

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

Kovács Norbert

Nappali

Gazdálkodási és  
menedzsment szak

Szolgáltatásmenedzsment  
specializáció

2020

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

A 21. századi készségek szerepe egy  
multinacionális cég termelést végző  
leányvállalatának jelenében és jövőjében

Belső konzulens: Dr. Bánhegyi Mátyás

Külső konzulens: Kovács Mónika

Kovács Norbert

Nappali

Gazdálkodási és  
menedzsment szak

Szolgáltatásmenedzsment  
specializáció

2020

## NYILATKOZAT

Alulírott Kovács Norbert büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2020 év 12 hónap 06 nap

  
.....

hallgató aláírása

# Tartalom

1.	Bevetés és a képesség, készség, kompetencia meghatározása.....	3
1.1.	Bevezetés.....	3
1.2.	Képesség.....	4
1.3.	Készség.....	5
1.4.	Kompetencia.....	5
1.5.	Készségek működése, tanulása és példa.....	6
1.6.	Munka világában legszükségesebb készségek.....	7
1.7.	Készségek szükségessége a mai világban.....	10
2.	Infineon Technologies Cegléd Kft. bemutatása.....	13
2.1.	Története.....	13
2.2.	Tevékenysége.....	13
2.3.	A cég céljai.....	14
2.4.	Piaci tevékenysége.....	14
3.	Infineon ceglédi telephelyén elvárt, többletkészségek feltárása, összehasonlítása.....	15
3.1.	A két fő csoport.....	15
3.2.	Fizikai munkaállomány.....	15
3.2.1.	A termelésbe frissen felvett alkalmazottak.....	15
3.2.2.	Operátorok.....	16
3.2.3.	Csoportvezető.....	16
3.2.4.	Műszakvezető.....	17
3.2.5.	Termelésvezető.....	17
3.2.6.	Minőségellenőr.....	18
3.2.7.	Technológus és vezető technológus.....	18
3.2.8.	Karbantartók, raktárosok.....	19
3.2.9.	Takarítók, biztonsági szolgálat.....	19
3.3.	Szellemi munkakörök.....	20
3.3.1.	New Product Intruduction.....	20
3.3.2.	Mérnök.....	20
3.3.3.	Pénzügy.....	21
3.3.4.	HR.....	22
3.3.5.	Kommunikáció.....	22
3.3.6.	IT.....	22
3.3.7.	Beszerezés és logisztika.....	23
3.3.8.	Minőségmenedzsment.....	23
3.3.9.	Létesítmény menedzserek.....	24
4.	Készségek hiányának veszélyei a vállalatra nézve.....	25
4.1.	Fizikai oldalon megjelenő készséghiányok veszélyei.....	25
4.1.1.	„Betanulósok”.....	26
4.1.2.	Operátorok.....	26
4.1.3.	Csoportvezetők.....	27
4.1.4.	Műszakvezető és termelésvezető.....	27
4.1.5.	Minőségellenőr.....	28
4.1.6.	Technológus és vezető technológus.....	29
4.1.7.	Karbantartó és raktáros.....	29
4.1.8.	Takarítók.....	30

4.1.9.	Biztonsági szolgálat .....	31
4.2.	Szellemi oldalon megjelenő készséghiányok veszélyei .....	31
4.2.1.	NPI mérnök.....	32
4.2.2.	Mérnök.....	32
4.2.3.	Pénzügy .....	33
4.2.4.	HR.....	33
4.2.5.	Kommunikáció .....	34
4.2.6.	IT .....	34
4.2.7.	Beszerezés, logisztika.....	34
4.2.8.	Minőségmenedzsment.....	35
4.2.9.	Létesítmény menedzsment.....	36
4.3.	Készségek orvoslása.....	36
5.	Készségek fejlesztése .....	37
5.1.	Fizikai munkakörben történő készségfejlesztés .....	38
5.1.1.	Fizikai oldal összegzése.....	39
5.2.	Szellemi oldalon történő készségfejlesztés .....	40
5.2.1.	Kötelező képzések .....	41
5.2.2.	Választható helyi képzések .....	41
5.2.3.	Szellemi oldal összegzése .....	42
5.3.	Munkaerő fejlesztés okai .....	43
6.	Készségekkel kapcsolatos tervek a közeljövőben .....	44
6.1.	Fizikai munkaerő-állomány a jövőben .....	44
6.1.1.	Fizikai állomány legfontosabb készségei a közeljövőben .....	45
6.2.	Szellemi munkaerő-állomány a jövőben.....	46
6.2.1.	Szellemi állomány legfontosabb készségei a közeljövőben .....	47
6.3.	Összegzés .....	48
7.	Összefoglalás .....	49
8.	Bibliográfia .....	51
8.1.	Szakmai irodalmak, folyóiratok.....	51
8.2.	Internetes források .....	52
8.3.	Egyéb források .....	53
8.3.1.	Céges dokumentumok.....	53
8.3.2.	Interjúk.....	53
8.3.3.	Személyes megkérdezések:.....	53
9.	Ábrajegyzék .....	54

# 1. Bevetés és a képesség, készség, kompetencia meghatározása

## 1.1. Bevezetés

A szakdolgozatomat a kíváncsiság ihlette. Magyarországon elég sok olyan leányvállalat van jelen, amelyek fő tevékenysége a termelés vagy az összeszerelés gondolok én itt a Mercedes gyárra Kecskeméten vagy az Audi gyárra Győrött, illetve a Infineonra Cegléden. Mindig is érdekelt melyek azok a tulajdonságok, de főleg készségek, amelyek nélkülözhetetlenek egy pozícióhoz, hogy a munkafolyamat zavartalanul végbe menjen. Ezen felül a vállalat a nagy stratégiai döntéseihez, illetve rövidtávú tervekhez hozzárendeli-e ezeket a készségeket, és úgy alakítja az elvárásokat, hogy ezek minél jobban megvalósulnak. Ezen felül, ha egy alkalmazott nem rendelkezik a megfelelő készségekkel akkor, hogyan működik ezen orvoslása. Ezt folytatva a vállalat segít-e a munkavállalóinak a nehézségek leküzdésében, ha igen hogyan és nyújt-e nekik lehetőséget önmaguk fejlesztésére, ha igen milyen kiknek, milyen módon. Ezt szeretném szemléltetni az Infineon Technologies Cegléd Kft.-n keresztül, de ez nem azt jelenti, hogy leírtak igazak lesznek a többi vállalatra is, csupán egy támpontot adhat a többi cég hasonló módon történő megközelítéséhez.

A szakdolgozatom a bevezető részében ismertetem azokat a fogalmakat, amelyek szükségüket a többi fejezetben található információ megfelelő megértéséhez. Ezek után az Infineon kerül rövid bemutatásra, hogy mégis legyen némi tudásunk a cégről. Közvetlenül utána bemutatásra kerülnek az alapvető készségek az összes pozícióban fizikai és szellemi oldalon egyaránt. A továbbiakban felvázolásra kerül milyen veszélyekkel jár a cégre, ha a munkavállaló nem rendelkezik a megfelelő készségekkel, illetve hogyan történik ennek korrigálása. Mivel megemlítésre kerül a készségek hiányának veszélye, ezért közvetlenül utána említésre kerül az, milyen lehetőségei vannak, illetve milyen lehetőségeket biztosít az Infineon a szellemi és fizikai alkalmazottainak a fejlődésre, készségeik fejlesztésére. Nem utolsó sorban a jövőbeli tervek, készséggel kapcsolatos változások kerülnek felvázolásra, hogyan és mit szeretne az Infineon változtatni a közeljövőben. Végül pedig egy összegző összefoglalás zárja az egészet.

„A humánpolitikai munkában egy sor tartalmában nem pontosított fogalom van jelen elég, ha csak a kompetencia, a készség, a jártasság és a képesség folytonos összemosására gondolunk. Nagyon nehéz megítélni, hogy melyik a helyesebb, azt a szót alkalmazni, amelyet mindenki más elfogadottan használ, vagy ragaszkodni a tudományosan alátámasztható fogalmak használatához, amely viszont a köznyelv számára idegen. A XXI. században a személyeket érintő munkában, a képzésben (továbbképzésben) vétek a tudományos alapoktól elvonatkoztatni a napi tevékenységet, pedig a képzők egy része ezt a nézetet képviseli”. (DR. POÓR, F. 2008) A következőkben a képességek, készségek, kompetenciák kerülnek meghatározásra. Ennek oka, hogy tisztában legyünk a helyes meghatározásukkal, megértsük a köztük lévő különbségeket, valamint az összefüggéseket, továbbá realizáljuk azt, hogy milyen folyamatok mennek végre egyes tevékenységek elvégzésekor.

## **1.2. Képesség**

„Képességeken az eredményes tevékenység belső feltételeit, a mozgósítható belső erők összességét értjük. A képesség mindig egy tevékenység hivatás, foglalkozás eredményes műveléséhez szükséges tudás, személyiségjegyek együttese. A készségek, jártasságok és a tudás elemeinek egymásra épülő, egy adott időszakban legkiteljesedettebb összessége, a legteljesebb személyiségjegy-együttes”. (DR. POÓR, F. 2008) Továbbá azok az egyéni sajátosságok, amelyek megteremtik a lehetőséget valamely cselekvés elvégzésére. (DR. MAKÁDI, M. ET AL. 2015) „Hangsúlyozni szükséges, hogy a képességek teljesítményben nyilvánulnak meg, vagyis úgy tekinthetjük őket, mint teljesítőképeséget (képes vagyok valamire). A képességek nemkülönbön a készségek, jártasságok is csak célra irányuló tevékenység eredményeként alakulnak ki, fejlődnek. Ezt ki kell emelni, mert az egyén egy munkakörre akkor válik egyre jobban alkalmassá, egyre jobb teljesítményre képessé, ha a munkahelyi vezetés (a HR terület is) követelmények elé állítja, és ezzel a feladathoz szükséges jegyek magasabb szinten való kialakulását, fejlődését segíti elő”. (DR. POÓR, F. 2008)

### **1.3. Készség**

„A készséget a „klasszikus pszichológiai írások” az emberi tevékenység „automatikus komponenseként” határozták meg”. (DR. POÓR, F. 2008) Az automatikus tevékenység végzést nagyon sok gyakorlás, és ehhez szükséges energiabefektetés előzi meg. A hangvétele az automatizmuson van, mivel az agyunk elér egy olyan pontra, ahol nem erőlködik a tevékenység lebonyolításához szükséges könnyebb részleteken, hanem a főbb részekre fordítja az energiát, amíg a részegységeket a háttérben végzi úgy, hogy nekünk fel sem tűnik. (DR. MAKÁDI, M. ET AL. 2015) „Mondhatjuk, hogy a készség lineáris (egyenes) lefutású tevékenység elem a maximális begyakorlottság szintjén. A készség művelet végzésének feltételét jelentő személyiségjegy”. (DR. POÓR, F. 2008) „Fontos, hogy az egyes munkaköröket, feladatokat ellátók minél több, a tevékenységükhöz szükséges készséggel rendelkezzenek, mert ezek birtokában nagyobb teljesítményre lesznek képesek anélkül, hogy az külön szellemi terhelést jelentene. Ezek a jegyek lehetővé teszik, hogy szellemi kapacitásunk terhelése nélkül valósítsunk meg bizonyos feladatokat, hatékonyabbá téve ezzel a munkát. A készségek tehát nagyon fontos elemei az emberi tevékenységnek, azonban ezek csak egy szűk részét képezik a kompetencia személyiséggel kapcsolatos követelményének”. (DR. POÓR, F. 2008)

### **1.4. Kompetencia**

A kompetencia latin eredetű szó, alkalmasságot, ügyességet fejez ki. Kiterjesztett értelemben egy feladat, egy munkakör ellátáshoz szükséges ismereteket, bizonyos tudást birtoklását elsajátítását jelenti. (DR. MAKÁDI, M. ET AL. 2015) Továbbá magába foglalja mind a készségeket, jártasságokat, képességeket ezen ismeretek alkalmazását meghatározott tevékenységekben, illetve a személyiségbéli és tulajdonsági feltételeket, amelyek szintén szükségesek egy feladat, munkakör megfelelő ellátásához. „A kompetencia egyszerűen megfogalmazva tehát egy feladatra, egy munkaterületre (munkakörre) való szakmai felkészültséget, az ismeretek helyzet-adaptív alkalmazását és az egyén személyiségbéli alkalmasságát jelenti”. (DR. POÓR, F. 2008) „A fenti meghatározásból jól érzékelhető, hogy a kompetencia egy komplex rendszer, amelyben az egyes alkotóelemek egymásra épülnek. A képességek, készségek a kompetenciák rendszerének szerves részének elemei”. (VASS, V. 2020, p. 33)



„Amikor a kompetencia alapú munkaerő kiválasztásáról beszélünk, akkor is arról van szó, hogy a pályázótól azt a tudást, azt az alkalmazásra való felkészültséget és személyiségjegyeket várjuk el, amelyekre az adott munkakör, feladat ellátásához szükség van”. (DR. POÓR, F. 2008)

### **1.5. Készségek működése, tanulása és példa**

„Ahogy említettem a készséget a „klasszikus pszichológiai írások” az emberi tevékenység „automatikus komponenseként” határozták meg”. (DR. POÓR, F. 2008) „A készség egy tevékenység gyakori ismétlődése révén ténylegesen automatizálódik, majd a cselekvés során tudatos felidézés nélkül funkcionál. A készség szintjén működik például a számolási készség, az íráskészség vagy az olvasási készség stb.) Ez azt jelenti, hogy egy egyszerű matematikai művelet elvégzéséhez (pl. szorzótábla) esetén nem kell az ismeretet tudatosan felidézni, hanem az a tevékenység során automatikusan aktivizálódik. A termelés (vagy bármely típusú tevékenység) keretében is számtalan olyan művelet (műveleti elem) van, amelyek a cselekvés során adott helyzetben automatikusan belépnek (pl.: forrasztás során a művelet elemeit tudatos felidézés nélkül alkalmazzák, hasonló készségek sora van jelen minden munkafolyamatban”. (DR. POÓR, F. 2008) A készségek tanulása nagyon fiatal korban megtörténik, amikor az óvodában, iskolában próbálják megtaníttatni nekik a tanítók a fejlődés alapkészségeit, mint az írás, olvasás, számolás, kommunikáció, amikre később tudnak egyéb tudást, bonyolultabb készséget építeni, illetve további képességeket tanulni ezáltal. Ezeket a készségeket a további tanulási folyamatok során fejleszthetők, akár önállóan is gyakorlás által. (CSAPÓ, M. 2012) Ezáltal mondhatjuk, hogy az oktatás minősége hatással van a későbbi munkánkra is mivel, ha az alapkészségeinkbe hiba van vagy nem megfelelően automatizálódott bennünk, úgy ezen készségek pótlása, illetve kifejlesztése lassítja a munkavégzéshez szükséges készségek elsajátítását. (CSEHNÉ, P. I. 2008) A különböző munkahelyek, pozíciók különböző készségeket igényelnek a munkavállalóktól, amiket általában a vezetőség határoz meg, amely során figyelembe veszik, hogyan lehetne a lehető leghatékonyabban az adott feladatot elvégezni. Az, hogy az emberek milyen mélységben, minőségben birtokolnak, sajátítanak el bizonyos készségeket az teljes mértékben független attól, hogy az illető fizikai vagy szellemi pozícióban dolgozik. A fizikai és a szellemi pozíciók között is vannak olyanok, amelyek magas tudást, illetve sok, különböző készségismeretet igényelnek, illetve vannak olyanok, amelyek kevesebbet.

## 1.6. Munka világában legszükségesebb készségek

A 21. században a munkáltatók a munkavállalóiktól elég sok és különböző készségeket várnak el. Az elvárások mértéke a végzett munkától függ. Az alábbiakban azokat a készségeket kívánom definícióval együtt kifejtetni, amelyekkel leggyakrabban és legtöbbet foglalkoznak a szakirodalmak, valamint a különböző folyóiratok.

- **Kommunikációs készség:** A kommunikációs készség az információ rendezésének, átadásának és befogadásának készsége. E készség szükséges ahhoz, hogy az információkat megfelelőképpen tudják továbbítani, értelmezni, megfogalmazni szóban és írásban egyaránt az emberek. „A jó kommunikációs készség hozzásegít az üzenetek tiszta és gyors „vételéséhez” és közvetítéséhez, illetve az ilyen készségű alkalmazottnak sokkal könnyebb az így kapott üzeneteket az üzleti életbe interpretálni. Mindezekon túl, aki jó kommunikációs készségű, az alapvetően sokkal jobban észreveszi a nonverbális (beszéden kívüli) elemek jelentőségét: így a másik mimikáját, gesztikulációját, testbeszédét és gyorsan képes azokra a megfelelő szituációhoz igazodva reagálni.” (HRPORTAL HÍRSZERKESZTŐ. 2006)
- **Technikai készség:** Bizonyos szoftverek és/vagy gépek kezelésének a készsége. Ezek a készségek pozíciókként eltérhetnek. A végzett munkakörtől függenek. (KUN, T. 2015)
- **Odafigyelési készség:** Az odafigyelési készség egyrészt a mások mondanivalójának megértésének, ösztönzésének, támogatásának, készsége. Másrészt az elvégzendő folyamat megfelelő szemmel tartására is vonatkozik. Ez segíti az embereket, hogy támogassák társaikat az önmegvalósításra és saját gondolataik kifejezésére. (KADOCSA, GY. 2013)
- **Alkotó készség:** Az alkotó készség az új értékek, új tudás létrehozásának és a minőség megvalósításának készsége. „A kreatív munkavégzés tehát elsősorban az innovációhoz, az új értékek, új minőségek, új tudás létrehozásához kötődik”. (LENGYEL, B., SÁGVÁRI, B. 2009, p.3) Hasonlóan a kezdeményező készséghez szintén a kreativitáshoz köthető szorosan. Inkább a felmerülő problémák megoldására vonatkozik, minőség, technológiai fejlesztésre. (LENGYEL, B., SÁGVÁRI, B. 2009)

- Együttműködési készség: A csapatmunka, közös cél elérése, egymás segítésére irányuló készség, ami egy elérendő közös célt tűz ki maga elé. (BARNA, E. 2019) „Egy mindenkiért, mindenki egyért ez a szólás az üzleti eredményességben még inkább igaz. Ha egy csapat jól tud együtt dolgozni, hosszútávon képes önmagát motiválni, mindig nagyobb és nagyobb eredményeket elérni. Ehhez azonban olyan csapattagokra van szükség, akik teljes mértékig valóban 'csapat tagok' és akik az effektív csapatmunka végzésén felül gondolkodásmódjukat és munkájukat, saját céljukat is alárendelik a csapatcéloknak”. (HRPORTAL HÍRSZERKESZTŐ. 2006)
- Interperszonális készség: „Interperszonális készség, vagyis más szóval az emberek hatékony kezelésének technikája. Ez a készség azt jelenti, hogy jól fogsz kijönni és hatékony lesz majd együttműködés a kollégákkal, a főnökökkel és legfőképpen az ügyfelekkel”. (KUN, T. 2015) Ezért ez a készség elég sok mindent foglal magában, mint például az embereknek nyújtott tanácsadás esetlegesen megnyugtató, gondoskodás. Ahogy a definícióban is olvasható minden olyan személyek közötti tulajdonság, amely a résztvevők közötti pozitív, negatív szituációkat kezeli.
- Vezetői készség: Az emberek irányítására, vezetésére, összetartására irányuló készség. „Fontos bemutatnod, hogy szükség esetén magabiztosan és hatékonyan tudsz más embereket irányítani és természetesen, hogy ezek az emberek hajlandóak téged követni és utasításaidat végrehajtani”. (KUN, T. 2015)
- Kezdeményező készség: Az új feladatok megoldásához szükséges készség, amely során új megközelítéseket keres az illető, amely elvezetheti a megoldáshoz egy olyan úton, amelyet még nem fedeztek fel. A kezdeményező-készség és a kreativitással az idők során összefonódott. Az alanyok (akikre a feladat vonatkozik) számára fontos, hogy aktívak, kezdeményezők legyenek a munkában, innovatív megközelítéssel, különböző módon végezzék el azt. Állandóan új megoldásokat, hatékonyabb, módszereket, megközelítéseket és kezdeményezéseket kell keresniük. Ha a szervezet küldetéséhez illő új ötleteik vannak, azokat meg kell osztaniuk másokkal. Ahhoz, hogy kezdeményezők legyenek, az önkénteseknek tudniuk kell, hogyan működnek a dolgok, és hogyan lehet azokon javítani. Ebből kifolyólag, amennyire csak tudják meg kell figyelniük a körülöttük folyó dolgokat. (PALOTÁS, J. 2020)

- Szervezőképesség: Segíti az emberek munkafolyamatainak összehangolását, hogy az dinamikusan és problémák előfordulása nélkül menjen végbe. Ilyen lehet egy csapatmunka megszervezésének, új készség, kompetencia tanításának a folyamatának megszervezése vagy egy illető egész napos teendőinek az időrendi, fontosságbeli sorba rendezése prioritások szerint. (Dr. Habil, K. T. 2018)
- Analitikai készség: „Az analitikai, vagy elemzői készség azt jelenti, hogy az illető képes különböző forrásból információkat összegyűjteni ezeket elemezni, illetve tágabb értelemben képes vagy ezen elemzésekre támaszkodva döntéseket hozni és problémákat megoldani (pl.: egy költségvetés elkészítése, pénzügyi tervezés)”. (KUN, T. 2015)
- Előadói készség: „Az előadói készség képessé teszi az embert arra, hogy elgondolásait megérttesse a hallgatósággal, illetve beszélgető partnereivel. A jó előadói készséget jellemi az érthető, logikus kifejezés az értelemre és szükség esetén az érzelmekre gyakorolt hatás, a meggyőzőerő”. (KADOCSA, GY. 2013, p. 166)
- Íráskészség: Az íráskészség az írásban történő kommunikáció megfelelő megfogalmazásának, értelmezésének a készsége. „Az alapműveltségi követelményeken túlmenően azt a képességet fejezi ki, hogy a menedzserek előterjesztései, írásos jelentései, beszámolóí, sőt levelei is figyelemfelkeltő, a lényegyet kiemelő és a szervezeti szokásoknak megfelelően szerkesztett írásművel legyenek”. (KADOCSA, GY. 2013, p. 166-167)
- Naprakészség: Az a készség mely során a világban áramló információk közül képes az illető a saját feladataihoz szükséges információkat megszerezni a megfelelő mennyiségben és a kellő időben. „Akár a közéleti, gazdasági kérdésekben, akár a technológiai fejlődésben muszáj tartani a lépést”. Ha a piac változásai szükségesek a feladataid elvégzéséhez, akkor szükséges átlátni, miért, mi változott. A jogi környezet változásait is figyelemmel kell kísérni, ha az feladataid megkövetelik (szerződés iktatás)”. (JOBANGEL. 2017)

- Tárgyalási készség: „Valójában a másokkal való együttműködés képességét fejezi ki, beleértve az érdekek kölcsönös elismerését és a közös érdekeknek megfelelő megoldások kidolgozását”. (KADOCSA, GY. 2013, p. 166) „Egy megfelelő tárgyalókészséggel bíró tárgyalónak ez az érzés teremti meg a lehetőséget a jobb üzletre. Nem egyszerűen csak enged, hanem kér is cserébe valamit a rugalmasságáért. Így lesz a tárgyalás egy folyamat, amihez beleérző képesség, verbális képesség, taktikák, testbeszéd olvasás, logika, kreativitás, bátorság, keménység és még számos készség, jellemvonás szükséges”. (MÉSZÁROS, E. 2013)
- Nehéz helyzetek felismerésének készsége: A nehéz helyzetek felismerésének készsége, hogy a nemvárt, új problémákat felismerjük, értelmezzük, és megfelelően reagáljunk rá. „A nehéz helyzetek kezelésének készsége, a pozitív hozzáállás és rugalmasság létfontosságú mindenki számára. Az, hogy egy krízishelyzetben is nyugodt és higgadt maradsz, nem esel pániba és jó döntéseket hozol felbecsülhetetlen előnyt jelenthet bárki számára. Folyamatosan változó világban élünk és folyamatosan változó kihívásoknak kell megfelelnünk”. (KUN, T. 2015)
- Kapcsolatépítés készsége: Másokkal pozitív kapcsolat kiépítése a jó környezeti hangulat, illetve az elérendő célok elérése érdekében. „A kapcsolatépítés a mindennapi munkánk alapja. Valójában minden egyes szervezeti siker a közvetlenül vagy közvetetten egymással dolgozók munkájának eredménye. Összhangra és egyetértésre való törekvés”. (HRPORTAL HÍRSZERKESZTŐ. 2018)

### **1.7. Készségek szükségessége a mai világban**

Manapság már nem elég az élethosszig tartó folyamatos tanulás. Amíg valaki aktív résztvevője a munkaerőpiacnak, addig szükséges fejleszteni a kompetenciáit és a készségeit egyaránt. Ez annak köszönhető, hogy a 21. században a technológiai fejlődése felgyorsult, és ez a munkaerőpiaci készségeket változásra, fejlődésre készíti. A készségek fejlesztésének elmulasztása, illetve a technológiai fejlődés figyelmen kívül hagyása a vállalatok versenyképességén túl a munkavállalók versenyképességét is veszélyeztetik, ha máshol szeretnének elhelyezkedni. (BARNA, E. 2019)

A megfelelő készségek birtoklása fontos a munkavállalók részéről viszont a munkáltatóknak tisztában kell lenniük az alapvető fogalmakkal, mint a képességek, készségek, kompetenciák, hogy a megfelelő munkavállalókat ki legyenek képesek választani a hatalmas munkaerő piacról. Ha a munkáltató tudja, hogy egy pozícióhoz milyen készségek szükségesek, akkor képes megtalálni azt a munkaerőt, amely a legjobban végzi el az adott feladatot. Ez ugyanígy vonatkozik a munkavállalóra. Ha a szükséges készségeket birtokolja egy adott pozícióhoz, akkor versenyelőnyre tesz szert, sokkal hamarabb választják ki és alkalmazzák, valamint hatékonyabban, könnyebben oldja meg a rábízott feladatokat. (FAZEKAS, K. 2019)

Az elvárt készségek változására és számának növekedésére az oktatásnak is megfelelően kell reagálnia azért, hogy a fiatalok megfelelő alapot kapjanak jövőjükre nézve. (HRPORTAL HÍRSZERKESZTŐ. 2010) Rugalmas alkalmazkodásra van szükség, hogy felmérjék mely készségeket kell elsajátítani a fiatalokkal, hogy a továbbiakban megfelelően tudjanak fejlődni és más tudásokat, készségeket, képességeket elsajátítani, hogy a munka világába már úgy érkezzenek meg, hogy az általa tanult szakmát, tudást megfelelően ellássa, és a cégeknek ne kelljen a készségek megtanításával, csak a fejlesztésével foglalkoznia. (BARNA, E. 2019)

A készségekkel kapcsolatos tervezés, elemzések hasznosak addig a pontig, amíg az elmélethez gyakorlat, azaz ebben az esetben megfelelő megvalósítás is párosul. A felgyorsult ütemben történő folyamatos változáshoz megfelelően kell alkalmazkodni. Úgy szükséges kialakítani, továbbfejleszteni az oktatási alapokat, hogy a készségek, képességek, kompetenciák tanulásához, fejlesztéséhez 21. századi technológiát felhasználjunk, így leegyszerűsíthetjük a folyamatokat, továbbá áthidalhatunk akadályokat és újdonsült készségeket sajátíthatunk el, ahogy az alábbi pontban látható. (ÁRVÁNÉ, V. G. ET AL. 2016)

A 21. században a készségek tanulását megváltoztatta a technológia rohamos léptekben történő fejlődése. Az oktatásban is megjelentek a technológiai eszközök, amelyeket előszeretettel alkalmaznak, mivel belátták, hogy a különböző tudások átadására, képességek, készségek, kompetenciák fejlesztésére hatással van. Az oktatás hozzáférhetősége is könnyebb lett, nagyon sok problémát áthidal a technológia, mint a távolságot (távoktatások), így akár bárhonnán elsajátíthatunk új dolgokat magunktól is. Észre sem vesszük, de a különböző platformokon, közösségi oldalakon is egyes új készségeinket fejleszthetjük, mint a digitális írástudás készsége már egészen kis korban. A technológiai hatásra különböző elérendő célokat fogalmaztak meg az országok, mint az informatikai eszközök beépítése az oktatás folyamataiba, illetve az iskoláknak ki kellett fejleszteni az élethosszig tartó tanuláshoz szükséges új alapkészségeket a mai világban, hogy a további fejlődés ne szabjon gátat az új ismeretek elsajátításának. (MOLNÁR, GY. 2011)

## **2. Infineon Technologies Cegléd Kft. bemutatása**

### **2.1. Története**

Az Infineon Cegléd Kft. története 1989-ig nyúlik vissza, és két helyszínhez kötődik legjobban. Az egyik Cegléd, ahogy a neve is mutatja, a másik pedig a németországi Warstein városa. Eleinte két különböző cég volt, amelyek hasonló termékekkel foglalkoztak, majd később több név, tulajdonosváltás során 1996-ban a ceglédi cég a warsteini cég százszázalékos leányvállalatává vált. Amikor ekkor a cég nem a mai nevén futott, hanem Eupec Kft. néven. 2005-ben nyerte el a mai nevét, és ekkortájt vált ketté a cég. Az egyik lett az Infineon Technologies Cegléd Kft. a másik pedig az Infineon Technologies Bipoláris Kft. Egy telephelyen működik a két cég, de a tevékenységük eltérő. A cég kezdete óta hatalmas változásokon esett át, mind tevékenységileg, és a vezetését illetően, mind a munkaerő alkalmazása terén. ([www.infineon.com](http://www.infineon.com))

### **2.2. Tevékenysége**

Az Infineon Technologies Cegléd Kft. rövidebb nevén IFCE egy Backend vállalat, ami azt jelenti, hogy nem hajt végre nagyobb fejlesztéseket, hanem csak termelési feladatai vannak, azon belül is elsősorban összeszereléssel foglalkozik. A cég termékei különböző felvezetők, és chippek. Négy nagyobb részleget különböztetünk meg, ahol az összeszerelések történnek. Minden részleg külön termékekkel foglalkozik, amelyek hiába térnek el kis mértékben, mégis mások. Ezek a gyártórészlegek az Echono1, Echono2, IHM, 62MM. A cégnek egyetlen megrendelője van a saját anyavállalata. Semmilyen külsős céget nem szolgál ki. Az összeszerelésekre szükséges áruk szintén az anyavállalattól érkeznek vagy az anyavállalat határozza meg honnan szerezhetők be. Előre meg van határozva a feladat, hogyan kell a feladatot végrehajtani, mikorra. A legtöbb folyamat előre meghatározott, mint a beszerzés, összeszerelés, munkafolyamatok végrehajtása, amelytől eltérni szigorúan tilos. Ez kihat a felvett vagy még felvehető munkaerő mennyiségére, minőségére egyaránt. (Zsoldos, K. Tréner, 2020.08.25)



### **2.3. A cég céljai**

A cég termékei a világ minden táján jelen vannak. Megtalálhatjuk őket elektromos háztartási eszközöktől kezdve, tömegközlekedésen át, kommunikációs eszközökben és áramtermelőkben. A cég egyik nagy célja induláskor a világpiacra történő bejutás volt. Ezt az utóbbi időkben túlteljesítette, mivel az egyik legnagyobb piaci partnerét nem olyan rég felvásárolta, így a chippek, félvezetők világpiacán jelenleg a tíz legnagyobb piaci részesedést birtokló vállalat egyikeként tekinthet magára. ([www.infineon.com](http://www.infineon.com))

Az Infineon folyamatosan próbál fejlődni, és haladni a korrallal, és mivel a fogyasztók igényei fontosak számukra, nekik is a legjobbat kívánja nyújtani. Az elmúlt pár évben nagyon szívügyükké vált a minőségbeli megfelelés, és az emberközpontúság, ami az új céljuk lett. Minél tartósabb, megbízhatóbb termékeket szeretnének gyártani, amelyek több év, évtized elteltével is megfelelően működnek, és ellátják a feladatukat. A hibás termékek nem elfogadhatók a cég politikájának megfelelően. Ennek megfelelően minden gyártórészlegen több ellenőrzőállomást hoztak létre. A fogyasztók visszajelzései alapján a hibás termékekről listát vezetnek. Mennyiségileg is, de főleg a részletekre koncentrálnak. Mi romolhatott el, mi a hibás, miért nem látta el a termék a funkcióját, és ez hogyan történhetett meg. Mivel fontos számukra a minőség, a munkavállalóikat is arra ösztönzik, hogy éljenek együtt a vállalat céljaival, bízzanak a vállalatban, és ezért ők is a legjobbat fogják kapni. (Zsoldos, K. Tréner, 2020.08.25)

### **2.4. Piaci tevékenysége**

Az IFCE egyetlen vásárlója az anyavállalata. Minden hónapban előre megkapják, hogy mire, mikorra van szükségük. Ennek megfelelően továbbítják az alapanyagokat. Nem minden esetben az anyavállalattól érkeznek az áruk. Több beszállító dolgozik a cégnek, amelyeket az anyavállalat választ ki vagy az anyavállalat kritériumainak megfelelően kell kiválasztani a ceglédi telephelynek. Minden esetben egyeztetés szükséges. (Zsoldos, K. Tréner, 2020.08.25)

### **3. Infineon ceglédi telephelyén elvárt, többletkészségek feltárása, összehasonlítása**

#### **3.1. A két fő csoport**

Az Infineon Cegléd Kft.-t könnyedén két csoportra lehet bontani. Az egyik csoport a fizikai munkát végző állomány a másik pedig a szellemi állomány. A fizikai munkaállomány foglalkozik a termékek előállításával, gépek karbantartásával, a terület tisztántartásával, árumozgatással, míg a szellemi munkavállalóknak a háttértámogatás a fő feladatuk, mint a beszerzések, pénzügyi kalkulációk, egyes gépek berendezések, programok működtetésével, folyamat szervezéssel, emberi erőforrás folyamatos pótlásával, frissítésével, vállalati információk kommunikálásával, stratégiák tervezésével. A kettőt nem különítik el, mert egyik sem tudna létezni a másik nélkül. Közvetlen kontakt van a két csoport között, egymásnak jelentenek, amire több lehetőségük is van. A leggyakoribb a személyes kapcsolattartás, információ átadás, de a korona vírus, és a technológia fejlődése miatt előtérbe került a különböző programok segítségével történő információtovábbítás. A fizikai munkát végzők száma körülbelül ezerkétszáz főt tesz ki, míg a szellemi munkásoké háromszáz alatt van, amelyre érezhetően szükség is van, mert óriási készletekkel dolgozik a vállalat, óriási megrendeléseket vállal és bonyolít le az anyavállalat felé. Mindkét munkakörben elég sok eltérő pozíció és pozíció csoport található, amelyek részben hasonlítanak az elvárt, valamint birtokolt szükségletét tekintve, de vannak tényezők, amelyekben megegyeznek, illetve vannak olyanok, ahol egy-egy készséget kell tökéletesre csiszolni a lehető legjobb munkavégzés érdekében. A következő alpontban a fizikai állomány pozíciói, készségeit elemzem ki részletesen, elvárt, birtokolt, eltérő, azonos készségek alapján.

#### **3.2. Fizikai munkaállomány**

##### **3.2.1. A termelésbe frissen felvett alkalmazottak**

A ranglétra legalján helyezkednek el, másnéven a „betanulósok”. Őket frissen vették fel, még nem követik a többműszakos rendet. Az első napjuk után, amit regisztrációs napnak neveznek azonnal bekerülnek a gyártó részlegre, azon belül is a legalapvetőbb területekre osztják be őket. A tőlük elvárt készség a kommunikációs készség. Többműszakos rend miatt négy napokat dolgoznak egyet pihennek, kivéve az éjszaka után.

Ezért szeretné a cég, hogy ezt az eszközbe vessék, tudjanak kérdezni, problémájukról beszélni vagy segítséget kérni. Az elvárás azért ilyen alacsony, mivel ott helyben betanítanak számukra mindent, mint a technikai készség, odafigyelési készség, és az együttműködési készségeiket továbbfejlesztik. Ha ezeket elsajátítják a termelési folyamatot nem lassítják, és ha még hibáznak is gyorsan tudják korrigálni a csapatmunka erejével. Nem szabad elfelejteni az önállóságról sem. Minden munkaterület megköveteli a csapatmunka mellett az önálló munkavégzést, aminek hatékonyan, magas intenzitásúan kell működnie.

### **3.2.2. Operátorok**

A „betanulósok” felett helyezkednek el. A munkavállaló akkor válhat operátorrá, ha teljesít három hónap után egy vizsgát, amely gyakorlati jellegű, ezzel győződnek meg a felettesek, hogy az ember elsajátította a cég számára szükséges minimum készségeket, és alkalmas a további munkára, esetlegesen a továbblépésre más területekre, más pozíciókba. Az operátori vizsgát lehetséges sokkal gyorsabban is elvégezni. Nem egy szintű tudással készségekkel rendelkező emberek jelentkeznek a céghez. Ha az illető az átlagnál magasabb tudással, magasabb iskolai papírokkal érkezik a céghez lehetséges, hogy a betanulósok összes alap és később betanított készségeit túlszárnyalják, ők alapból letehetik pár hét után a vizsgát. Több esélyük van feljebb jutni, illetve nehezebb összetett pozíciókba bekerülni.

### **3.2.3. Csoportvezető**

A ranglétra következő foka. Nagyjából három vagy négy emberről beszélünk. Ők a kapocs a fentebb említett két pozícióban foglalkoztatottak és a műszakvezetők között. Kifinomult kommunikációs készségre van szükségük, hogy tudjanak a problémákról beszélni, akár idegen nyelven is, de ez nem meghatározott tényező. Interperszonális, kapcsolatépítés készségek sem hátrányosak, mivel a cég egyik nagy célja, hogy emberbarát munkahelyet hozzanak létre, tudniuk kell az emberekkel bánni a megfelelő módon. A technikai készségeiknek kimagaslónak kell lennie, mivel több gép, programot kell egyszerre működtetni egy nap. További szükséges tulajdonság a felelősségtudat, hogy a munka pontosan, a megfelelő módon el legyen végezve, illetve vezetési készség, mivel a csoportvezető a műszakvezető jobbkeze. Kikérheti a tanácsát, így határozottságot kell sugározni a döntései meghozatalával.

### **3.2.4. Műszakvezető**

Maximum két ember lehet egy műszakban. Ők már nem a soron dolgoznak, de ott vannak közvetlen a termelés közelében egy számukra kialakított pódiumon.

Nekik jelentenek mindenről bármiféle személyi, gépi, vagyoni probléma történik a termelésben. Készségeik hasonlóak a csoportvezetőkéhez, mivel egyszer ők is azon a szinten voltak, de még is valamilyen szinten fejlettebbek bizonyos téren. Itt már megkövetelik a tökéletes kommunikációs készséget legalább egy idegen nyelven, ami legfőképpen angol, de elég az alap szintű nyelvtudás. Kulcs szerepet játszik, ha az ember lojális, kiváló vezetői készségekkel rendelkezik, kiáll magáért, a cégért, a munkatársaiért, segít nekik a problémáikban és látszik rajta, hogy minden lépését előre megtervezi. Sok nehéz döntést kell meghoznia, ezért a stressztűrés ugyanolyan fontos szerepet játszik, mint a felelősségtudat. Ezen a szinten elég egy nagyobb hiba, és soha többé nem kerülhet vissza ebbe a pozícióba.

### **3.2.5. Termelésvezető**

A legcsúcsa a termelésben lévő ranglétrának. Gyártósoronként egyetlen egy személyről beszélünk. A legtöbb nehéz döntés rá marad, mivel ő az információ továbbító a legfelső vezetés, és a többi alatta dolgozó alkalmazott között. Nehéz helyzetek felismerésének készségével kell rendelkeznie, mivel bármikor megbeszélésre hívhatják, különféle váratlan helyzetekre kell megfelelően reagálnia, hogy a termelés ne szakadjon meg, és a lehető legkevesebb selejtet gyártsák a legnagyobb intenzitással, ami megoldható. Kitűnő társas, kommunikációs készséggel kell rendelkeznie, és mivel össze kell dolgoznia több részleggel is nagyon jó csapatjátékosnak is kell lennie. A legnagyobb felelősség rá hárul, ha nem úgy halad a termelés, elcsúszás van a számokkal azonnal hozzá fordulnak.

Ezek a pozíciók, egymásra épülnek, ahogyan a készségek is. A legmegfelelőbb, legnagyobb tudással, fejlődni akarással rendelkező emberek juthatnak feljebb, akik már jó néhány évet lehúztak a cégnél. Ezeken a helyeken kívül több pozíció is jelen van, de ezek csak az operátori szintig egyeznek, ha a tudás, készségek betanítását vesszük alapul. Ezekre a pozíciókra csak belső állás hirdetések útján van lehetőség bekerülni vagy beválogatják a magasabb képesítéssel jobb készségekkel rendelkező embereket, és onnantól teljesen más továbbképzésben, készségfejlesztésben részesülnek.

### **3.2.6. Minőségellenőr**

Ilyen például a minőségellenőr. Szintúgy betanulósként kezd, és a képességéhez, készségeihez mérten, ami valószínűleg gyorsabb, mint egy átlag emberé elvégzi az operátori vizsgát, hogy tisztában legyen az alapokkal. Ezután saját kis képzési formában vesz részt, ahol az odafigyelési, kommunikációs készségeiket fejlesztik a legvégsőig. Tudnia kell beszélni, jelenteni a hibákról el kell magyarázni milyen probléma van az adott termékkel szóban és írásban egyaránt. A képzése körülbelül pár hónapot vehet igénybe, ahol egy mentort kap maga mellé, aki magyarázza, illetve felügyeli a feladat menetét. Egy gyártóterületen több minőségellenőr helyezkedik el, akiknek csapatban kell dolgozniuk, ha egy nap sok hiba volt vagy éppen sokszor romlott el egy azon dolog, akkor ezeket megosztják egymással tanácsokat adnak egymásnak, ezáltal szükséges az együttműködési készség is. Egymás segítése, és a munka könnyítése az első. Ez egy kiemelten fontos rész a vállalat számára, mivel a cég nem tűri meg a hibát, illetve a selejtes termékeket, ahogyan a cégbemutató során is említettem. Ezért több minőséget vizsgáló állomást is elhelyeztek a termelés során tucatnyi minőségellenőrrel.

### **3.2.7. Technológus és vezető technológus**

A soron következő a technológus, illetve vezető technológus. Technológus csak is magasabb készségekkel rendelkező ember lehet, mint a minőségellenőröknél, mivel nagyobb felelősség hárul rájuk. Erős technikai készségekre van szükségük, hogy a különböző gépeket helyesen kezeljék, illetve be tudják állítani azokat. Mondhatni olyanok, mint a karbantartók, de külön képzésben részesülnek. Kezdeményező készség, alkotó készség jellemző a munkakörre, mivel csak azt kapják meg, hogyan kell az adott gépnek működnie a feladat elvégzése az ő dolguk csak működjön a célnak megfelelően. Ezáltal nagy felelősség is hárul rájuk, mivel az ő általuk kezelt gépekért mások nem vonhatók felelősségre. Alacsony számuk miatt együttműködésre hagyatkoznak, mert így felelhetnek meg legjobban a cég kéréseinek. A technológusok vezetője általában a legtöbb tapasztalattal, innovációs készséggel rendelkező egyén, akinek szükséges vezetői készség, hogy a munkatársait képes legyen motiválni, és összefogni. Itt is ugyanolyan fontos a kommunikációs készség, mint a többi pozíciónál, mert időszakonként jelenteni kell a munkafolyamatokról, gépekről.

### **3.2.8. Karbantartók, raktárosok**

Ellenben találhatóak olyan munkakörök is, ahova nem szükséges a gyártósorhoz szükséges tudást elsajátítani. Ám az ő munkájuk sem egyszerű. A karbantartóknak odafigyelési, együttműködési készségekkel kell rendelkezniük, különben nem tudják helyesen végezni a munkájukat. A legtöbb géphez érteniük kell, amelyeket nem a különböző mérnökök, technológusok működtetnek. Gyors, hatékony, pontos munkát várnak el tőlük a zavartalan munkalebonyolítás érdekében, továbbá belőlük sem hiányozhat a kommunikációs készség hiánya, mivel a problémákat le kell jelenteni pontosan a felső vezetésnek, és a termelésvezetőnek. A raktárosok tudásának, készségeinek hasonlónak kell lenniük, tőlük is kiváló együttműködést várnak el. Ismerniük kell a termékeket, alapanyagokat, amelyekkel dolgoznak és továbbítanak a gyártórészlegeknek, ezért fontos az odafigyelési készség egyaránt. Rendezettség egy nagy előny, és hatalmas elvárás a pontosság mellett a tulajdonságok terén. Mindennek ott kell lennie abban a pillanatban, amikor az kell, és abban a mennyiségben, amikor az kell. Ezekben a területeken is neveznek ki főnököket, de az ő munkájuk annyival több, hogy a főnökségnek ők jelentenek bármi probléma esetén, illetve a különböző programokat ők kezelik szerszám, géprendelés esetén, továbbá a munkafolyamatot rendszerezik. Szintén szükséges vezetői készség az összetartás, motiválás érdekében. Mint minden vezetői pozícióban a felelősség rájuk irányul, ha valamilyen feladat nincsen elvégezve vagy probléma van.

### **3.2.9. Takarítók, biztonsági szolgálat**

Nem hagyhatjuk ki a felsorolásból a takarítókat és a biztonsági szolgálatot. A takarítóknál fontos, hogy nehéz helyzetek felismerésének készségével rendelkezzenek, mivel vannak alkalmak, amikor egy-egy csoport tovább marad bent, mint például évzáraskor, és nem tudják azonnal végrehajtani a munkájukat, illetve a termelésben lévő takarítási intervallumok, időkorlátok betartása is fontos tényező. Szervező, együttműködési, és kommunikációs készségek szükségesek a munka elvégzéséhez. Mindennek a helyén kell maradnia miután végeztek semmi nem tűnhet el, de tisztának is kell mindennek látszódnia. A feladatuk pontosan nincs kiadva egymás között osztják fel éppen ki mit csinál, ezért fontos, hogy megtudják osztani a munkát egymás között fair módon. A kommunikációs készségekre azért lehet szükség, hogy tudjanak társalogni a többi munkatársukkal.

A biztonsági szolgálat munkatársainak szintén kitűnő kommunikációs készséggel kell rendelkezni, mivel ők igazítják útba a meglévő, leendőbeli munkatársakat, igazoltatják a beszállítókat, kisebb csomagátvétel náluk történik, illetve a napi jelentésekről sem feledkezhetünk meg. Kiváló odafigyelési készség szükséges a munkájukhoz elvégre ők védelmezik magát a céget, és a cég tulajdonában álló minden egyéb dolgot. Meg kell jegyezni az imént említett két csoport nem az Infineon állományába tartozik, hanem egy külsős céghez, akiktől igénybe veszik a takarítási, biztonsági szolgáltatásokat, de ugyanúgy részei a vállalat mindennapos működésének, és semmiféle külön elbánásban nem részesülnek.

### **3.3. Szellemi munkakörök**

Először is azokkal a szellemi pozíciókkal szeretném kezdeni, amelyek a fizikai állomány munkáját közvetetten segítik. Ezek azok a pozíciók, amelyek a programokat írják, gépeket állítják be, a megfelelő működést elősegítik, illetve fejlesztéseket hajtanak végre.

#### **3.3.1. New Product Intruduction**

Nem sorolnám a mérnökök közé, mert a cégben is külön kiemelik őket. A munkakörük része, hogy a cég, illetve anyavállalat által kijelölt új módszereket, fejlesztéseket, esetlegesen saját fejlesztéseket bevezessék, teszteljék a termelői részlegen úgy, hogy a mindennapi munkafolyamatokat megfelelően tudják támogatni. Hasonlóan pontosan kell végezni a munkájukat, mint például a minőségellenőrnek, technológusnak. A technikai, analitikai ismeretek itt sem kihagyhatóak a készségek közül, mint az alkotó készség. Jelentenie kell a különböző felső vezetés, Warstein számára, ha úgy van, így a tökéletes kommunikációs készséget szintén elvárják, mivel tőlük kaphat segítséget a felmerülő problémák megoldásához. A hirtelen változásokhoz reagálniuk kell, és tartani kell a határidőket.

#### **3.3.2. Mérnök**

Megszámlálhatatlan fajta, de számra is nagyon sok mérnököt foglalkoztat a cég. Kellenek is, mivel az ő munkakörük a tervezés, és bizonyos gépekhez csak ők értenek, az új beépítésekkel foglalkoznak, beszerelések megtervezése stb. Nagyon pontos, precíz munkavégzésre van szükségük.

Alkotó készség, együttműködés, analitikai készségek kulcsszerepet játszanak az ő pozíciójukban, de a kommunikáció itt sem egy elhanyagolható dolog. Az ő rétegük tartozik a kevés köré, akiket folyamatosan képez a cég, még akkor is, ha éppen nem lenne rá fedezet, de erről a készségek fejlesztése fejezetben lesz bővebben szó. Folyamatosan tartják a kapcsolatot a vezetőséggel, de főleg a műszakvezetőkkel, minőségellenőrökkel. Kritikus pontokban segítenek be. Vannak olyan mérnökök, akiket kizárólag egy folyamat elvégzése miatt alkalmaznak, így kulcs szerepük marad a teljes folyamat tökéletes lebonyolításában.

### **3.3.3. Pénzügy**

Ebben a részben azokról a szellemi pozíciókról lesz szó, amelyek egyaránt támogatják a termelést, és a cég stratégiájának tervezését, folyamatát segítik. Az első ilyen rész a pénzügy. A pénzügy rész sok kisebb részből áll, mint például a könyvelés, kontrolling, de a szükséges készségek, tudás egyezik ezért egy csoportban helyeztem el őket. A pénzügyesek foglalkoznak azzal, hogy minden ki legyen fizetve a bejövő pénzek és a kimenő pénzek egyaránt. Továbbá foglalkoznak különböző előrejelzések készítésével, teljesítmény igazolásokkal, üzembhelyezésekkel, számlákkal stb. Rettentően fontos, hogy a pozícióban elhelyezkedő egyének nehéz helyzetek felismerésének készségével rendelkezzenek. Ez főleg a zárásokra vonatkozik, amikor heti több tíz óra plusz munkát el kell vállalniuk. Együttműködési készség rettentően fontos, mivel egy tucatnyian vannak egymástól kell segítséget, tanácsot kérni, ha elakadnak. Alkotó készség, kommunikációs készségek is nagyon fontosak, hogy mindenről el tudjanak számolni a vezetőknek bármilyen kérdésük, kérésük is van az adott hónapról, adott kifizetésről. Mindenki felelősséget vállal a saját munkájáért, de ez nagyon sok stresszel jár, amit természetesen túrni kell. Az technikai tudás megléte is mellett lényeges az analitikai készség, mert elég sok programot kell üzemeltetniük egyszerre, illetve sok számítást ismerniük, amelyek része nem mindig a legkönnyebb. A pénzügyön belül minden kis részegységnél található vezetők. Ugyanúgy végzik a munkát csak több a felelősségtudatuk, és minden egyes dologért őket veszik elő, valamint ők jelentenek heti formában a közvetlen felettesnek, aki jelen esetben a Chief Financial Officer, valamint egyes dolgokat csak ők tudnak elfogadni, mint kifizetési futások, így több teher van rajtuk.



### **3.3.4. HR**

A következő nagy csapat a HR. Az emberi erőforrások csapata elég sok főből áll tulajdonképpen, még a szakdolgozat írása közben is átalakulóban vannak, így nehéz róluk nyilatkozni. A feladataik közé tartozik a toborzás, bérszámfejtés, emberek problémáinak kezelése, vállalati események megrendezése, lebonyolítása. Az itt felsorakozott embereknek, kimagasló kommunikációs, kapcsolatépítési készséggel kell rendelkezniük. Az interperszonális készség itt egy elég nagy előny, mivel nagyon sok ember problémáival kell foglalkozniuk naponta számtalan esetben, ami kissé megterhelő lehet. Különböző belső rendezvények szervezésével is foglalkoznak, amelynek célja a cég iránti elköteleződés növelése, és a cégen belüli boldog, barátságos hangulat megteremtése. Ezek az emberek és ezek a készségek, tulajdonságok mind a cég tevékenységet szolgálják. Ha elégedettek a munkavállalók, és minél minőségibb a toborzás, annál hatékonyabb lesz a munka, annál kevesebb probléma merülhet fel, illetve annál jobban sikerül megvalósításain a stratégiát.

### **3.3.5. Kommunikáció**

A kommunikációs csapat foglalkozik a vállalattal kapcsolatos vagy a vállalatot érintő külső belső információk megosztásával, továbbításával. Az emberi erőforrások (HR) csapat alkalmazottai segítségül szolgálnak nekik. Esetükben kimondottan a kommunikációs, készségeiknek kell kiemelkedőnek lenniük, illetve az íráskészségnek mivel a jó és rossz híreket is fel kell tálniuk a munkavállalók csoportjának szóval szükséges, hogy mindenki számára érthető módon fogalmazzanak. Az őszinteség, ha lehet mondani szintén egy nagy erény ebben a pozícióban, mivel nem írhatják körbe a dolgokat, és nem is nagyon kertelhetnek az információkról. Főleg a csoportok, pozíciók, és a cégvezetők igényeit szolgálják ki, valamint teljes felelősséget kell vállalni bármiért, amit megosztanak.

### **3.3.6. IT**

Az IT osztály feladatai, hogy a gépek, berendezések, programok zökkenőmentesen működjenek, illetve az új programok beüzemelése, és egy részének a betanítása is az ő dolguk. Leginkább az alkotó készség segíti a munkájukat, mivel gyakran olyan dolgokhoz nyúlnak, amiről még nem is hallottak, de meg kell oldaniuk.

Technikai ismereteiknek a legjobbnak kell lenniük a többi pozíciókhoz képest, és itt sem egy hátrányos dolog a kitűnő kommunikációs képesség, hogy megértsék mire is van szükség, miben tudnak segíteni. Szintén ahogy a többi pozíciónál is, ha az ő munkájuk nem lenne megfelelően ellátva a többi részleget lassítanák, ezáltal felelősségtudattal, rendezetten kell végezniük a munkájukat.

### **3.3.7. Beszerzés és logisztika**

A beszerzési és logisztikai csapat foglalkozik az alapanyagok, félkésztermékek, segédanyagok beérkeztetésével, megrendelésével, fogadásával. Közvetlen kapcsolatba vannak a raktárral. A rájuk legjellemzőbb készségek a szervező, odafigyelési, kommunikációs, analitikai készségek. El kell érniük a partnerekkel, aki nem az anyavállalat, hogy pontosak legyenek mindig, és mindig leszállítsák azt, amire éppen szükség van. Ha nem így történne, akkor hiba kerülne a tervezési folyamatba, ami kihatna a termelésre, ami hatással lenne az egész cég működésére, stratégiájára. Elég rátermettnek kell lenniük. A pénzügy csapata az egyik legfontosabb kontaktjuk a cégen belül. A sok lekönnyvelendő számla, egyenleg lekérdezések, kifizetések, raktárkészletekkel, anyagokkal, készletértékekkel kapcsolatos munkálatok, számítások miatt nagy összhangban kell lenniük, és egymást kiegészíteni, mint társosztályok. Itt szintén elhelyezkedik egy felettes, aki leszámol a vezetőknek. Felelősségtudat mind rá terhelődik, és itt szintén nagy erény, ha szilárd a jelleme, és kiáll magáért és a munkatársaiért akkor is, ha nem úgy működnek a dolgok, mint a vírushelyzetben. Az ellátási lánc folyamatos figyelemmel kísérése sem egy egyszerű feladat. Tudni mindig pontosan mi hol van, mikor. Állhatatos, és precíz embereket vesznek fel a feladatra, és ez eddig teljesen be is vált, ahogy a gyakorlat bizonyítja.

### **3.3.8. Minőségmenedzsment**

Minőségmenedzsment csapat egy gyűjtőneve több pozíciónak, amelyek egy csoportba tartoznak. Ők azok, akik figyelik, és próbálják fejleszteni a termékek gyártásának menetét, beszerzés útját, beszállítók összetételét utóbbi csak, ha az anyavállalat szabad választásra adott lehetőséget vagy beleegyezett. Rendkívüli alkotó készségre van szükségük, mivel az anyavállalat vagy a vezetőség csak számokat ad meg, hogy mire kell figyelniük, mint szállítási pontosság, leszállított áruk minősége, hogy ezeket fejleszteni tudják önálló új ötletekkel állhatnak elő, amik előre lendíthetik a folyamatokat.

Előadói, íráskészség készség sem egy hiányozhat, mivel néha radikális ötleteket kell felvázolni a határozott vezetőséggel szemben, Kimagasló kommunikációs készség, és kiváló technikai készségek sem ártanak meg a folyamat tökéletes szemléltetése miatt.

### **3.3.9. Létesítmény menedzserek**

Létesítmény menedzsereknek fő feladataik közé tartozik a környezetvédelem, egészség, biztonság fenntartása, ingatlanfejlesztés megvalósítása, és ennek a folyamatosan tervezése, ami igazából egy feladat, hogy az ingatlanfejlesztés során ne történjen semmi váratlan eset, az emberek egészségében ne legyen kár, és folyamatosan informálják a vezetőséget. A környezet, egészség biztonság fenntartása nem csak az ingatlanfejlesztésekhez köthető, hanem a mindennapokhoz is. Az Infineon próbál emberbarát munkahelyet kialakítani, és ehhez szükséges, hogy jól érezzék magukat a munkahelyen, biztonságban egy olyan környezetben, amit második otthonuknak nevezhetnek. Ehhez a pozícióhoz, analitikai, kiváló kommunikációs, tárgyalási készségekkel rendelkező egyének az alkalmazottak. Folyamatosan tárgyalnak az ügyfelekkel a minél kedvezőbb feltételek elérése érdekében. Munkaidejük során elég sok bonyolult számítógépes programot használnak, így az technikai készségek is nagyon szükségesek. Felelősségtudattal kell végezniük a munkájukat, mert nagyon sok múlik rajtuk, és az esetleges hibájukat más nem tudja korrigálni. Kevesen vannak a csapatban, akik igazán menedzserek, inkább a támogató munkatársak vannak sokan, akik a feladata az előkészítés. A legjobb szervező készséggel rendelkező munkaerőként vannak számontartva, akik próbálnak eleget tenni a feladataiknak, és a cég elvárásainak egyaránt a legkiválóbb módon.

Ezek a pozíciók, csoportok olyanok, mint a dominók. Ha az egyik nem jól látja el a feladatát az hatással lesz a többire is. Elég egy helyen hibázni azonnal a további részekben megszakad vagy belassul a folyamat, és annak hatása lesz a cég működésére, stratégiájára. Ezért próbálja a cég a lehető megbízhatóbb embereket alkalmazni és támogatni, hogy a lehető legjobban működjenek a munkafolyamatok, és a lehető legjobban érezzék magukat a munkavállalók legyen az bármelyik terület. Ha élvezik a munkájukat, szeretik, amit csinálnak akkor jól is fogják végezni a feladataikat.

## **4. Készségek hiányának veszélyei a vállalatra nézve**

Az eddigiekben kiderült, hogy milyen készségek szükségesek bizonyos pozíciók megfelelő betöltéséhez, és miért van azokra szükség. Ám milyen veszélyeket rejtegethet az, ha valaki még is beférkőzik a céghez, de nem képes a munkáját megfelelően ellátni.

Ha a fizikai vagy szellemi területen a hatékony és folytonos munkavégzéshez az embereknek nincs meg minden szükséges készsége, akkor több a vállalatot érintő probléma is felmerülhet, mint például a nem megfelelő beszerzés, sok lesz a hibás áru, ezáltal magas lesz a visszaküldött áruk száma is, panaszok száma vagy a pénzügyi előrejelzés nem megfelelően készül el, ezáltal a vállalat teljesen eltérően zárja az évet, mint hitte vagy költségvetési kockázat léphet fel. Ezek mellett arra is kitérek, hogy a munkavállalók saját maguktól hajlandóak-e a készséghiányaikat kiküszöbölni vagy a vállalat hatásra történik mindez, illetve mi történik, ha a munkavállaló nem hajlandó a változtatni.

### **4.1. Fizikai oldalon megjelenő készséghiányok veszélyei**

Az Infineon alkalmazásában ugyanúgy hétköznapi emberek állnak, ezért ők is rendelkezhetnek hiányosságokkal területtől függetlenül. A fizikai pozícióban tevékenykedő alkalmazottak látják el az épület tisztítását, védelmét, az áruk mozgatását, gépek karbantartását, kész és félkész termékek összeállítását, összeszerelését stb, ahogyan ez már korábban látható volt a feladatok ellátásához szükséges, valamint elvárt készségekkel egyaránt. Igaz minden pozícióban többen vannak, de ha akár egy sem látja el megfelelően a feladatát hátráltathatja a munkafolyamatot, akár az egész termelés menetét, akár a vállalkozás működését is. Persze nem minden esetben kritikus mértékben, de egy óra főleg egy nap kiesés is sokat számít.

#### **4.1.1. „Betanulósok”**

A számukra szükséges készségek:

- Kommunikációs készség

Alapvetően a betanítási időszak három hét. Itt minden tőlük telhetőt meg kell tenniük, hogy megjegyezzék a különböző lépéseket, mozdulatokat, gépek használatát. Ha ennek a készségeknek nincs birtokában az illető az még jobban lassítja a betanulási folyamatot, és az operátorrá válást, illetve a cégnek több erőforrást kell majd biztosítania a megfelelő betanuláshoz vagy az esetleges pótláshoz. Kommunikációs készség hiánya nélkül nem tud majd kérdezni, illetve a problémáiról beszélni, illetve a koncentráció készsége nélkül nem hagyhatják magára a munkaállomásán egyedül, mert nem biztos, hogy a megfelelő módon, minőséggel fogja végezni a feladatát. Ezekkel a soron következő kollégákat is hátráltatja, ami a cég termelési mutatóin is meg fog látszani, ami az anyavállalatnak nem fog tetszeni, aki egyetlen megrendelője.

#### **4.1.2. Operátorok**

A számukra szükséges készségek:

- Betanulósok készségei
- Technikai készség
- Odafigyelési készség
- Együttműködési készség

A technikai, odafigyelési, együttműködés készsége nélkül képtelenek lennének a folytonos, megfelelő munkavégzésre. A munkafolyamat során az ember kezeli a gépet a gép pedig elvégzi a különböző feladatokat. A technikai készség nélkül nem tudnák a megfelelő gyorsasággal, és szükséges módon a beállítani különböző gépeket. Ez is a cég termelési adatain látszódná meg legfőképpen. Odafigyelés készsége nélkül a vállalat működése költségesebb lenne, mivel a munkavállaló nem a teljes koncentrációját fordítaná a munkavégzésre, máshol járna fejben, így több hiba fordulna elő a gyártás során. Ezeket, ha a minőségellenőrök kiszűrik, akkor csak selejt lesz, ami a vállalatnak erőforrás kiesést jelent, ha nem szűrik ki, akkor hibás termék kerülhet a megrendelőkhöz, ami panaszt és elégedetlenséget von maga után. Ez bizalom csökkenését eredményezi a vállalat iránt. Együttműködés készségének hiánya esetén mindenki legfőképpen magára hagyatkozna, ami ahhoz vezetne, hogy zavar alakulna ki a termelésben, sokan túlterhelődnének, ezért valószínűleg elhagynák a céget, így új munkaerő után kellene kutatni.

### **4.1.3. Csoportvezetők**

A számukra szükséges készségek:

- Operátorok készségei
- Kifinomult kommunikációs készség
- Interperszonális készség
- Kapcsolatépítés készség
- Kimagasló technikai készség
- Vezetési készség

Ha a vállalat olyan embereket jelöl ki a csoportvezetői pozícióra, amelyek nem rendelkeznek a szükséges készségekkel több probléma is származhat belőle. A kommunikációs, interperszonális, segítői készségek nélkül nem tudja továbbítani a felsőbb vezetés üzeneteit a soron dolgozóknak, nem tudja segíteni a munkavállalókat a panaszaik gondjaik kezelésében, ezért a munkahelyi hangulat negatív lesz. Ezáltal az emberek nem szívesen járnak majd be dolgozni, így a cég nem tudja megvalósítani az emberbarát munkahely kialakításának stratégiáját. Ha nem lennének birtokában a kimagasló technikai készségeknek nem tudnák a kiszabott feladataikat elvégezni, ezáltal a gyártás lassulna, ami szintén a termelési adatokon látszódná, illetve nem lennének képesek a felelős osztályoknak továbbítani a kellő adatokat, akár a termelésről, akár a munkavállalókról, így annak a területnek a munkáját is lassítanák. A vezetői készségek nélkül pedig nem tudnák betartatni a cég szabályait, elveit, elvárásait a munkavállalókkal, így az eddig felépített rendszer semmivé válna, és mindenki saját maga szerint cselekedne, ami szintén a termelési adatokon fejtené ki hatását.

### **4.1.4. Műszakvezető és termelésvezető**

A számukra szükséges készségek

- Csoportvezetők készségei
- Tökéletes kommunikációs készség
- Vezetői készség
- Nehéz helyzetek felismerésének készsége

A csoportvezetők készségeik nélkül nem tudnák a cég elvárásait teljesíteni. Tökéletes kommunikációs készség nélkül nem lennének képesek a legfelső vezetés számára elmagyarázni a számukra szükséges információkat megfelelően. Ez kihathat a tervezésre mind az emberi mind az anyagi erőforrások kalkulációjára is.

A nehéz helyzetek kezelése, vezetési készségek hiánya nélkül képtelenek lennének a munkatársaikat motiválni, illetve közösen dolgozni, feladatokat megosztani, delegálni, hogy ne legyenek folyamatosan leterhelve mindannyian. Ha ezek nem valósulnak meg bizonyos tevékenységek fontosságtól függetlenül nem lesznek elvégezve, információk nem lesznek továbbítva, ami egyes gyártáson kívüli területek folyamatának lelassulásával jár.

#### **4.1.5. Minőségellenőr**

A számukra szükséges készségek

- Operátorok készségei
- Kommunikációs készség (szakmai)
- Együttműködési készség
- Odafigyelési készség

Az operátorok közül választják ki őket, így a számukra szükséges készségeket is birtokolniuk kell a folyamatos munkavégzéshez. Enélkül a cég által kiszabott termelési terv nem valósulna meg. Kommunikációs készség nélkül nem tudnák feljegyezni, elmondani a gyártás vezetőinek, hogy milyen probléma merült fel a legyártott anyagokkal. Ebből kifolyólag sok idő menne el a probléma felkutatásával, ami a gyártásból menne el, így is sok időt vesz el a legtöbb esetben a javítás. Együttműködési készség nélkül ugyanerre a végkimenetelre lehet számítani. Ha a minőségellenőrök nem beszélnek össze, nem segítik egymást pedig valaki birtokában van a probléma megszüntetésére alkalmas információnak, akkor felesleges időtől esik el a vállalkozás, amit szintén termelésre is fordíthatott volna. Odafigyelési készség nélkül folyamatos monitorozás alatt kéne tartaniuk őket, mert nem lehetne bízni abba, hogy a legjobb képessége szerint végzi el a munkáját, és törekszik a legtöbb hiba elhárítására. Ez a vállalkozásnak több erőforrásba kerülne, illetve nem megfelelő munkavégzés esetén a rossz termékek miatt reputáció veszteség is bekövetkezhetne.

#### **4.1.6. Technológus és vezető technológus**

A számukra szükséges készségek:

- Operátorok készségei
- Erős technikai ismeret
- Kezdeményező készség
- Alkotó készség
- Együttműködési készség
- Vezetési készség
- Kommunikációs készség

Az erős technikai ismeret nélkül nem tudnák megfelelően beállítani, karbantartani, megjavítani a számukra kijelölt gépeket. Ha a gépek nem működnek megfelelően vagy egyáltalán az szintén idővesztést okoz a vállalatnak, ami a termelés részleges leállításához vezet legalább az adott részlegen, amíg a segítség meg nem érkezik. A kezdeményező, alkotó készség hiánya szintén hasonló problémákat okozhat. Felmerülhetnek eddig ismeretlen problémák a gépekkel, amikre azonnal, megfelelően kell reagálni. Ha ez nem történik megfelelően, akkor szintén leállhat a termelés. Ehhez szükséges megfelelő kommunikációs készség, hogy tudjanak a felmerült problémákról tudjanak megfelelően jelenti, esetleg segítséget kérni a kijelölt részlegektől, amivel a leállítások lerövidíthetők, megakadályozhatók. Az együttműködés hiánya nélkül egymás között nem történne kommunikáció, ami ahhoz vezetne, hogy a munka nem lenne megfelelően felosztva, ezáltal normálisan elvégezve, így a gépek sem működnének a céljuknak megfelelően, ami a gyártósor működésének lassulását eredményezné. Ezért szükséges egy vezető, aki rendelkezik vezetési készséggel, összefogja a csapatot, rendet teremt, és normálisan megszervezi a folyamatok teljeskörű lebonyolítását.

#### **4.1.7. Karbantartó és raktáros**

A számukra szükséges készségek:

- Együttműködési készség
- Kommunikációs készség
- Odafigyelési készség
- Vezetői készség



Odafigyelési készségre a karbantartóknak szüksége van ugyanis vannak olyan gépek, amelyek a működése, karbantartása, figyelése csak rájuk vonatkozik. Bármilyen hiba fellépésekor gyorsan hatékonyan kell cselekedniük, hogy a termelésnek minél kevesebbet kelljen állnia, és sikerüljön úgy megjavítani, hogy hosszú távon szolgálja a cég működését a gép, ellenben nagyon drága egy ilyen gép beszerzése, ami nem mindig fér bele az adott költségkeretbe. Ha a karbantartók nem rendelkeznek megfelelő kommunikációs készségekkel, akkor a vezetőket félreinformálhatják a különböző hibákról, ami erőforrás befektetést eredményezhet, különböző felesleges alkatrészek formájában. A raktárosoknál a kommunikációs készség hiánya esetén a termelés lelassulását válthatja ki, ha az információk nem kellőképpen mozognak, és egyes alapanyagok rossz helyre kerülnek. Odafigyelési készség nélkül nem hagyhatnák az illetőt egymaga végezni a munkáját, mivel nem lenne képes arra, hogy felelősségteljesen ellássák a feladatukat, és tájékozottassák a kollégáikat bármi szokatlanról, ami szintén emberi erőforrás bevonásával járna. A vezetőknek szükséges vezetési készség nélkül a feladatok nem lennének egyik oldalon sem a legtökéletesebben felosztva, kiadva, enélkül az egész karbantartási, raktározási rendszer egy nagy káosszá válna, ahol senki nem tudja mit kell éppen csinálnia és miként.

#### **4.1.8. Takarítók**

A számukra szükséges készségek:

- Nehéz helyzetek kezelésének készsége
- Együttműködési készség
- Szervező készség
- Kommunikációs készség

A takarítóknak a nehéz helyzetek felismerésének készsége az egyik legfontosabb. A többi munkavállalóhoz kell igazodniuk időben, ami kitolódhat jóval tovább is, mint a rendes munkaidő, ha hirtelen felmerül egy sürgős feladat. Ha ezt nem tennék meg, akkor a többi területen dolgozó embernek kéne arra az időre abbahagynia a munkáját, amíg a takarítás történik, ami egyes területeken, mint a pénzügy, beszerzés akár egy óra kiesés is sokat változtat a vállalkozás működésén. Ez a termelési oldalon is hasonlóképpen van. Bizonyos intervallumok vannak megadva mikor lehet az adott gyártórészlegen takarítást végezni. Ha nem lennének képesek ezeket az időkorlátokat betartani a gyártási folyamatban csúszás merülhetne fel.

Az együttműködés, szervezési, kommunikációs készségek nélkül nem tudnák fair módon egymás között elosztani a munkát, ami elégedetlenkedéshez vezetne, ami a munka minőségének, hatékonyságának romlását okozná. Ha az általuk végzett munka minősége romlana, akkor a cégnél dolgozó többi alkalmazott cégről alkotott véleménye is egyaránt romlana a munkafeltételek romlása végett.

#### **4.1.9. Biztonsági szolgálat**

A számukra szükséges készségek:

- Kommunikációs készség
- Odafigyelési készség

A biztonsági szolgálat legszükségesebb készségei pedig a kommunikációs. A vállalat leendő, meglévő alkalmazottjait, partnereit, vendégeit igazítják útba, tájékoztatják nap mint nap, illetve az igazoltatás, csomagátvétel is náluk történik. Ezért alkalmasnak kell lenniük, hogy a cég által közvetített információkat teljes mértékben át tudják adni, illetve az információkat fogadni, és azt a különböző megbízott embereknek továbbítani. Ennek hiányában a külső, belső érintettek egyaránt kimaradhatnak fontos információkból, ami később nehézségeket okozhat a felvétel, beérkeztetés, egyeztetések során. Az odafigyelési készség is nagyon fontos dolog, mivel a cég teljes területére ők vigyáznak, illetve a telephelyen lévő minden eszközre egyaránt. Ha nem azt tenné, és úgy ahogy a munkakörjében le van írva, akkor belső és külső veszélyeknek tenné ki a céget, mint például jogtalan eltulajdonítások, ami erőforrás kieséssel járna. Ez az emberekből bizonytalanságot váltana ki, mivel nem érezhetnék sem magukat sem a tulajdonukat biztonságban a cégen belül. A reputáció visszaszerzése nagyon kényes, bonyolult feladat a vállalat számára, és sok új erőforrás befektetéssel jár.

#### **4.2. Szellemi oldalon megjelenő készséghiányok veszélyei**

A szellemi munkakörökben tevékenykedő alkalmazottak felelősek a gyártási tevékenység háttértámogatásáért, mint az áruk beszerzése, bizonyos gépek működtetése, beállítása, a cég pénzügyeinek megfelelő elszámolása, kalkulálása, minőség fejlesztése, létesítmény bővítés, fejlesztés, emberek problémáinak kezelése, információ továbbítás, ami szintén az előző fejezetben kifejtésre került. Itt is, ha valaki nem megfelelően végzi a munkáját a többi részleget, esetlegesen a termelést hátráltatja, ezáltal a cég stratégiái nem fognak megvalósulni.

#### 4.2.1. NPI<sup>1</sup> mérnök

A számukra szükséges készségek:

- Technikai készség
- Analitikai készség
- Alkotó készség
- Kommunikációs készség

A technikai, analitikai készségek nélkül nem lennének képesek megfelelő módon nyomon követni az újonnan bevezetett módszerek hatékonyságát és erről adatot gyűjteni. Ezekből az adatokból a felsővezetés, anyavállalat kimutatásokat készítenek, amelyből kiderül, hogy az új fejlesztések milyen hatással vannak a vállalkozás tevékenységére. Ha megtévesztőek vagy nem pontosak az adatok, akkor felmerülhet, hogy a semmiféle pozitív hatása nincs a projektnek csak erőforrás pazarlás történt. Alkotó készség nélkül az újonnan bevezetett módszerek integrálása megzavarhatja a termelés működését. Egyszerre jól szervezettnek, gyorsnak, hatékonyak, lennie és mindenki számára érthetőnek, hogy ne okozzon kiesést a gyártásban. Kommunikációs készség pedig azért szükséges, hogy ezeket mind megfelelő módon le tudják kommunikálni mind az alkalmazottaknak, hogy mi fog történni mind a vezetőknek, hogy mi az eredménye.

#### 4.2.2. Mérnök

A számukra szükséges készségek:

- Együttműködés készsége
- Alkotó készség
- Analitikai készség
- Kommunikációs készség

Nagyon fontos az analitikai, alkotó készségek megléte. A különböző tervezések, rájuk bízott gépek megfelelő működtetése, beszerelése, ellenőrzése nélkül a cég termelésére azon belül is a mutatószámokra fejtené ki hatását, mivel lassítaná, le is állíthatja a folyamatot a gépek nem megfelelő működése. Együttműködés készsége nélkül nem segítenék egymás munkáját, hogy a vállalat működése hatékony, folytonos legyen. Egymás segítése mellett, az ellenőrzés is egy fontos dolog, hogy a hibák előfordulását lecsökkentsék, ami az egyik legfontosabb tényezők között van a cég politikájában.

---

<sup>1</sup> New Product Introduction

Kommunikációs készség nélkül az információ áramlás menete lelassulna, az átadott információk minőségében is lehetnek problémák. A mérnökök által adott tényleges adatokat a vezetők az az előrejelzésekkel összehasonlítják, amivel a gépek, termelés hatékonyságát figyelik. Ha ezek az adatok hibásak, akkor az összehasonlítás is hibás lesz, ami hatással lehet az egész éves eredmény kimenetelére.

#### **4.2.3. Pénzügy**

A számukra szükséges készségek:

- Nehéz helyzetek felismerésének készsége
- Együttműködés készsége
- Alkotó készség
- Kommunikációs készség
- Analitikai készség
- Technikai készség

A pénzügyesek nehéz helyzetek felismerésének készségének hiánya nélkül nem tudnák a cég elvárásait teljesíteni. Időszakonként, mint zárás több időt kell bent tölteniük az irodában, akár hétvégét is, hogy minden rendben legyen, és a vezetőkhez juttassanak minden szükséges információt a cég teljesítményéről, helyzetéről.

Együttműködési készség nélkül nem segítenék egymást az átlagos és nehezebb időszakok során, illetve nem tudnák felosztani a munkát, hogy a terhelés eloszoljon, és a feladatok is a céges ütemtervben maradjanak a csúszás elkerülése végett. Alkotó, analitikai, technikai készségek nélkül az alapvető munkafolyamatokat nem lennének képesek elvégezni, ezáltal a cég fals információkat kapna az adott időszaki teljesítményéről, ezáltal a vezetők sem tudnának jó döntéseket hozni a jövőre nézve. Kommunikációs készség nélkül nem tudnák a társosztályoknak, mint például beszerzés számára biztosítani a kellő segítséget, információt és magukat sem tudnák segíteni, mivel nem tudnák kellőképpen kifejezni mi a problémájuk, hol szorulnak segítségre, ami a saját munkájukat lassítani, ami hatással lenne a cégvezetők munkájára.

#### **4.2.4. HR**

A számukra szükséges készségek:

- Kommunikációs készség
- Interperszonális készség
- Kapcsolatépítés készsége

Kommunikációs, interperszonális készségek hiánya nélkül nem a legmegfelelőbb munkavállalókat választanák ki, vennék fel a céghez, akik a legjobban végeznék el az adott területen, pozícióban a feladatokat, így a cég teljesítményét, működését legjobban támogatnák. Kapcsolatépítés, interperszonális készsége nélkül nem megfelelően módon segítenék, kezelnék az alkalmazottak problémáit, így a belső elégedetlenség fokozódna, ami a cég stratégiájával menne szembe.

#### **4.2.5. Kommunikáció**

A számukra szükséges készségek:

- Kommunikációs készség
- Íráskészség

Kommunikációs, írás, szociális készség mind fontos, hogy a cégre vonatkozó külső, belső információkat teljes mértékben felfogják, megértsék. Ezeket feldolgozzák és a külső belső érintetteknek olyan formában továbbítják, hogy azt teljes mértékben ők is tudják értelmezni és megértsék.

#### **4.2.6. IT**

A számukra szükséges készségek:

- Alkotó készség
- Technikai készség
- Kommunikációs készség

Alkotó, technikai készségek szükségesek, hogy az új eszközöket használatra bírják, minden a fennhatóságuk alá tartozó eszközt a célnak megfelelő módon működtessenek, karbantartsanak, és az ismert, ismeretlen hibákat minél gyorsabban elhárítsák, hogy a cég a működését zavartalanul folytatni tudja. Kommunikációs készség pedig szükséges, hogy jelenteni tudjon a tevékenységekről, problémákról, megoldásokról a célra kijelölt illetőnek, illetőknek, hogy az információ áramlással a cég tevékenységét támogassa.

#### **4.2.7. Beszerzés, logisztika**

A számukra szükséges készségek:

- Szervező készség
- Odafigyelési készség
- Kommunikációs készség
- Analitikai készség

Szervező, odafigyelési, készségek nélkül képtelenek lennének az anyagok utánpótlását, szállítmányokat megszervezni, felügyelni, illetve a tökéletesekig fejleszteni az menetét. Ha az utánpótlás nem pontos, akkor a termelési részleg nem tudja a feladatát elvégezni, ami a cég működésére, eredményére fejt ki hatását. Analitikai készség nélkül nem tudnák a cég számára biztosítani a legkedvezőbb beszerzéssel, szállítással kapcsolatos feltételeket. Ezzel ugyanis költségeket spórolhatna a vállalat, ami az eredményére pozitív hatással lenne. Szintén ehhez a problémához kapcsolódik a kommunikációs készség hiánya, mivel enélkül nem tudnák megfelelően lebonyolítani a beszállításokat, ellátási láncot felügyelni és a kijelölt területeknek továbbítani a szükséges információt, amivel a munkájukat lassíthatja, elnyújthatja, ezáltal a cég a határidőket nem tudja betartani.

#### **4.2.8. Minőségmenedzsment**

A számukra szükséges készségek:

- Alkotó készség
- Előadói készség
- Íráskészség
- Kommunikációs készség
- Technikai készség

Alkotó készség nélkül nem lennének képesek új a teljesítményt növelő, költségvetést csökkentő ötletekkel előállni, ami a vállalkozásnak segíthetne a működésében. Előadói, kommunikációs, íráskészségek nélkül pedig nem lennének képesek a vezetőség, illetve az anyavállalat felé az eredményeket bemutatni olyan formában, amelyről tényleg elhinnék, hogy valóban segíthetik a vállalkozást és jobbak, mint az eddig használtak. A technikai készség viszont azért szükségesek, hogy a fejlesztések hatékonyságát mérni tudják, illetve folyamatosan monitorozni, hogy tartósan, rövid ideig, pozitívan, negatívan hatnak a vállalkozás működésére. Ezek mérésére különböző bonyolult programokat szoftvereket felhasználói szinten kell ismerniük a megfelelő minőségű munka elvégzéséhez.

#### **4.2.9. Létesítmény menedzsment**

A számukra szükséges készségek:

- Kommunikációs készség
- Tárgyalási készség
- Szervezési készség
- Analitikai készség
- Technikai készség

Analitikai készség nélkül nem tudnák a vállalkozás számára legkedvezőbb fejlesztési ötleteket megalkotni és összegyűjteni, illetve kommunikációs, tárgyalási, szervezési készségek nélkül nem lennének képesek a partnerekkel megfelelőképpen tárgyalni, hogy szintén a vállalkozás számára a legjobb feltételeket kiharcolhassák. Ezek nélkül a cég nem a megfelelő költségvetési terveket választaná ki, ezért sokkal több erőforrás felhasználásával járna egyes létesítmény, környezet, egészséggel kapcsolatos fejlesztéseket megvalósítani, hogy a tevékenységükön vagy a munkavállalóikon segítsenek vele. Technikai készség nélkül pedig a hatékony munkavégzéshez szükséges programokat, szoftvereket nem tudnák megfelelő hatékonysággal kezelni, amiből az következik, hogy később állítják elő a szükséges információkat. Ebből az következik, hogy a céges munkafolyamatok húzódnak.

#### **4.3. Készségek orvoslása**

A fentiekben láthattuk, hogy mennyire hátrányos következményei lehetnek az adott munkakörökben annak, ha egy alkalmazott nem rendelkezik a munkakörében nélkülözhetetlen tudással, ezért a cég törekszik arra, hogy a munkavállalói minden lényeges készséggel rendelkezzenek. A munkavállalóknak a tudásuk, illetve készségeik bemutatására területtől függetlenül három hónapjuk van átlagosan. Ennél sokkal hamarabb bekövetkezik a felismerés, hogy hiányos tulajdonságokkal rendelkeznek. Az embereknél, akik próbálnak fejlődni, mivel érzik, hogy hiányos a tudásuk, általában két eset figyelhető meg. Legtöbb esetben próbálnak önállóan is fejlődni a munkavállalók. A cég is nyújt különböző segítséget, lehetőségeket képzések formájában, illetve a vezetőktől, munkatársaktól a legtöbb esetben lehet segítséget kérni a fejlődés érdekében, mivel az emberbarát munkahely kialakítása a cél, ezért az emberek kedvére próbálnak tenni, és segíteni őket a legtöbb esetben. Viszont vannak olyan munkavállalók, akik egyáltalán nem törekednek a tanulásra. Ekkor a cég próbál a magatartásán változtatni, de ha hosszabb idő után sem észlelnek változást elbocsájtják.

## 5. Készségek fejlesztése

Az előző fejezetekben megtudhattuk, hogy milyen készségekre van szüksége a munkavállalóknak a különböző fizikai, szellemi pozíciók betöltéséhez, illetve milyen készségekre van szükség a folyamatos, minőségi munkavégzéshez. Továbbá szó került arról milyen veszélyekkel jár a vállalat számára, ha a munkavállalóknak nincsenek meg a szükséges készségei a pozíció betöltéséhez, és ezt hogyan orvosolják. Ebben a fejezetben pedig szó lesz arról, hogy a vállalat milyen lehetőségeket nyújt a munkavállalói számára, hogy a készségeiket fejleszteni tudják, illetve milyen okból adja meg a lehetőségeket számukra.

A fejezethez szükséges adatgyűjtés nehézségekbe ütközött a korona vírus által kiváltott home office és folyamatos szabadságotól miatt. Különböző weboldali jogosultságok engedélyezésének időtartama, amelyekkel több belső képzési felületet elérhető volna számomra pár napról több hétre, akár hónapra növekedett, amely a határidők betartása miatt már késő lett volna, így kevesebb adattal kellett dolgoznom, amely a példák hiányának okát is jelenti.

Külső partner, illetve a cég belső alkalmazottai által tartott képzéseken és szakmai konferenciákon egyaránt részt vehetnek a kollégák, amelyeket a cég finanszíroz. Minden pénzügyi évben szerveznek tréningeket, képzéseket attól függően, hogy az éves teljesítményértékelésen mi került meghatározásra, mi a legjobban fejlesztendő terület, mint például soft, szakmai, nyelvi területek. Az online formában elérhető, elvégzendő kurzusok legnagyobb része a cég saját honlapján található meg, ahonnan saját maguk is választhatnak, de legtöbb esetben a vezetőség által kirendelt kurzusokat kell végrehajtaniuk. Ezek általában saját tréningek, továbbképzések, amelyeket az Infineon valamelyik erre kirendelt csapata készít el, többnyire az együttműködési, kapcsolatépítési, kommunikációs, interperszonális készségeket hivatottak fejleszteni. Ezentúl vannak külső tréningek, továbbképzési lehetőségek, amelyek csak vezetői döntésre végezhetők el. Ezek megtalálhatóak a SuccessFactorsban, illetve LinkedIn Learning oldalakon, ahol inkább a sajátos készségeket próbálják fejleszteni a különböző csoportokban, pozíciókban ilyen például a könyvelésnél az IATF auditor tréning vagy a mérlegképes könyvelői vizsga, amellyel az analitikai, odafigyelési készségeket fejlesztik, hogy a munkavégzés hatékonyabb legyen.



Egy készséget több kurzussal is lehet fejleszteni, ha az illető specializálódni szeretne egy területen. Emellett lehetőséget biztosít a vállalat az idegen nyelv tanulására vállalaton belül többnyire munkaidő után vagy előtt gondolva a fizikai munkavállalók többműszakos beosztására is. Itt két nyelv tanulásáról beszélhetünk, amelyek az angol és a német. Továbbá lehetőség van tanulmányi szerződést kötni a vállalattal, ami azt jelenti, hogy a vállalat fizeti a tanulmányát az illetőnek egy bizonyos intézménynél, és cserébe egy meghatározott időre leszerződik a céggel. A vírushelyzet hatására a cégnek részben át kellett alakítania a képzéseit a hagyományos tantermi továbbképzéseket le kellett cserélnie online formában történő képzésekre. Az igény nem csökkent, sőt azt vélték felfedezni, hogy az embereknek sokkal jobban tetszik ez a forma, így lehet a továbbiakban is alkalmazni fogják.

### **5.1. Fizikai munkakörben történő készségfejlesztés**

A fizikai munkakörben tevékenykedő munkások kapják a legkevesebb továbbképzési lehetőséget. Ezt azzal indokolják, hogy a munkavégzés állandó, és nincsen szükség új készségekre, kompetenciákra, ha már egyszer betanultak az adott területre. Nagyon ritkán vezetnek be új gyártási módszereket: leginkább akkor, ha új termék előállításába kezdenek, amire ceglédi telephelyen nincs kapacitás egy ideje. A készségfejlesztés menete két féle lehet a fizikai területen. Az első, amikor egy tréner érkezik a céghez az anyavállalattól, és átadja a szükséges tudást, készségek fejlesztéseket, módszereket megfelelően a munkavállalók számára. A másik lehetőség, amikor kiválasztanak néhány munkavállalót, és őket küldik ki az anyavállalathoz, hogy elsajátítsák a szükséges új készségeket, kompetenciákat, és utána betanítsák a társaik számára a hazai gyártóterületen is. A fizikai területen a munkavállalók számára megfelelőbb, ha a továbbképzés személyes, és ott helyben gyakorlatiasan megmutatják, hogyan és mit kell csinálni. A fizikai munkavállalók készségei közül leginkább azokat fejlesztik, amelyekkel a termelés, és a munkavégzés hatékonyságát növelhetik, mint például az odafigyelési, technikai, készségeket, amely szintén személyesen történik. Vezetés számára pedig a szervezési, emberek vezetésével kapcsolatos, illetve interperszonális készségeket próbálják fejleszteni, javítani. Ezek közül mind a céges weboldalon megtalálható tréningekkel, képzésekkel fejleszthetők. A vezetőknek természetesen informálódniuk kell, ha valamilyen fejlesztés történik a gyártóegységen belül, így nekik is szükséges részben részt venni a fizikai munkavállalók tréningjén.

A „betanulósok”, amikor megérkeznek a céghez azonnal képzésben részesülnek, amivel a készségeiket fejlesztik, illetve az alapvető készségeket megtanítják nekik. További képzésben akkor részesülnek, ha magasabb szintű területekre osztják be őket, mint például technológus, minőségellenőr ekkor átképzésben részesülnek a kiválasztott munkavállalók. A másik ilyen eset, ha a ranglétrán feljebb haladnak, és esetlegesen fizikai területen vezetői szerepet kapnak, ahova a szükséges készségeket szintén megfelelőképpen ismerniük kell, ezért továbbképzésekben vesznek részt. Ezek kötelező képzések, amelyek legnagyobb része munkaidőn belül történik nagyon kis része munkaidőn kívül, ezért elmulasztása, kihagyása szankciókkal jár, ha nincs megfelelő magyarázat a távolmaradásra.

Nyelvi képzésben is részesülhetnek, amivel a kommunikációs készségeiket fejlesztik. Ehhez csupán a szabadidejükből kell feláldozniuk. A nyelvi képzések folyamatosak, és úgy zajlanak, hogy mind a délelőtt mind a délután munkát végzők igénybe tudják venni. A nyelvi képzéseket elég sokan veszik igénybe, ahhoz képest, hogy ez szabadon választható képzés, de a feljebb jutáshoz is szükséges, illetve manapság az élet minden területén hasznos lehet. A tanulmányi szerződések kötésére szintén van lehetőségük bár ehhez már nagyon sok kompromisszumot kell kötniük. Legfőképpen a cég vezetésével egyeztetni, és átkérni magukat egy olyan munkarendre, ami hétfőtől péntekig tart, hogy hétfőig tudjanak a távoktatásra járni. Nagyon kevesen veszik igénybe a fizikai oldalon, mivel nagyon leterhelő, és sok idő után jelentkezik a hatása. Ez is szintén egy szabadon választható képzés. A külsős cégek munkavállalói számára, mint a takarítók és a biztonsági szolgálat a cég nem biztosít semmiféle továbbképzési lehetőséget, sem tréningeket.

### **5.1.1. Fizikai oldal összegzése**

Fizikai oldalon látható, hogy azért részesülnek jóval kevesebb képzésben, mivel a munka hosszú távon állandó, mindig ugyanazt kell csinálni, és nagyon ritkán vezetnek be új módszereket. Gyakorlatiasabb is, mivel szemtől szemben kell megismerkedniük az új módszerekkel, és könnyebb, ha előttük van szemléltetve az egész folyamat. A készségfejlesztés általában a bekerüléskor, átképzéskor merül fel.

Az esetükben sokkal populárisabb a nyelvtanulás, mivel a munkavállalók többsége nyelvismeret nélkül érkezik a céghez. Ellentétben a tanulmányi szerződéssel, ami rengeteg lemondással járna, és nagyon nehéz lenne a hosszú időszakot kivitelezni az egyéb kötelezettségekkel.

## 5.2. Szellemi oldalon történő készségfejlesztés

A szellemi oldalon történő készségfejlesztés bemutatását szolgálja az alábbi céges PowerPoint előadásból kivágott táblázat, amely négy csoportra bontja a szellemi munkavállalók készségfejlesztésére alkalmas képzéseket, tréningeket. Ezt a diasort köztük ezt a diát is az anyavállalatnál és a ceglédi telephelyen HR pozícióban tevékenykedő alkalmazottak közösen alkották meg, hogy tájékoztassák a többi munkavállalót az elérhető képzésekről, amelyeket önként teljesíthetnek vagy kötelezően teljesíteniük kell. Ez a táblázat releváns mind a warsteini anyavállalat munkavállalóira, mind a ceglédi telephely dolgozóira egyaránt, csakis a „local”, azaz a telephelyi részeknél térnek el, amelynek a ceglédi részéről ejtek szót.

Career <sup>1</sup> / Role related	Management	ILEP Production / LOFTT	New Leaders Orientation	Manager Essentials Program (ILEP 1)	Manager Advanced Program (ILEP 2)	Manager Leading Leaders (ILEP 3)		
	Project Management	Managing Projects at Infineon	Project Mgmt. Essentials (PME)	Project Mgmt. Details (PMD)	Project Mgmt. Certification (PMC)	Leading as a PJM	Leading as a PJM Advanced	Further Trainings (e.g. Scrum)
	Technical Ladder	Leading Basics @ Infineon		Leading as an Expert	Leading as an Expert Advanced	Functional trainings are provided by the respective Infineon Academies		
	Individual Contributor	Dedicated offering to be designed		Functional trainings are provided by the respective Infineon Academies				
Function								
	Individual	Tutoring	Mentoring	Coaching	Further Trainings (Skills and Methods)	Local	Local / Site specific offering	

Infineon képzés fejlesztés ábra 1. sz

### **5.2.1. Kötelező képzések**

A világoskéssel jelölt része a táblázatnak, amely felül helyezkedik el foglalkozik a menedzsment munkavállalói számára és a csoportok vezetőire vonatkozó képzésekkel, amely főként az irányítás, vezetéssel, döntéshozatallal, együttműködéssel kapcsolatos készségeket hivatott fejleszteni. Ezek legtöbbször a vezetés által kijelölt képzések, amelyeket kötelező elvégezni.

A zöld részben találhatóak a funkcionális képzések. Választható szakmai anyagokat biztosítanak a szellemi munkavállalók számára, illetve különböző tréningeket, amelyekkel a különböző pozíciókhoz szükséges készségeket fejlesztik, mint egy IT-s esetében a haladó technikai készségeket, és egy HR számára a kapcsolatépítés készségét.

A leggyakrabban fejlesztett készségek, ha átlagosan nézzük azok az IT, kommunikációs, analitikai, együttműködési készségek. Ezek azok, amelyek a legtöbb helyen egyeznek, illetve szükséges a legtöbb terület megfelelő működéséhez, és egymás munkájának segítéséhez. Az ezek fejlesztéséhez található képzéseket sorolja fel a táblázat ezen része.

A kötelező képzéseket, készség fejlesztéseket muszáj elvégezniük az adott pénzügyi éven belül. Ha ez nem teljesül, az súlyos szankciókat vonhat maga után, legsúlyosabb esetben a munkavállaló szerződésének a felbontását.

### **5.2.2. Választható helyi képzések**

A piros részben találhatóak az egyedi készségfejlesztésekkel kapcsolatos tréningek. A munkavállalók önként is fejleszthetik a készségeiket, amelyeket szintén megtalálhat akár a cég honlapján, akár külsős weboldalakon. Ilyen például gyakornokok számára a mentoring, ahol is a pozícióhoz szükséges készségek elsajátítását egy mentor segítségével van lehetősége megtenni folyamatos odafigyelés és segítségnyújtás mellett. Természetesen költségmentesen bármilyen plusz készséghez hozzájuthat a munkavállaló: csak az akaraterején és kitartásán múlik mennyire szeretne előrébb haladni vagy fejlődni.

A jobb oldalon alul található szürke rész pedig a helyi ajánlatok lennének. Ezek olyan lehetőségek, amelyek telephelyenként, országonként eltérőek. A cég választja ki, hogy szeretne-e valamilyen többlet készségfejlesztési lehetőséget nyújtani az alkalmazottainak vagy nem. Ilyen a ceglédi telephely esetében a nyelvtanulási lehetőség, amelyek a kommunikációs készséget fejlesztik, illetve a tanulmányi szerződések, amelyekkel iskolai szaktól, illetve pozíciótól függően fejleszthet különböző készségeket a munkavállalók számára. A szellemi munkavállalóknál a nyelvtanulás lehetőséggel kevesebben élnek, mivel a dolgozók nagyon nagy százaléka diplomás, illetve gyakornok, akik a diplomájukat hamarosan megkapják, így alaptól erős nyelvtudással érkeznek a céghez. Ellenben annál több az a munkavállaló, aki tanulmányi szerződést köt a céggel. A munkaidejük megfelel a kritériumoknak, így semmilyen lemondással nem jár. Persze a szabadidő nagy részét fel kell áldozni, és szintén a képzés végén lesz eredmény, ami nem kevés idő, de addig is van az embernek munkája, amiben fejlődhet, mivel többnyire ugyanazon a területen próbál tovább tanulni, ahol eddig is dolgozott, ami a tanulást is megkönnyíti, mivel már rengeteg tudás birtokában indul neki a feladatoknak. Itt további készségeket sajátíthat el, illetve a meglévőket fejlesztheti, amivel a munkáját még megfelelőbben láthatja el.

### **5.2.3. Szellemi oldal összegzése**

Látható, hogy a fizikai oldalhoz képest a szellemi oldalon nagyon sok lehetősége van a munkavállalóknak a készségeik fejlesztésére. Szellemi munkavállalóknál sokkal jobban számít az év végi teljesítményértékelésnél megállapított készségfejlesztési értékelés. Munkaköri csoportonként, pozícióként meg van határozva, hogy kinek milyen készségfejlesztő kurzust kell elvégeznie. Legtöbb esetben nincs beleszólásuk, hogy milyen képzéseken szeretnének részt venni. Amit a vezetőség kijelöl, azt teljesíteniük kell az adott időszakon belül az adott helyen. A legtöbb esetben a képzések itt is offline, tantermi formában történtek, de a járvány felbukkanása óta az online kurzusok kerültek előtérbe. Az online tréningek, képzések szintén a cég weblapján, LinkedIn Learning, SuccessFactors oldalakon található meg. Képzések száma azért több és sokrétűbb, mivel az ő munkájukhoz szükséges a folyamatos tudásfrissítés, és a legfrissebb legújabb módszerek használata, továbbá ehhez szükséges az is, hogy a munkavállalók a készségeiket fejlesszék, frissítsék.

### 5.3. Munkaerő fejlesztés okai

Az Infineonnak két okból is megéri a munkásainak fejlődési lehetőséget biztosítani derült ki egy személyes megkérdezésből. (HECZENDORFER, SZ. HR specialista, 2020.11.03) Az első, hogy minél több ismerettel rendelkezik a munkavállaló, minél jobban használja az adott tudását, készségeit a munkaköréhez, annál hatékonyabban és minőségibben fogja végezni a feladatát. Ha az adott folyamatok akár fizikai akár szellemi pozícióban megfelelően vannak ellátva az a cég nagy részben termelékenységét növeli, amivel az anyavállalat szükségleteit minél jobban ki tudja elégíteni, így a saját év végi eredményét is növelheti. Inkább a hiányokra koncentrálnak és azokat próbálják kiküszöbölni elsősorban, ami az év végi teljesítményértékelés során derül ki, ahogy korábban említettem. Ezzel nagyjából egyenrangban vannak a bármilyen újfajta bevezetés betanításával kapcsolatos képzések, és csak ezek után következnek azok, amelyek a meglévő már jól működő készségek, tudás továbbfejlesztésére szolgálnak. A másik ilyen dolog pedig a munkavállalók elégedettsége. Mivel a cég első számú stratégiái közé tartozik az emberbarát munkahely kialakítása, így fontos a munkavállalók elégedettsége. Azzal, hogy bérmentve legtöbbször munkaidő alatt meghatározott időközönként a tudásukat, készségeiket frissíthetik, fejleszthetik az online, offline megtalálható munkakörönként, pozíciónként eltérő rengeteg tréningekkel, készségekkel azzal igencsak a kedvükre tudnak tenni, illetve nem beszélve a szabadon választott lehetőségekről is, mint a nyelvtanulás, tanulmányi szerződések.

## **6. Készségekkel kapcsolatos tervek a közeljövőben**

Az előző fejezetben fogalmat kaptunk arról, hogy az Infineonnál azon belül is a ceglédi telephelyen hogyan történik egyes készségek fejlesztése, illetve milyen módszereket vesznek igénybe ehhez szellemi és fizikai területen egyaránt. Ahogyan a legtöbb multinacionális cégnél is, így az Infineonnál is fontos szerepet játszik a jövőben történő előre tervezés és új célok, stratégiák kitűzése, amelyeket bizonyos időn belül nemcsak szeretnének, de meg akarnak valósítani. Ezeknek a céloknak a megvalósításához szükséges a megfelelő munkaerő, amely rendelkezik azokkal a készségekkel, tudásokkal, amely a vállalatot segíti a közös célok elérése érdekében. Ezért folyamatosan monitorozni kell a meglévő munkaerő-állományt, hogyan is lehetne segíteni, fejleszteni őket, illetve a leendő munkaerő-állományt, hogyan lehetne úgy kiszűrni, betanítani, hogy hosszú távra olyan munkavállalókat találjon, akik kiválóan végzik a munkájukat.

A jövőbeli tervek képezik a vállalati tervezés alapját, mivel az előre gondolkodás mentheti meg a váratlan helyzetektől. Ha a vállalat a készségekkel kapcsolatos jövőbeli terveket, elvárásokat, fejlesztéseket, képzéseket megfelelően összeállítja, és ebből egy jól működő rendszert tud kiépíteni azzal a munkaerő feladatát is megkönnyíti betanulás, fejlesztés szempontjából, és a vállalat a saját működését is elősegíti, mivel megfelelő készségekkel, tudással rendelkező munkaerő-állományt tud kiképezni, amely a feladatát a célnak legmegfelelőbben látja majd el.

### **6.1. Fizikai munkaerő-állomány a jövőben**

A meglévő fizikai munkaerő-állomány készségeit továbbra is csak abban az esetben tervezik fejleszteni, ha új módszert vezetnek be, illetve, ha átképzés van más területekre. Az alapvető készségek terén betanulás esetén viszont változások lesznek a közeljövőben. A cég „minimum” készségekkel kapcsolatos elvárásait megpróbálják megemelni, hogy minél több elsajátított készséggel rendelkezzen a munkavállaló mire betanul, de erről még nem született konkrét döntés csak terv állapotban van. Legfeljebb két éven belül átadásra kerül az új gyártóépület, amelyhez rengeteg fizikai munkás felvételére van szükség.

Egy olyan módszert szándékoznak kifejleszteni, amellyel a céges alapvető, egyben legfontosabb készségeket minél hatékonyabban és gyorsabban átadhatják sok ember számára, mint a technikai, odafigyelési, együttműködési készséget. Erről sem született konkrét döntés még sem az anyavállalat felől, sem a ceglédi telephely részéről, de annyi biztos, hogy olyan készségek lesznek beválogatva, amelyek a cég stratégiáját a „zero defect”, azaz a nulla selejt előállításához szükségesek. Az új részlegre a vezetés, mint csoportvezetők, műszakvezetők, termelésvezetők a meglévő telephelyről lesznek átirányítva, így a termelés vezetése már alapból jó kezekben lesz, mivel ők már a szükséges tudás és készségek birtokában vannak. A nyelvtanulással kapcsolatos kommunikációs készségfejlesztés továbbra is érvényes lesz. Nem tervezik bővíteni további nyelvekkel, extra kurzusokkal. A tanulmányi szerződések is változatlanul maradnak. Továbbra is bárki igénybe veheti, aki rendelkezik a szükséges kitartással, és fejlődési hajlammal.

A cég a technológia vagy egyéb nagyobb volumenű fejlesztések bevezetését, amelyek új készségek betanulását vagy meglévő készségek fejlesztését jelentenék próbálja a vírus időszak lezárta után halasztani. Nem szeretnék kockáztatni nagyobb beruházással a sok nemzetközi, hazai megszorítás mellett. Az emberek aggodalma, elégedetlensége, így is folyamatosan növekedik a korlátozások miatt, és félnek, hogy elveszíthetik a munkahelyüket, így a stabilitásra, és a fentmaradásra törekednek az emberek megnyugtatása érdekében.

### **6.1.1. Fizikai állomány legfontosabb készségei a közeljövőben**

A fizikai állománytól eltérő készségeket várnak el attól függően, hogy az illető milyen pozícióban, munkakörben, területen helyezkedik el, de általánosságban vannak olyan készségek, amelyek a legtöbb területen egyeznek csak készségek ismeretének szintjei térnek el. Ezeket a készségeket, amelyek általánosak, legfontosabb készségeknek nevezik a cégnél, mivel ezeket mindenkinek el kell megfelelő szinten sajátítani. Ezeknek a készségek ismertével a legtöbb pozíció betölthető, már csak a különböző szakmai tudás elsajátítása hiányzik mellé.



Ilyen például:

- Kommunikációs készség

Mivel a jövőben is elvárják, hogy az adott információkat megfelelően továbbítsák a kijelölt csoportok személyek számára.

- Együtműködési készség

Segítsék egymást a munkavállalók. Könnyítsék meg a saját és társuk munkáját. Gondolkodjanak céges szinten, és hozzanak létre egy olyan rendszert, amely a cég megfelelő működését elősegíti.

- Technikai készség

A termelés egésze gépesített. Ez a jövőben valószínűleg így is marad, ezért szükséges a gépek használatának megfelelő ismerete, hogy a munkájukat a legjobban el tudják végezni.

- Vezetői oldalon pedig a vezetői készség

A vezetésnek képesnek kell motiválnia, segítenie munkavállalóit. Ha elhanyagolná őket, akkor az csak ellentétkehez, negatív hangulathoz vezetne, ami sem a munkavállalóknak nem kedvezne, sem a cégnek, ezért törekedni kell ezen készség megszerzésére, illetve megfelelő elsajátítására.

## **6.2. Szellemi munkaerő-állomány a jövőben**

A szellemi munkaerő-állomány esetén a készségfejlesztést továbbra is az év végi teljesítményértékeléshez kötnék. Ez egy eddig is bevált módszer, amivel a hiányos, gyengébb készségeket ki lehet szűrni és korrigálni azokat. Az újonnan létesített gyártóhely nem lesz befolyással a készségekre, mivel a rész teljes mértékben gyártósor lesz, így újabb szellemi alkalmazottakat nem fognak alkalmazni. A készségfejlesztő tréningek, továbbképzések online formában lesznek megtartva legalább is a járvány ideje alatt.

Ha minden visszaáll a rendes működés szerint, akkor a munkavállalók visszajelzései alapján a képzésekkel, meetingekkel kapcsolatos készségfejlesztések kissé átalakulnak, ami annyit jelent, hogy az offline tantermi képzések több online képzés is elérhető lesz. Az előző fejezetben bemutatott modell alapján működik továbbra minden, mivel ez nem egy régi fejlesztésű dolog. A nyelvtanulással kapcsolatos kommunikációs készségfejlesztés továbbra is változatlan marad, nem várható semmi féle bővítés. A tanulmányi szerződések szintén változatlanul maradnak, mivel az érdeklődés aránya magas, így nincs szükség a változtatásra.

### **6.2.1. Szellemi állomány legfontosabb készségei a közeljövőben**

Hasonló módon a fizikai munkavállalókhöz itt is vannak minimum készségek, amelynek birtokában kell lennie a munkavállalóknak. Ezek között találhatunk olyat, amelyek megegyeznek a fizikai munkaállományával, és csak a készségek elsajátításának szintjében lehet különbséget tenni.

- Kommunikációs készség

Az információ továbbítás minősége, gyorsasága hasonlóan fontos tényező szellemi munkakörben is a folyamatos munkavégzés eredményéhez.

- Együttműködési készség

Szintén a munkavégzést elősegítő folyamat, ha a munkatársak és nem csak az azonos pozícióban dolgozókra értendő, hogy segítik egymás munkáját.

- Technikai készség

A munkavégzés a legtöbb esetben számítógépeken történik, ami a jövőben biztos nem fog változni. Egyre több programot használnak, amelyek között vannak bonyolultabbak és egyszerűbbek. Ezek megfelelő használatához szükséges továbbra is a jövőben az IT készségek megfelelő szintű elsajátítása. Ezzel az illetők a saját munkájukat megkönnyíthetik a cég működését elősegíthetik.

- Analitikai készség

A szellemi pozíciók többsége megköveteli a analitikai készséget, ami a gyors, pontos számolással, számadatokkal történő munkavégzést jelenti. Ennek jelentősége a jövőben is lesz hiszem továbbra is szükség lesz előrejelzésekre, elemzésekre, tényleges adatok meghatározására, összehasonlításokra, amiből kiderülhet a vállalkozás melyik része igényel segítséget, esetleg beavatkozást, esetleg túl költséges.

### **6.3. Összegzés**

Összességében a cég a próbálja a két legfőbb stratégiáját megvalósítani, ami a „zero defect” és emberbarát munkahely kialakítása. Ehhez mérten próbálja a munkaerő-állománynak készségeit fejleszteni és elvárásait támasztani. A kötelező fejlődés, mint a teljesítményértékeléskor meghatározott fejlesztendő készségekre biztosított továbbképzések mellett biztosít személyre szabott fejlődési, fejlesztési lehetőségeket az összes munkavállalója irányába, mint a nyelvtanulás, tanulmányi szerződések. A készségfejlesztésre hatással van az anyavállalat is. Bármilyen módosítás, új módszer esetén ki kell kérni a véleményüket, illetve az engedélyüket, bár legtöbb esetben az anyavállalat mutatja az utat, és előre bemutatja a jövőben várható fejlesztési, fejlődési meneteket.

## 7. Összefoglalás

Az első fejezetben a készségeket, képességeket, kompetenciákat ismerhettük meg definíciók alapján, továbbá megtudhattuk, hogy ezek miként kapcsolódnak egymáshoz. A másodikban röviden megismerhettük az Infineon Cegléd Kft.-t. A harmadikban az Infineon fizikai és szellemi munkaterületek ismerkedhettünk meg milyen készségeket várnak el a különböző pozíciókban. Ezen felül ebben a fejezetben információt kapunk arról, hogy a készségek sok helyen azonosak csak a készségek tudásának mélységében lehetnek különbségek. Ezután a negyedik fejezet foglalkozott azzal, hogy milyen hátrányokkal járhat, ha a munkavállaló nem rendelkezik a megfelelő készségekkel az adott pozíciókban a munkavállalói és munkáltatói oldalról megvizsgálva. Az ötödik fejezetben abba kapunk betekintést, hogy milyen készségfejlődési lehetőségeket biztosít az Infineon a munkavállalói számára, és itt megkülönböztettünk kötelező és önkéntes alapon történő készségfejlesztést. A hatodik fejezet a vállalat jövőjébe engedett betekintést nyújtani azon belül is, hogy milyen készségfejlesztések, készségelvárások, készségváltozások várhatók a jövőben. Ebből kiderült, hogy hosszabb távra vannak célkitűzéseik azzal kapcsolatban, hogy a munkavállalók készségeinek fejlesztésére több módszert is kidolgozzanak, de ezek még nincsenek teljesen letisztázva, viszont a közeljövőben az egyetlen fontos terv a krízishelyzet kialakulta miatt a munkavállalók munkahellyel kapcsolatos biztonságérzetének megtartása, és a jelenlegi rendszer folyamatos, normális működtetése.

A szakdolgozatom több esetben is segítségül tud szolgálni a vállalkozás számára. Elsősorban egy rendszert ad, mivel felsorolja a pozíciók készségeit szellemi és fizikai szinten egyaránt. A készségek fogalmára visszatérnék egy pillanatra, miszerint a készségek az emberi tevékenység „automatikus komponenseként” határozzák meg. Egy vállalatnál, ahol a fő tevékenység a meghatározott komponensek legyártása ott nagyon fontos ezeknek az automatikus komponenseknek a betanulása, ismerete, mind fizikai szinten, hogy a gyártás folyamatos és zavartalan legyen, illetve szellemi szinten, hogy a gyártás szervezése és a gyártás háttértámogatása hibátlan is szintén zavartalan legyen úgy, hogy a cég stratégiái, mint a Zero Defect és az emberbarát munkahely célkitűzése megvalósuljon. Ezek a fogalmak sem elhanyagolhatók, ha egy vállalkozás tényleg a legjobb működést szeretné biztosítani, és a legjobb embereket alkalmazni.

Összefoglalva: ezen ismeretekkel, amelyek ebben a szakdolgozatban találhatóak, leegyszerűsíthető a vállalat számára az a folyamat, amely során kialakítja és megszervezi a tréningeket, kurzusokat a készség, munkaerő-fejlesztést. Más termelőtevékenységet folytató vállalat számára is segítségként szolgálhat egy hasonló készségrendszer kialakítása pozíciókként, mivel a készség szolgál az emberi képességek és kompetenciák alapjául mindenhol. Másoknál is ugyanolyan fontos a munkaerő tudásának a fejlesztése a lehető legprofesszionálisabb és összeszedettebb módon. Továbbá minden vállalkozást érint a világ nagy léptekben történő fejlődése tudás és technológia terén egyaránt. Ez a fejlődés hatással van az emberek alapvető tudásaira, tulajdonságaira, készségeire is. Ahhoz, hogy a vállalatok versenyképesek maradjanak a saját piacukon, akkor szükséges, hogy a munkavállalóik naprakész tudással, készségekkel rendelkezzenek, akik képesek a legmegfelelőbbben végrehajtani a rájuk kitzűzött feladatokat. Ehhez szükséges, hogy a feladat elvégzéséhez szükséges készségeket birtokolják, amely elsajátításához, fejlesztéséhez a vállalatnak szükséges tréningeket, továbbképzéseket biztosítaniuk. Ezeknek a tréningek megfelelő kiválasztásához szükséges, hogy a vállalat tisztában legyen a munkavállalók alapvető készségeivel, amelyeken szeretnének fejleszteni, és tisztában kell lenniük azzal, hogy milyen szintre szeretné emelni ezeket készségeket, illetve milyen további készségeket szeretne velük begyakoroltatni a munkavégzés hatékonyabbá tételéhez.

## 8. Bibliográfia

### 8.1. Szakmai irodalmak, folyóiratok

ÁRVÁNÉ VÁNYI, G., KATONÁNÉ KOVÁCS, J., GÁL, T., POPOVICS, P.: Vállalkozói képzés a 21. században a felsőoktatásban- lehetőségek, módszerek, jó gyakorlatok (Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények Debrecen 2016.)

CSAPÓ, M.: Az alapkészségek fejlődése az iskola kezdő szakaszában (Iskolakultúra 22 Újvidéki Egyetem, Magyar Tannyelvű Tanítóképző Kar, Szeged 2012/1.)

CSEHNÉ PAPP, I.: Az oktatás és a munkaerőpiac (Új pedagógiai szemle Budapest, 2008/10 október.)

DR. HABIL, KOLTAY. T., SZŰCS, Z.: Tanítási módszerek fontossága a diákok életében (PAIDEIA Az Eszterházy Károly Egyetem Jászberényi Campusának online folyóirata 6. évfolyam, 1. szám Jászberény, 2018.)

DR. MAKÁDI M., DR. RADNÓTI K., DR. RÓKA A., DR. VICTOR A.: A természetismeret tanítása és tanulása (ELTE TTK Földrajz- és Földtudományi Intézet Földrajztudományi Központ, Budapest 2015.)

FAZEKAS, K.: A Technológiai fejlődés hatása a munkapiacon elvárt készségekre (Budapest Corvinus Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Köz-Gazdaság Review of Economic Theory and policy XIV. évfolyam, 4.szám, Budapest 2019.)

KADOCSA, GY.: Készségek, képességek és a személyiség a humán menedzsmentben (Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management, Tanulmánykötet-Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III. Budapest 2013.)

LENGYEL, B., SÁGVÁRI, B.: Kreatív foglalkozások és regionális tudásbázis: Fogalmak, folyamatok és területi összefüggések (Tér és társadalom 23. évf. Budapest 2009/4)

MOLNÁR, GY.: Az információs- kommunikációs technológiák hatása a tanulásra és oktatásra (Magyar Tudomány, Magyar Tudományos Akadémia Folyóirata, Szeged 2011/09.)

PALOTÁS, J.: FutVol: Az önkéntes munkához szükséges jövőbeni jártasságok (Tudás alapítvány Budapest 2020.)

VASS, V.: A tudásgazdaság és a 21. századi kompetenciák összefüggései (Új munkaügyi szemle I. évfolyam I. szám, Budapest 2020.)

## 8.2. Internetes források

BARNA, E.: Készségek és kompetenciák fejlesztése élethosszig (HRPortal, 2019.)

<https://www.hrportal.hu/hr/keszsegek-es-kompetenciak-fejlesztese-elethosszig-20190807.html> letöltve: 2020.11.20

DR. POÓR, F.: Személyügyi fogalomzavar (HRPortal, 2008.)

<https://www.hrportal.hu/hr/szemelyugyi-fogalomzavar-20080111.html>

letöltve: 2020.11.20

HRPORTAL HÍRSZERKESZTŐ: Egyre több készséget követel a munkaerőpiac a munkavállalóktól (HRPortal, 2010.)

<https://www.hrportal.hu/c/egyre-tobb-keszseget-kovetel-a-munkaeropiac-a-munkavallaloktol-20100930.html> letöltve: 2020.11.20

HRPORTAL HÍRSZERKESZTŐ: Elvárás: jó kommunikációs készség (HRPortal, 2014.)

<https://www.hrportal.hu/hr/elvaras-jo-kommunikacios-keszseg-20140117.html>

letöltve: 2020.11.21

HRPORTAL HÍRSZERKESZTŐ: Ezt az 5 készséget keresd a leendő munkavállalóidban (HRPortal, 2018.)

<https://www.hrportal.hu/hr/ezt-az-5-keszseget-keresd-a-leendo-munkavallaloidban-20181031.html> letöltve: 2020.11.19

HRPORTAL HÍRSZERKESZTŐ: Részletesen a sokat emlegetett „soft skill” -ek világáról (I.) (HRPortal, 2006.)

[https://www.hrportal.hu/hr/reszletesen-a-sokat-emlegetett-soft-skill-ek-vilagarol-\(i\)-20061025.html](https://www.hrportal.hu/hr/reszletesen-a-sokat-emlegetett-soft-skill-ek-vilagarol-(i)-20061025.html) letöltve: 2020.11.17

JOBANGEL: 4+1 készség, amit tudnia kell egy XXI. századi irodistának (HRBLOG, 2017.)

[https://www.hrportal.hu/hrblog/jobangel/4\\_1-keszseg--amit-tudnia-kell-egy-xxi\\_-szazadi-irodistanak-20170919.html](https://www.hrportal.hu/hrblog/jobangel/4_1-keszseg--amit-tudnia-kell-egy-xxi_-szazadi-irodistanak-20170919.html) letöltve: 2020.11.18

KUN, T.: 7 készség, amire szükséged van, ha multinál akarsz dolgozni (HRBLOG, 2015.)  
<https://www.hrportal.hu/hrblog/allasvadasz/7-keszseg--amire-szukseged-van--ha-multinal-akarsz-dolgozni-20150517.html> letöltve: 2020.11.19

MÉSZÁROS, E.: Ha én ezt adom, te mit adsz cserébe? – avagy a jó tárgyalás alapjai (HRPortal, 2013.)  
<https://www.hrportal.hu/hr/ha-en-ezt-adom-te-mit-adsz-cserebe-avagy-a-jo-targyalas-alapjai-20131127.html> letöltve: 2020.11.19

<https://www.infineon.com/cms/cegléd/hu/about-us/> letöltve: 2020.09.25

### **8.3. Egyéb források**

#### **8.3.1. Céges dokumentumok**

Infineon Technologies PPT előadás 2020: Tréningek, képzések bemutatás

Infineon Technologies ágrajz 2019

Infineon Technologies munkaköri leírásai az összes általam tárgyalt pozícióról- személyes adatok nélkül- Heczendorfer Szandrától- HR specialistától (Cegléd, 2020.10.07 10:25)

#### **8.3.2. Interjúk**

Személyesen készített interjúk szellemi és fizikai oldalon Infineon Technologies alkalmazottakkal:

Szellemi oldalon- Heczendorfer Szandra- HR specialista- több éves tapasztalat a cégnél (Cegléd, 2020.10.06 9.12-11.00)

Fizikai oldalon- Varga Dávid- Műszakvezető- 10 éves cégnél töltött tapasztalat (Cegléd, 2020.09.20 13.25-14.50)

#### **8.3.3. Személyes megkérdezések:**

HECZENDORFER SZANDRA- HR specialista- több év céges tapasztalat (Cegléd, 2020.11.03)

ZSOLDOS KINGA- Belső tréner- közel két éves céges tapasztalat Cegléd, (2020.08.25)



## **9. Ábrajegyzék**

Infineon képzés fejlesztés ábra 1. sz .....	40
---	----