

GULYÁS LÁSZLÓ\*

**A FELNŐTTKÉPZÉS JELLEMZŐI. I. rész\*\*  
A KÉPZÉS ÉS FEJLESZTÉS „HÁZON KIVÜLI” MÓDSZEREI\*\*\***

*FEATURES OF ADULT EDUCATION I.  
„OFF THE JOB” METHODS OF TRAINING AND DEVELOPMENT*

**ABSTRACT**

The knowledge-based society and economy has a new demands from employee. The long life learning is becoming reality. Where upon the theory and practice of training and development is growing day after day. HR-managers, HR-specialist and researchers produced several models and methods of training and development. There can be sorted two big groups:

1. On the job methods
2. Off the job methods

Recent essay is dealing with the theory of “off the job” methods. Accordingly we review the Hungarian HR-books and essays dealing with “on the job” methods. We examine the advantages and disadvantages of different methods, sort and evaluate them.

**1. Bevezetés**

Napjaink HR-szakirodalma,<sup>1</sup> illetve felnőttképzési szakirodalma<sup>2</sup> jelentős számú képzési/fejlesztési módszert ismertet. Ezeket a módszereket a szerzők többféle módon csoportosítják. Nézzünk egy példát a felnőttképzési szakirodalomból, amely általában valamilyen kiválasztott szempont mentén próbálja végrehajtani a csoportosítást.<sup>3</sup> Az egyik lehetséges szempont a „tanulás irányítása.” Ennek megfelelően Farkas Éva az alábbi három csoportot állítja fel:<sup>4</sup>

• **Előadó központú módszerek**

Egy-egy téma gondosan előkészített szóbeli kifejtésére szolgálnak. Általában egyirányú információközlés történik. Tipikus formái: előadás, magyarázat, konzultáció, szemléltetés.

• **Kooperatív módszerek**

Nem a közvetítendő ismeret átadását tekintik elsődleges célnak, hanem a résztvevők szemléletének motivációjának, valamint kompetenciájának fejlődését. Tipikus formái: tréning,<sup>5</sup> szerepjáték, szituációs módszer, esettanulmány, vitamódszerek, tanítási célú beszélgetések, moderációs módszer, kooperációs technikák, projektmunka.

• **Résztvevő központú módszerek**

Ugyanaz mondható el ezekről, mint a kooperatív módszerről. De ezeknél a módszereknél még hangsúlyozottabban érvényesülnie kell a résztvevők aktivitásának. Egyéni feladatmegoldás, otthoni feladat, kiselőadás, projektmunka, individualizált tanítás.

\* Dr. habil. Gulyás László, PhD, PhD, c. egyetemi tanár (KE), egyetemi docens (SZTE).

\*\* A tanulmány II. része a Közép-Európai Közlemények No. 26–27-es (2014/3–4. szám VII. évfolyam 3–4. szám) számában fog megjelenni.

\*\*\* A tanulmány a Nemzeti Foglalkoztatási Alap Képzési Alaprészének hozzájárulásával, a „Szakképzési és felnőttképzési kutatások támogatása” tárgyú, NFA KA 3/2013. számú szerződés keretében készült.

Napjaink HR-szakirodalma<sup>6</sup> a tanulás helye alapján a képzés/fejlesztés módszereit alapvetően két nagy csoportra oszthatja, úgymint:

**1. „On the job”, azaz házon belüli képzések**

Ezek szorosan a munkavégzéshez kapcsolódnak, azaz a munkahelyen kerül rájuk sor. Így a lehető legszorosabb kapcsolatban állnak magával a munkavégzéssel.

**2. „Off the job”, azaz házon kívüli képzések**

Ezek legfontosabb tulajdonsága, hogy a képzésre kijelölt dolgozót kifejezetten kikszájtják a munkakörnyezetből, azaz a lebonyolításuk a munkahelyen kívül történik.

Jelen tanulmány az „off the job” módszerek elméleti oldalát vizsgálja. Ennek megfelelően bemutatjuk a magyar HR-szakirodalom által ismertetett „off the job” módszereket, eközben megvizsgáljuk előnyeiket és hátrányaikat, értékeljük őket, illetve kísérletet teszünk rendszerezésükre, csoportosításukra. Kiindulópontként az 1. táblázatot használtuk.

**1. táblázat. Az off the job” képzési módszerek lehetséges csoportosítása**

„off the job” módszerek	
Iskolarendszerű képzés, levelezős vagy esti formában. A dolgozó szintjének megfelelően:	
a)	szakma megszerzése
b)	középfokú végzettség megszerzése
c)	első diploma megszerzése
d)	második vagy további diplomák megszerzése
e)	MBA-képzés
Tanulmányutak (belföldi, külföldi)	
Részvétel konferenciákon	
Speciális külső tanfolyamok Például: nyelvtanfolyam	
A számítógépes tanulás különféle formái:	
a)	Távoktatás
b)	E-learning

*Forrás:* A szerző saját szerkesztése

**2. Az „off the job” módszerek részletes bemutatása**

**2.1. Iskolarendszerű képzés**

Az iskolarendszerű képzések – más néven formális képzési programok – fontos szerepet töltenek be a vállalatok/szervezetek képzési-fejlesztési folyamataiban. Egy egyszerű szakmától egészen a legmagasabb menedzser végzettségnek minősülő MBA fokozatig szerezhető ismeretek/tudás és a végzettséget igazoló dokumentumok (szakmunkás bizonyítvány, érettségi, diploma, MBA-diploma) az iskolarendszerű képzés keretei között. Ráadásul a képzőhelyek az utóbbi években nagyon komoly levelezős/esti képzési kapacitást építettek ki, azaz munkavállalóknak tág teret nyitottak arra, hogy munka mellett (pontosabban a munkaidőn túl) vegyenek részt ezen képzésekben.

Ezt a módszert a vállalatok/szervezetek általában az alábbi három ok miatt veszik igénybe:

1. Ha valamilyen nagyobb, szélesebb körű ismeretkör megszerzése merül fel képzési igényként.<sup>7</sup> Például:
  - ✓ Szakma megszerzése: egy nagyobb fizikai munkás csoport számára szükségessé válik egy szakma elsajátítása.
  - ✓ MBA-képzés: egy előléptetés előtt álló vezetőt kell felruházni magasabb szintű gazdasági ismeretekkel.

2. Az adott szervezet nem rendelkezik a képzési igényt kielégítő tárgyi- és/vagy személyi feltételekkel.<sup>8</sup> Például egy csapatépítő tréning megtartásához nem rendelkezik megfelelő trénerrel.
3. Az iskolarendszerű képzés olcsóbb, mintha belső képzést szerveznének.

A szakirodalom az iskolarendszerű képzéssel kapcsolatban több jelentős negatívumot rögzít, úgymint:<sup>9</sup>

1. Általában drágább mint a „házon belüli képzés”.
2. A képzés helyét és idejét általában a képzőhely határozza meg.
3. Nincs garancia arra, hogy az ott elsajátított tudást, ismereteket a képzésben részt vevő azonnal alkalmazni, használni tudja a munkahelyén. Magyarul: az iskolarendszerű képzésben tanultak átültetése a munkahelyi gyakorlatba nem automatikus.

Az iskolarendszerű képzések sikerességéről akkor beszélhetünk ha az ott tanultakat a dolgozók mindennapi munkavégzésük során használni tudják. Ezért külön meg kell vizsgálnunk a transzfer kérdéskörét.<sup>10</sup> További nagyon fontos követelmény, hogy a képzés/fejlesztés segítse őket az önmegvalósításban, személyes életcéljaik elérésében.<sup>11</sup>

## 2.2. Tanulmányutak

Ez a képzési forma a más szervezetekben felhalmozott tapasztalatok megismerésére alkalmas. Ezt úgy kell elképzelnünk, hogy egy adott szervezet munkavállalója valamilyen hivatalos keretek között elmegy egy másik céghez (ez lehet belföldi, illetve külföldi vállalat) és megismerkedik az ott folyó munkavégzéssel. Az előbbi mondatban az „elmegy” kifejezést használtuk, ezt annyiban kell pontosítanunk, hogy ezek a tanulmányutak kifejezetten hivatalos formában zajlanak. Általában a meglátogatott vállalat hívja meg tapasztalatszerzésre a látogatókat. Azaz a vállalat akarja megosztani a nála felhalmozott tapasztalatokat a külső szakemberekkel. Nézzünk egy példát: „C-nagyvállalat” Humánpolitikai Igazgatósága kidolgozott és rendszerbe állított egy új ösztönzésmenedzsment politikát és gyakorlatot. Az általuk bevezetett HR-rendszer megismertetésére egy szakmai nap keretében meghívják a városban/megyében/régióban működő más nagy vállalatok HR-igazgatóit. Ezen HR igazgatók szempontjából ez a szakmai nap egyértelműen tanulmányútnak minősíthető.

Természetesen a tanulmányút több napos is lehet, és azt is szeretnék kihangsúlyozni, hogy tanulmányút az előző példánál jóval alacsonyabb szinten (pl. szakmunkások esetében) is elképzelhető. De akár menedzser, akár szakmunkás vett részt a tanulmányúton, annak eredménye csak abban az esetben tud hasznosulni, ha a tanulmányutat végrehajtó menedzsernek/dolgozónak visszaérkezve saját munkahelyére lehetősége van a tapasztalatokat megosztani saját kollégáival. Ez az első lépés ahhoz, hogy a tanulmányúton megszerzett tapasztalatok beépülhessenek a szervezet napi munkavégzési gyakorlatába.

Itt kell felhívni a figyelmet arra, hogy tanulmányutak az elsődleges haszon – szakmai tapasztalatszerzés, szakmai ismeretek bővülése – mellett további másodlagos haszon is járnak. Gondolunk itt az alábbiakra:

- Szakmai és emberi kapcsolatok kiszélesítése. A legújabb menedzsmenttrendek azt mutatják, hogy mind az egyéni, mind a szervezeti siker egyre fontosabb eleme a hálózatépítés.<sup>12</sup>
- A kapcsolatteremtő készség fejlesztése.
- A kérdészi és tárgyalási technikák fejlesztése.

Egyetértünk a Nemeskéri Gyula–Pataki Csilla szerzőpárossal abban, hogy talán ettől a fejlesztési módszertől várható el a legkevesebb konkrét eredmény, de szélesíti azon események körét, amely lehetőséget ad az adott menedzsernek/dolgozónak a szakmai és emberi fejlődésre.<sup>13</sup>

### 2.3. Részvétel konferenciákon

Ez a képzési forma hasonlóan a tanulmányúthoz a más szervezetekben felhalmozott tapasztalatok megismerésére alkalmas. De kettő kiegészítést kell tennünk. Egyrészt tanulmányútra szakmunkás szinten is sor kerülhet, ezzel szemben a konferencián történő tapasztalat-megosztásra kifejezetten csak menedzseri szintű munkakörökben van példa.

Másrészt a tanulmányút egy koncentrált forma, azaz legtöbb esetben a látogató egy másik szervezet tapasztalataival ismerkedik meg. Ezzel szemben egy konferencia egy-egy szekciójában 8–10 előadás is elhangozhat néhány óra leforgása alatt. Azaz a konferencián tapasztalat szerzés céljából résztvevő menedzser viszonylag rövid idő alatt számos szervezet tapasztalataival megismerkedhet.

Itt kell azt is rögzítenünk, hogy a konferenciánkon történő részvétel ugyanazon másodlagos hasznokkal (hálózatépítés, egyéni kommunikációs készségek fejlesztése) jár, mint a tanulmányutak.

### 2.4. Speciális külső tanfolyamok

Gyakori tapasztalat, hogy a nagyvállalatok testre szabott, azaz kifejezetten a szervezet igényeihez illesztett képzési programot akarnak végrehajtani. Ezért a képzési piacról rendelnek meg speciális tanfolyamot. Nézzünk egy tipikus példát: Egy magyar vállalatot megvásárol egy német vállalat és az új tulajdonos elvárja, hogy a magyar menedzsmet a németországi központtal a mindennapi munkavégzés során német nyelven kommunikáljon. Ebben az esetben a nyilvánvaló megoldás egy intenzív kommunikáció-centrikus német nyelvtanfolyam megszervezése.

Ezen speciális tanfolyamoknak két nagy előnnyel rendelkeznek más képzési formákhoz képest.<sup>14</sup> A speciális tanfolyamok egyik előnye, hogy a képzés tartalmában, felépítésében, időrendjében (pl. esti tanfolyam, hétvégi tanfolyam, munkaidő alatt zajló tanfolyam) és az alkalmazott andragógiai módszereiben teljes mértékben igazodnak a vállalat által megfogalmazott képzési célokhoz. Ez azért rendkívül fontos mert, mint az alábbi felsorolás mutatja, számos igen eltérő képzési cél merülhet fel, úgymint:<sup>15</sup>

- a minőség javítása,
- a termelékenység növelése,
- egy új technológia bevezetésére történő felkészülés,
- a szervezeti rugalmasság növelése,
- a munkahelyi elégedettség növelése,
- a szervezeti kultúra átalakítása,
- a munkahelyi balesetek csökkentése,
- a költségek minimalizálása,
- új külföldi tulajdonos esetén az új közös munkanyelv elsajátítása.

Mint a fenti felsorolásból látható a képzési célok alapvetően kétféle irányultságot mutatnak: 1. A jövőre kívánják felkészíteni az alkalmazottakat 2. A beazonosított képzettségbeli hiányokat próbálják felszámolni.

A speciális tanfolyamok másik előnye, hogy a képzést elvégző csoport tagjai – a tapasztalatok szerint – a későbbi munkavégzés során is keresik az egymással történő együttműködés különböző formáit és területeit. Ennek oka, hogy a tanfolyam elvégzése után ugyanazt a menedzsernyelvet beszélik, illetve szemléletmódjuk is közel áll egymáshoz.<sup>16</sup>

## 2.5. A számítógépes tanulás különféle formái

Mint az elnevezés mutatja ebben a képzési formában kulcsszerepet játszik a számítógép. A két leggyakrabban alkalmazott forma a távoktatás, illetve az e-learning, de napjainkban már megjelent az ún. m-learning is.

A távoktatás hagyományos definíciója: Olyan oktatási forma, amelyben a tanár és a diák között nagy a távolság, nem egy helyszínen vannak az oktatási folyamat során.<sup>17</sup> A távoktatás eredetileg a hagyományos levelezést használta kapcsolattartásra, azaz a tanuló postán kapta meg az ún. oktatócsomagot (könyvek, jegyzetek, feladatlapok). A technológiai fejlődés előre haladtával egyre újabb és újabb technikai eszközök (rádió, televízió, videó, email, honlapok, okos telefonok, táblagépek etc.) kerültek bevezetésre.

Az egyre újabb és újabb technikai eszközök alkalmazásával a távoktatás fokozatosan átalakult e-learning-gé. Az e-learning egy olyan fogalom, amit csakúgy, mint a PR-t, nem lehet „magyarosan” lefordítani, ráadásul még a definíciója sem kiforrott. Leggyakrabban az „elektronikus tanulás” kifejezéssel fordítják. Amit az alábbi módon definiálnak: az e-learning körébe tartozik minden olyan oktatási folyamat, amely az újmultimédia alapú információs és kommunikációs technológiák segítségével törekszik a tanulás hatékonyabbá tételére.<sup>18</sup>

Ez mint látható egy nagyon tág definíció, ennél létezik egy szűkebb is, amely így hangzik: az e-learning a modern oktatástechnológiai és pedagógiai módszertanokra épülő olyan alkalmazott tudomány, amely szervesen és rendszeresen alkalmazza az informatika és a telekommunikáció vívmányait a képzési folyamat hatékonyabbá tétele érdekében.<sup>19</sup>

Valójában egy-egy e-learning rendszer mindig két részből épül fel. Az egyik rész az LMS (Learning Management System), azaz a tudás átvitelét lehetővé tevő technológia. A másik rész pedig a LCMS (Learning Content Management System), azaz maga a tudásanyag.

Az e-learning a tradicionális oktatási módszerek, valamint az Internet nyújtotta új lehetőségek találkozása, a képzés egy új, hatékony módszere. Gyakorlatilag nem jelent mást, mint egy multimédiás és interaktív elemekből felépített tananyaggal történő oktatást, mely bárki számára lehetővé teszi, hogy saját számítógépe (vagy egyéb technikai eszköze) előtt ülve ellenőrzött és támogatott környezetben, rugalmas ütemezésben ismereteket sajátíthasson el. Véleményünk szerint a távoktatás és az e-learning az alábbi előnyökkel jár:

- **Rugalmasság, elérhetőség, kényelem**

A felhasználó bármikor kényelmesen, saját időbeosztása szerint haladhat az anyagban.

- **Költséghatékonyság**

Nincs szükség az anyagok hagyományos (értsd papíralapú) terjesztésére – a webes környezet egyszeri költségén kívül –, nincsenek utazási és szállásköltségek, kevesebb hasznos munkaidő esik ki.

- **Könnyen frissíthető**

A frissítés során nincsenek újraművelési, szállítási költségek (a papíralapú könyveknél, jegyzetekenél ezek viszont jelentősek), ugyanakkor a változás azonnal megjelenik.

- **Személyre szabottság**

Megfelelő tartalmi és technikai háttérrel, ill. előkészítés után lehetővé válik az, hogy minden „hallgató” a neki leginkább megfelelő anyagot kapja, a neki megfelelő formában és mennyiségben. A rendszer ezután folyamatosan nyomon tudja követni a „hallgató” előrehaladását a tananyagban, miközben gyakorlatokat és egyéb ismertanyagokat is javasolhat. Sajnálatos azonban az a tény, hogy jelenleg még nagyon kevés e-learning program kínál testre szabási lehetőségeket, vagy ha kínál is, akkor csak meglehetősen korlátozottan. Természetesen a fejlesztés folyamatos, s újabb és újabb megoldások születnek.

- **Hozzáférhetőség**

A programok bármikor, bárhol is hozzáférhetőek és egy igazán hatékony technológiai háttérrel a napi munkában is hasznos és azonnal hasznosítható tudásanyagot adnak át.

- **Tervezhetőség**

Az e-learning oktatásszervezési módszerei, hosszú távon is tervezhető vállalati oktatáspolitikát tesznek lehetővé.

### 3. Konklúziók a HR-menedzserek és a felnőttképzők számára

Az előző alfejezetből levonhatjuk a következtetést, hogy a munkavállalók képzéséért és fejlesztéséért felelős vállalati HR-szakemberek számos különböző „off the job” módszer közül választhatnak. Joggal merül fel a kérdés: Ha az adott vállalat úgy dönt, hogy „házon kívüli képzéssel” oldja meg a képzési szükséglet kielégítését, akkor melyik az a módszer, amely az adott vállalat számára a leghatékonyabb?

Véleményünk szerint a módszer kiválasztása során az alábbi hat nagy kérdéskört (ezek mint lentebb látható kisebb kérdésekből állnak össze) kell megvizsgálni és megválaszolni:<sup>20</sup>

#### 1. kérdés: Miért?

- Miért kerül sor a képzésre/fejlesztésre?
- Mi az a képzési szükséglet (szervezeti szintű, munkaköri szintű, egyéni szintű),<sup>21</sup> amit ki akarunk elégeíteni?
- Mi az a kompetenciahiány, amit fel akarunk számolni?<sup>22</sup>

Itt jegyezzük meg, hogy a szakirodalom egy része a „Miért?” kérdést a „Mit fejlesztünk?” címszó alatt tárgyalja.<sup>23</sup>

#### 2. kérdés: Kinek?

- Kiből és hány személyből áll az oktatandó csoport?
- Milyen a képzettségük?
- Milyen tapasztalatokkal rendelkeznek?
- Milyen a csoport belső struktúrája, összetétele (életkor, nem)?
- A képzendőkkel kapcsolatban van-e valamilyen speciális körülmény, amely alapvetően befolyásolhatja a képzést?<sup>24</sup>

Itt jegyezzük meg, hogy a szakirodalom egy része a „Kinek?” kérdést a „Kit fejlesztünk?” címszó alatt tárgyalja.<sup>25</sup>

#### 3. kérdés: Mit?

- Mit fognak a „házon kívüli képzés” során csináltatni a résztvevőkkel? (Ez a kérdés arra irányul, hogy konkrétan milyen formában fog megvalósulni a képzés)
- Milyen eszközöket (például e-learning esetén) kell majd használniuk?

#### 4. kérdés: Kivel?

- Az oktatási piac (egyetemek, főiskolák, OKJ-s képzéssel foglalkozó képzőhelyek, magánintézmények etc.) szereplői közül melyikre bízunk a képzést lebonyolítását?
- Fontos-e számunkra, hogy akkreditált képzőhely végezze el a képzést?

„Off the job” módszerek esetében a képzés/fejlesztés helyszíne egyértelműen „házon kívül” történik, tehát mindenféleképpen külső szereplőt kell bevonni a képzésbe.<sup>26</sup> Napjaink elektronizált gazdasági életében a különböző céginformációs rendszerek segítségével könnyű meggyőződni a leendő partner üzleti tevékenységéről, pénzügyi helyzetéről, munkamoráljáról. A legfontosabb tényező azonban a referencia, azaz a képzéssel foglalkozó cég korábbi munkái. Vagyis meg kell vizsgálnunk, hogy a referenciái alapján alkalmasnak tűnik-e arra, hogy megcsinálja a mi képzésünket.

### 5. kérdés: Mennyi idő alatt?

- Mennyi idő áll rendelkezésünkre a képzés/fejlesztés lebonyolítására?
- Mennyi időt szánunk a képzés/fejlesztés lebonyolítására?
- Hosszú vagy rövid képzésben gondolkodunk-e?

### 6. kérdés: Mennyibe kerül?

- Milyen forrás áll rendelkezésünkre a képzés/fejlesztés lebonyolítására?
- Milyen nagyságú forrást szánunk a képzés/fejlesztés lebonyolítására?

Véleményünk szerint a fenti kérdések részletes megválaszolásával tudja az adott vállalat képzésért felelős HR-szakembere az adott fejlesztendő személy/csoport számára a leghatékonyabb „off the job” módszert kiválasztani.

## JEGYZETEK

1. Napjaink magyar nyelvű HR-szakirodalma alatt – a teljesség igénye nélkül, de a reprezentativitásra törekedve – az alábbi könyveket, tankönyveket értjük:
  - Bakacsi Gyula et al. (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
  - Berde Csaba–Dajnoki Krisztina szerk. (2007): Esély egyenlőségi emberi erőforrás menedzsment. Debreceni Campus Kht. Debrecen.
  - Berde Csaba–Hajós László szerk. (2008): Emberi erőforrás gazdálkodás. Szaktudás Kiadó Ház. Budapest.
  - Bokor Attila et al. (2007): Emberi erőforrás menedzsment HR-szerepek, rendszerek – Új tendenciák – Vállalati példák. Aula: Budapesti Corvinus Egyetem. Budapest.
  - Fehér János (2011): Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek. Szent István Egyetemi Kiadó. Gödöllő.
  - Gulyás László szerk. (2008): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATEPress Szegedi Egyetemi Kiadó. Szeged.
  - Gyökér Irén (1999): Humán erőforrás menedzsment. Műszaki Könyvkiadó-Magyar Minőség Társaság. Budapest.
  - Karoliny Mártonné–Farkas Ferenc–Poór József–László Gyula (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó–Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó. Budapest.
  - Kiss Pál István (1994): Humán erőforrás menedzsment I-II. kötet. Emberi Erőforrások Fejlesztése Alapítvány. Gödöllő.
  - Kürtösi Zsófia–Vilmányi Márton (2008): Humán erőforrások 1. JATEPress. Szeged.
  - Lévai Zoltán–Bauer János (2003): A személyügyi tevékenység gyakorlata. Szókratész Külgazdasági Akadémia. Budapest.
  - Marosi M. (1985): Japán vállalatok vezetése és szervezése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
  - McKenna, E.–Beech, N. (1998): Emberi erőforrás menedzsment. Panem Kiadó. Budapest.

- Nemeskéri Gy.–Pataki Cs. (2007): A HR gyakorlata. Ergofit Kft. Budapest.
  - Pálíknás Jenő–Vámosi Zoltán (2002): Emberi erőforrás menedzsment. LSI Oktatási Központ. Budapest.
  - Poór József (2009): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó. Budapest.
  - Poór József, Karoliny Mártonné, Berde Csaba, Takács Sándor szerk. (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó Kft. Budapest.
  - Roóz József (2006): Az emberi erőforrás menedzsment alapjai. Budapesti Gazdasági Főiskola. Budapest.
  - Rozgonyi Tamás (2000): Fejezetek a humán erőforrás menedzsment témaköreiből. Budapesti Gazdasági Főiskola. Budapest.
  - Tóth-Bordásné Marosi Ildikó–Bencsik Andrea szerk. (2011): Emberi erőforrás-menedzsment. Universitas-Győr. Nonprofit Kft. Győr.
  - Tóthné Sikora Gizella szerk. (2004): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó. Miskolc.
  - Vámosi Zoltán (2004): Emberi erőforrás menedzsment. LSI Oktatási Központ. Budapest.
2. Lásd a bővebben legfrissebb felnőttképzési szakkönyv – Bertalan Tamás szerk. (2014): Felnőttképzésről képzőknek. Változások és értékek. eGenius Szakkönyv Kiadó Kft. Budapest – „felhasznált irodalom” című részét 190–192. old.
  3. Erről bővebben lásd Dina Miletta (2013): Útkeresztvezetés. Hatékony módszerek a felnőttkori tanulás támogatásához. SZTE-JGYPK. Szeged; Henczi Lajos (2009): A felnőttek tanításának-tanulásának elmélete és gyakorlata. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest.
  4. Farkas Éva (2014): Ahogy tanítunk: képzési formák és képzési módszerek 107–108. old. In: Bertalan Tamás szerk. (2014) 96–110. old.
  5. A tréningekkel kapcsolatban alapműnek tartjuk Rudas János (1997): Delfi örökösei. Önismereti csoportok. Elmélet, módszer, gyakorlatok. Gondolat-Kairosz. Budapest.
  6. Lásd az 1-es lábjegyzetet!
  7. Bakacsi Gyula et al. (2000) 299. old.
  8. Berde Csaba–Dajnoki Krisztina szerk. (2007) 179. old.
  9. Kiss Pál István (1994) 31. old.
  10. Klein Sándor (1998): Munkapszichológia. 1. kötet. SHL Könyvek. Budapest.
  11. Bakacsi et al. (2000) 288. old.
  12. A témakörben alapvető műnek tekintjük Barabási Albert László (2013): Behálózva. A hálózatok új tudománya. Helikon Kiadó. Budapest.
  13. Nemeskéri Gy.–Pataki Cs. (2007) 290. old.
  14. Gyökér Irén (1999) 161. old.
  15. A szóba jöhető képzési célokról lásd Gyökér Irén (1999) 157. old.; Erdélyi Evelyn (2008): Emberi erőforrások fejlesztése. 209–210. old. In: Gulyás László szerk. (2008) 207–221. old.; McKenna, E.–Beech, N. (1998) 189–191. old.
  16. Karoliny Mártonné–Farkas Ferenc–Poór József–László Gyula (2003) 297. old.
  17. Felvégi Emese (2005): Távközlés, e-learning és nyitott oktatás Anglia, az Egyesült Államok, Finnország, Németország, Svédország oktatási rendszerében. Új Pedagógia Szemle 2005/december.
  18. Hain Ferenc–Hutter Ottó–Kugler Judit (2005): Az elektronikus eszközökkel támogatott tanulás (e-learning) mint lehetőség. Világosság 2005/2–3. szám 3–23. old.
  19. Hain Ferenc–Hutter Ottó–Kugler Judit (2005) 5. old.
  20. A hat nagy kérdés összeállításához kiindulási pontként az alábbi szakirodalmat használtuk: Poór József (2009) 279. pp. 48. táblázat. De Poór József 5 kérdéséből kettő kérdést („Mikor?”, illetve „Hol?” kivettünk, és kettő újat írtunk helyette („Kivel”, illetve „Mennyi idő alatt?”), továbbá egy hatodik kérdéssel (Mennyibe kerül?) kiegészítettük a kérdéssort, illetve a kis kérdéseket több esetben átírtuk, kiegészítettük.
  21. Ezekről bővebben lásd Erdélyi Evelyn (2008) 211–212. old.
  22. Keczer Gabriella (2014/a): Üzleti ismeretek szak- és felnőttképzőknek. SZTE-JGYPK. Szeged. 96. old.; Keczer Gabriella (2014/b): Fundamentals of business for professionals of vocational training and adult education. SZTE-JGYPK. Szeged. 83. old.



23. Zsoldos Marianna (2004): Személyzetfejlesztés. 391. old. In. Tóthné Sikora Gizella szerk. (2004): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó. Miskolc. 370–398. old.; Nemeskéri Gy.–Pataki Cs. (2007) 278–279. old.
24. Ennél a kérdésnél elsősorban a fogyatékos, illetve megváltozott munkavállalók képzésére gondolunk elsősorban. Erről a kérdéskörrel lásd Dajnoki Krisztina munkásságát: Dajnoki K.–Vörös P.–Bodor M. (2010): Fejlesztési lehetőségek az esélyegyenlőségi emberi erőforrás-menedzsmentben – integrált kontra szegregált oktatás. 50 éves a felsőfokú tanítóképzés – A jubileumi konferencia előadásai. Kaposvári Egyetem Pedagógiai Kar, Kaposvár. 371–380. old.; Dajnoki Krisztina (2013): HR fejlesztés sajátosságai az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei folyóirat 2013/4. (V. évfolyam 1. szám No. 12. A-sorozat 4.), Szeged. 103–108. old.; Dajnoki Krisztina (2014/a): Fogyatékos munkaerő beillesztésének sajátosságai, különös tekintettel az érzékenyítő tréningekre. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei folyóirat 2014/1–2. (VI. évfolyam 1–2. szám No. 14–15.) Szeged. 157–167. old.; Dajnoki Krisztina (2014/b): Helyet mindenkinek! Fogyatékos, illetve megváltozott munkavállalók HR sajátosságainak feltárása az Észak-alföldi Régióban. Közép-Európai Monográfiák 12. Egyesület Közép-Európa Kutatására. Szeged.
25. Zsoldos Marianna (2004) 391–392. pp; Nemeskéri Gy.–Pataki Cs. (2007) 278–279. old.
26. A magyar felnőttképzési piac szereplőiről áttekintő képet kaphatunk az alábbi könyvből; Farkas Éva et. al. (2012): Az akkreditált felnőttképzési intézmények működési jellemzői. Kutatási jelentés. Szegedi Tudományegyetem-JGYPK. Szeged.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi Gyula et al. (1999): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
- Barabási Albert László (2013): Behálózva. A hálózatok új tudománya. Helikon Kiadó. Budapest.
- Berde Csaba–Dajnoki Krisztina szerk. (2007): Esély egyenlőségi emberi erőforrás menedzsment. Debreceni Campus Kht. Debrecen.
- Berde Csaba–Hajós László szerk. (2008): Emberi erőforrás gazdálkodás. Szaktudás Kiadó Ház. Budapest.
- Bertalan Tamás et al. (2014): Felnőttképzésről képzőknek. Változások és értékek. euGenius Szakkiadó. Budapest.
- Bokor Attila et al. (2007): Emberi erőforrás menedzsment HR-szerepek, rendszerek – Új tendenciák – Vállalati példák. Aula: Budapesti Corvinus Egyetem. Budapest.
- Dajnoki Krisztina–Vörös P.–Bodor M. (2010): Fejlesztési lehetőségek az esélyegyenlőségi emberi erőforrás-menedzsmentben – integrált kontra szegregált oktatás. 50 éves a felsőfokú tanítóképzés – A jubileumi konferencia előadásai. Kaposvári Egyetem Pedagógiai Kar. Kaposvár. 371–380. pp.
- Dajnoki Krisztina (2013): HR fejlesztés sajátosságai az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei folyóirat 2013/4. (V. évfolyam 1. szám No. 12. A-sorozat 4.), Szeged. 103–108. pp.
- Dajnoki Krisztina (2014/a): Fogyatékos munkaerő beillesztésének sajátosságai, különös tekintettel az érzékenyítő tréningekre. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei folyóirat 2014/1–2. (VI. évfolyam 1–2. szám No. 14–15.) Szeged. 157–167. pp.
- Dajnoki Krisztina (2014/b): Helyet mindenkinek! Fogyatékos, illetve megváltozott munkavállalók HR sajátosságainak feltárása az Észak-alföldi Régióban. Közép-Európai Monográfiák 12. Egyesület Közép-Európa Kutatására. Szeged.
- Dina Miletta (2013): Útkeresztvezetés. Hatékony módszerek a felnőttkori tanulás támogatásához. SZTE-JGYPK. Szeged.
- Erdélyi Evelyn (2008): Emberi erőforrások fejlesztése. In. Gulyás László szerk. (2008): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATEPress-Szegedi Egyetemi Kiadó. Szeged. 207–222. pp.
- Farkas Éva (2014): Ahogy tanítunk: képzési formák és képzési módszerek 107–108. old. In. Bertalan Tamás szerk. (2014) 96–110. old.

- Farkas Éva et. al. (2012): Az akkreditált felnőttképzési intézmények működési jellemzői. Kutatási jelentés. Szegedi Tudományegyetem-JGYPK. Szeged.
- Fehér János (2011): Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek. Szent István Egyetemi Kiadó. Gödöllő.
- Felvégi Emese (2005): Távoktatás, e-learning és nyitott oktatás Anglia, az Egyesült Államok, Finnország, Németország, Svédország oktatási rendszerében. Új Pedagógia Szemle 2005/december.
- Gulyás László szerk. (2008): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATEPress-Szegedi Egyetemi Kiadó. Szeged.
- Gyökér Irén (1999): Humán erőforrás menedzsment. Műszaki Könyvkiadó-Magyar Minőség Társaság. Budapest.
- Hain Ferenc–Hutter Ottó–Kugler Judit (2005): Az elektronikus eszközökkel támogatott tanulás (e-learning) mint lehetőség. Világosság 2005/2–3. szám 3–23. old.
- Henczi Lajos (2009): A felnőttek tanításának-tanulásának elmélete és gyakorlata. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest.
- Karoliny Mártonné–Farkas Ferenc–Poór József–László Gyula (2003): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó. Budapest
- Keczer Gabriella (2014/a): Üzleti ismeretek szak- és felnőttképzőknek. SZTE-JGYPK. Szeged.
- Keczer Gabriella (2014/b): Fundamentals of business for professionals of vocational training and adult education. SZTE-JGYPK. Szeged.
- Kiss Pál István (1994): Humán erőforrás menedzsment I–II. kötet. Emberi Erőforrások Fejlesztése Alapítvány. Gödöllő.
- Klein Sándor (1998): Munkapszichológia. 1. kötet. SHL Könyvek. Budapest.
- Koltai Dénes (2001): A felnőttképzés elméleti, gazdasági és területi problémái, Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet. Pécs.
- Kürtösi Zsófia–Vilmányi Márton (2008): Kürtösi Zsófia–Vilmányi Márton (2008): Humán erőforrások I. JATEPress. Szeged
- Lévai Zoltán–Bauer János (2003): A személyügyi tevékenység gyakorlata. Szókratész Külgazdasági Akadémia. Budapest.
- Marosi M. (1985): Japán vállalatok vezetése és szervezése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
- McKenna, E.–Beech, N. (1998): Emberi erőforrás menedzsment. Panem Kiadó. Budapest.
- Nemeskéri Gy.–Pataki Cs. (2007): A HR gyakorlata. Ergofit Kft. Budapest.
- Pálkás Jenő–Vámosi Zoltán (2002): Emberi erőforrás menedzsment. LSI Oktatási Központ. Budapest.
- Poór József (2009): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó. Budapest.
- Poór József, Karoliny Mártonné, Berde Csaba, Takács Sándor szerk. (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó Kft. Budapest.
- Roóz József (2006): Az emberi erőforrás menedzsment alapjai. Budapesti Gazdasági Főiskola. Budapest.
- Rozgonyi Tamás (2000): Fejezetek a humán erőforrás menedzsment témaköreiből. Budapesti Gazdasági Főiskola. Budapest.
- Rudas János (1997): Delfi örökösei. Önismereti csoportok. Elmélet, módszer, gyakorlatok. Gondolat-Kairosz. Budapest.
- Tóth-Bordásné Marosi Ildikó–Bencsik Andrea szerk. (2011): Emberi erőforrás-menedzsment: Universitas-Győr Nonprofit Kft. Győr.
- Tóthné Sikora Gizella szerk. (2004): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó. Miskolc.
- Vámosi Zoltán (2004): Emberi erőforrás menedzsment. LSI Oktatási Központ. Budapest.
- Vámosi Zoltán (2011): Képzés, tudás, munka. A magyar szak- és felnőttképzés rendszer szerepe és funkciója a társadalmi-gazdasági térben. Új Mandátum Könyvkiadó. Budapest.
- Zsoldos Marianna (2004): Személyzetfejlesztés. In. Tóthné Sikora Gizella szerk. (2004): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó. Miskolc. 370–398. pp.