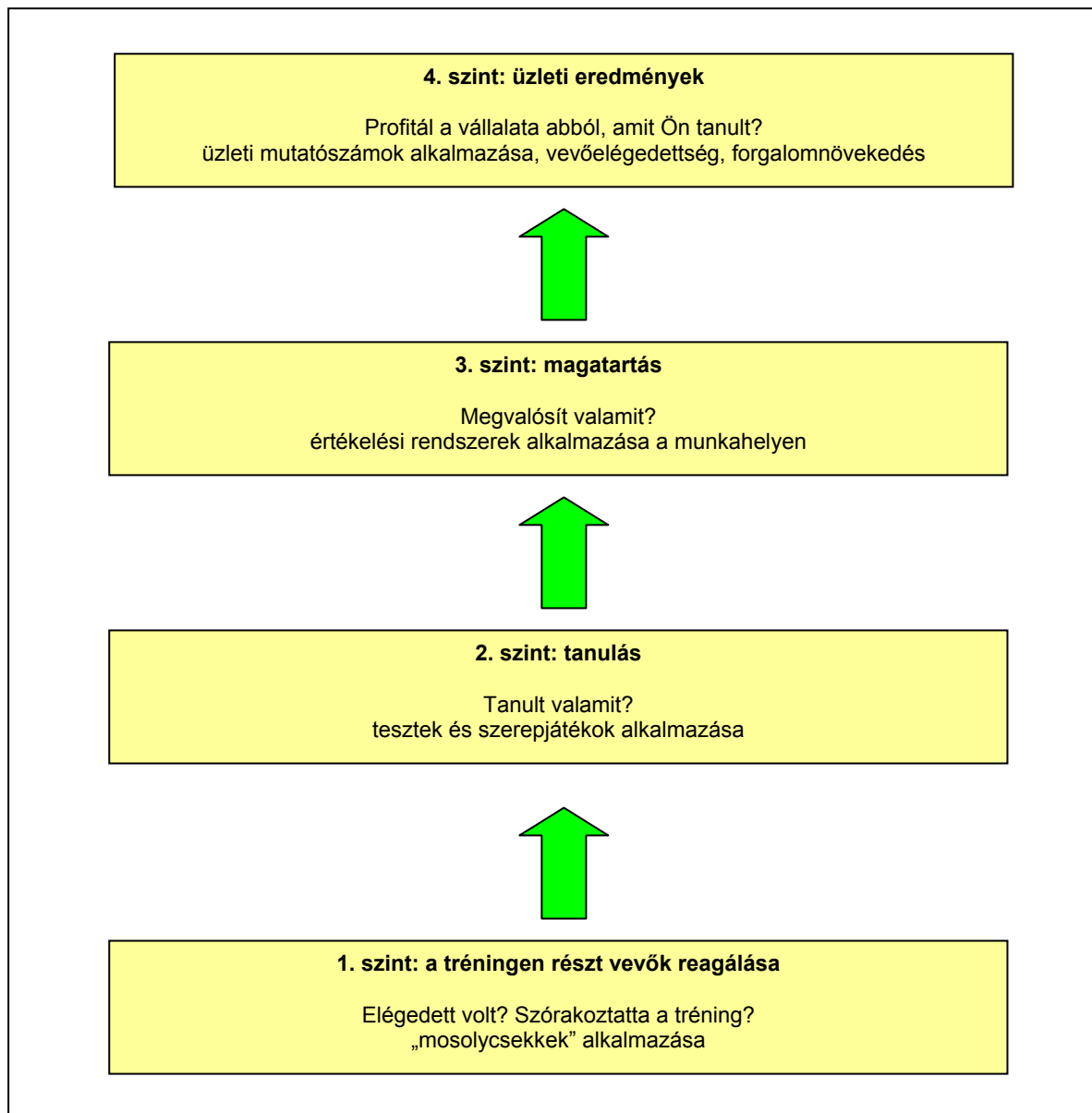
megbízta a RICOHversity elnevezésű belső oktatási osztályt, hogy a németországi értékesítésre „How to approach the IT department” elnevezéssel hatékony tréningterméket fejlesszen ki és valósítson meg. A háttér: A RICOH mint nemzetközi, technológiaorientált vállalat egyre bonyolultabb nyomtatás- és iratkezelési megoldásokat kínál. Ahhoz, hogy az eladó munkatársak ezeket a termékeket el tudják juttatni a vevőkhöz, műszaki termékismeretekkel kell rendelkezniük és képesnek kell lenniük arra is, hogy az értékesítésben tanácsadással szolgáljanak.

Senki sem tudta megmondani, hogy az új, paradigmaváltást jelentő tréningkonceptió és az ehhez kapcsolódó beruházás mennyiben támogatja a változási folyamat kitűzött vállalászói céljait. Ezért a RICOHversity szakértői különböző modellekből kifejlesztették a tréningprogram eredménymérésének koncepcióját. A tanulás eredménymérésére szolgáló modellek közül Kirkpatrick 4 szintű modellje a klasszikus. A modell abból a feltételezésből indul ki, hogy a tanulás sikerét összesen négy szinten lehet vizsgálni, miközben az alsóbb szintek befolyásolják a mindenkori magasabb szinteket (1. ábra).

Egy további, főleg az USA-ban kedvelt modell a Philips ROI modellje. Kirkpatrick 4 szintű modelljére épül, de kibővül egy ötödik szinttel, a ROI-val, vagyis a beruházások megtérülésével. Ez a modell megkísérli a tréning hatásait az egyéb hatások kiemelt célértékeire izolálni és minden hatást monetáris haszonértékké konvertál.

## **Perspektívát váltani**

A legtöbb nagyvállalatnál a kiegyensúlyozott értékelőkártya a stratégiai irányítás és sikermérés vezető stratégiai modellje. Abból indul ki, hogy egy vállalatnak több stratégiai perspektívája van és ezekhez a perspektívákhoz is mutatókat kell meghatározni. A kiegyensúlyozott értékelőkártya szempontot Kirkpatrick és a Philips modelljeivel ellentétben nem speciálisan a tréningek sikereinek mérésére fejlesztették ki. Stratégiai beállítottsága és eltérő célperspektívái következtében kiválóan alkalmas arra, hogy a képzési és továbbképzési stratégiák eredménymérésére szolgáló rendszer bázisa legyen. Különösen pozitívan kell értékelni az ok-hatás kapcsolatokat, amelyeknek az egyéni fejlődése a képzés és továbbképzés irányába nagyban segítheti egy tréningstratégia kialakítását. Ezzel biztosítható, hogy a tréningstratégia összhangban legyen az általános vállalati stratégiával és a csúcsvezetés felé is kommunikálni lehessen.



1. ábra Kirkpatrick 4 szintű modellje

Mindhárom modellnek van előnye és hátránya, például a tréningprogram összehasonlíthatósága (Kirkpatrick modelljével aligha lehetséges), a vállalat stratégiai céljaira irányultsága (a Philips modellje nem tartalmazza). Ezért a RICOH-vezetés úgy döntött, hogy a három modellből integrált szempontot, a klasszikus képzéscontrolling és vállalatirányítás koncepcióját követik. Ennek során Kirkpatrick négy szintjét hozzárendelték a kiegyensúlyozott értékelőkártya különböző dimenzióihoz, valamint annak eredménymutatóihoz és a teljesítményhordozókhoz. Ennek a ki-



indulási pontnak az alapján a továbbképzési szakértők a vállalati célokból vezették le a tréningcélokat és a sikermutatókat. Meghatározták a mértékegységeket és előkészítették az adatfelvételt a kísérleti tréninghez (1. táblázat).

1. táblázat

### A tréning értékelőkártya struktúrája

	Eredménymutató (azt mutatja, hogy az eredményt elérték-e)	Teljesítményhordozó (időben ad tájékoztatást, hogy a célt el lehet-e érni)
<b>Pénzügyi cél:</b>	Kirkpatrick szerinti 4. szint (üzleti eredmények); itt kell elhelyezni a ROI mutatószámot is	Kirkpatrick szerinti 4. szint (üzleti eredmények)
<b>Vevőcél:</b>	Kirkpatrick szerinti 4. szint (üzleti eredmények)	Kirkpatrick szerinti 4. szint (üzleti eredmények)
<b>Folyamatcél:</b>	Kirkpatrick szerint 4. szint (üzleti eredmények)	Kirkpatrick szerinti 3. szint (magatartás)
<b>Tudás-/tanuláscél:</b>	Kirkpatrick szerinti 2. szint (tanulás)	Kirkpatrick szerinti 1. szint (reagálás)

Különös kihívásnak bizonyult az oktatási célok meghatározása. Már az oktatási osztály, a marketing, értékesítés és IT vezetőivel a RICOH-nál lefolytatott első workshop során kiderült, hogy az oktatási célokat még élesebben, illetve mérhetőbben kell meghatározni. A közös megbeszélés új perspektívákat nyitott, és a következő fő kérdésekre kellett választ találni:

- Milyen ismeretekre van szükségük az értékesítési munkatársaknak ahhoz, hogy az IT területen a vevőknek tanácsot tudjanak adni?
- Milyen magatartás vezet az eladás területén ténylegesen jobb eladási eredményekhez az újonnan meghatározott folyamatban?
- Mihez kötik az értékesítési sikert? Csupán a forgalomhoz vagy eladáshoz, az elért árréshez, meghatározott szolgáltatásszegmensekben vagy célcsoportokban elért eladáshoz, vagy forgalomhoz?

A második workshop célja az volt, hogy tudás- és magatartás vonatkozású oktatási célokból levezessék a megfigyelt kritériumokat és megfelelő vizsgálati lehetőségeket. Az oktatási értékelőkártya volt az új oktatási koncepciók kiigazításának alapja, amibe a résztvevők tudás- és magatartás vonatkozású változásai vizsgálatának egy részét bevonták.

## Teljesítményhordozók vizsgálata

A tudás- és tanuláscélok szintjén a vezetők és külső tanácsadók közvetlenül a tréning utáni megkérdezéssel vizsgálták a teljesítményhordozókat, ami megfelel Kirkpatrick 1. szintjének. Ezek 2–6 egyedi mutatószámból álló mutatószámcsoportok. Ide tartozik az összelégedettség, az oktatás tartalma/témája, tanulás, ösztönzés, anyag, oktató/tanár, infrastruktúra, időzítés.

A tudás- és tanuláscélok szintjén a továbbképzési szakértők eredménymutatóként további szakismeretek megszerzését határozták meg, többek között IT szakkifejezéseken/konceptciókon, az IT területek beszerzési struktúráin és folyamatain és a vételi folyamat résztvevőinek specifikus követelményein keresztül. A szükséges mérési értékeket a tréning előtt és után tudásteszttekkel vizsgálták.

Egy további mutatócsoport tartalma az új eladási magatartások elsajátítása volt. A vizsgálat itt a résztvevők kölcsönös értékelésével történt, a különböző eladási szakaszok tréninggyakorlatai során. A harmadik mutatószámcsoport középpontjában a tanulás eredményének saját értékelése és a felettséssel a tréning befejezése vonatkozásában létrejött célmegállapodás (akcióterv) lezárása állt. Ennek a célmegállapodásnak bázisként a folyamatcélok szintjén kellett előirányzott értékeket szolgáltatni a magatartásváltozás vizsgálatához. Ezt a mutatószámcsoportot végső soron a kísérleti tréninggel összefüggésben nem vizsgálták, mivel a résztvevők és vezetők számára nem adott elég időt a felkészülésre célmegállapodáshoz. A folyamatcélok vonatkozásában több teljesítményhordozót és eredménymutatót határoztak meg. A vizsgálatot harmadik személyeknek kellett végezni úgy, hogy a fontos üzemi szituációkban értékelték a belső CRM-rendszereket és megfigyelték a magatartásváltozásokat. Felkészülési idő hiányában nem volt megfelelő a fogadtatás, és a magatartásmegfigyelés sem valósult meg, csak a CRM-rendszer kiértékelése (2. táblázat).

Mint lehetséges ügyfél- és pénzügyi mutatószámot (a negyedik szinten) többek között a projektkínálatok vagy IT-területekkel elindított projektek számát, forgalmi célokat (nyomtatók forgalma, szoftverforgalom, szervizforgalom), darabszám- és árres-célokat vitatták meg. Mivel a cél-elérés értékelésének kívánatos időhorizontja a tréninget követő két hónap, ezt a célt végül mellőzték, mivel a hatások csak 6–12 hónap múlva várhatók.

Kivonat a folyamatcélokból  
(magatartásváltozás és üzleti eredmények mutatói)

Cél	Mért értékek	Vizsgálat
IT-felelősökkel létesített első kapcsolatok számának emelkedése	IT-felelősök újonnan rögzített kapcsolatadatainak száma	Értékelés CRM-rendszerben a tréning befejezését követő egy hónapon belül
Sikeresélyek növekedése IT-felelősökkel létesített kapcsolatok esetén	Kompetenciabecslés a célcsoporttal folytatott beszélgetés során	Legalább három beszélgetés meghallatása harmadik személy által a tréning utáni 1. hónapban
IT-felelősökkel folytatott személyes beszélgetések számának emelkedése	Látogatások száma a vizsgálat időszakában azonosított vezetőknél	Szűrés és extrahálás a CRM rendszerből a tréning után egy hónappal

## A kísérleti tréning mentése

A kísérleti rendezés egyik legnagyobb kihívásának az adatfelvétel bizonyult a kísérleti tréning alatt és közvetlen utána. Bár a RICOH-nál a külső tanácsadók és a vezetők minden adat tekintetében kötelesek voltak megőrizni a névtelenséget és a résztvevőket nyíltan tájékoztatták, néhányan elutasították a tréning és az értékelés kombinálását vizsga formájában. Egyidejűleg a két oktató feladata, akik a tréning alatt a sikermérés moderátorának szerepét is vállalták, a vártnál igényesebb volt és szerepkonfliktusokhoz vezetett.

A mért értékek pragmatikus megválasztása ellenére néhány mutatót végső soron nem lehetett vizsgálni. Ekkor a kétlépcsős értékelő workshop volt a döntő:

- Az első részben a tréningeredmények vállalaton belüli megvitatására került sor, amit a RICOH a résztvevőkkel folytatott személyes visszacsatolás-beszélgetések során végzett el.
- A második részben a külső tanácsadók ismertették a többlépcsős sikermérés eredményeit. Hatásos volt, hogy milyen pontosan és részletesen támasztották alá a megállapított mutatók a szubjektív értékelést.

- A vizsgálat eredményei olyan kifejezőek és részletesek voltak, hogy egyértelmű következtetéseket lehetett levonni a tréning gyengeségeiről és a szükséges javításokról.

Ezenkívül az értékelések alapján a RICOH minden résztvevő vezetője világosan látta: A befektetés a tréningekbe a RICOH teljes közvetlen értékesítésére vonatkozóan, vállalkozói szempontból helyesnek bizonyult.

**Összeállította: Jurasits Jánosné**

Chemie schaffte 8.179 neue Ausbildungsplätze. = Personal, 58. k. 2. sz. 2006. p. 02.

Aktiver Teil der Zivilgesellschaft. = Personal, 58. k. 2. sz. 2006. p. II–IV.

Kijek, J.; Wagner, K.; Weiß, Ch.: Weiterbildung überprüfen. = Personal, 58. k. 2. sz. 2006. p. 38–40.

Olesch, G.: Leader werden. = Personal, 58. k. 2. sz. 2006. p. 22–25.

BME-OMIKK

3PL 4PL 5PL A2A A2B A2C ABC ASP ATP  
ÁFK B2A B2B B2C BDE BPR BSC C2A  
C2B C2C CAD CAM CAQ CCD CIM CPFR  
CRM CRP DISK DTS ECR EDI EIP EFT ERP  
ETK FIFO GSM GPS HUB IFS IS ISDN IT  
JIS JIT KEP KUBA LED LIFO LMS LVS  
NIDE MRP NET NHO NI OCR QEM RES  
OMS PAN POI POS PPS PRM PZE RF RFID  
RMT SAW SC SCE SCEN SCIM SCM SCOR  
SCP S&D SG SRP TAG TLHM TMS TPN  
TQM TSP T&T UDT VAN VAS VMI WAC  
WEV WM WMS WWS WWW ZK XML XSS

# **H I R D E S S E N !**

**A BME Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár**

a Műszaki–Gazdasági Kiadványok Szerkesztősége  
gondozásában megjelenő folyóiratokban megrendelésre  
megjelentet hirdetéseket is.

A szakma szerint kiválasztott kiadványban megjelenő hirdetések  
célzottan a potenciális felhasználókhoz jutnak el.

**A hirdetések ára: 40 000 Ft/oldal + 25% ÁFA**  
**A kiadványok formátuma: A/5. Tükörméret: 106 x 152 mm.**  
**Raszterszám: 35.**

Négy és annál többszöri megjelenés esetén 25% kedvezményt adunk.  
A hirdetésben szöveget és vonalas ábrát tudunk jó minőségben közölni.

**Szórólap:** max. A5-ös méretben, 25 g-ig **45 000 Ft + ÁFA,**  
25 g felett egyedi megállapodás szerint.

Felvilágosítás és hirdetésfelvétel:  
**BME–OMIKK – Értékesítési és Marketing Csoport**  
1011 Budapest, Gyorskocsi u. 5-7. • Levélcím: 1255 Bp., Pf.: 207.

Tel.: 45-75-333 • Tel./fax: 45-75-334 • E-mail:  
marketin@info.omikk.bme.hu

# FOLYÓÍRATAINK

