

A Kecskeméti TISZK Kiemelkedően Közhasznú Nonprofit Kft. üzleti stratégiája

*A dokumentum a Bács-kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara
valamint az MKIK GVI Nonprofit Kft. között 2010. szeptember 22-én
létrejött szerződés teljesítése*

Budapest, 2010. november

Az MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet olyan non-profit kutatóműhely, amely elsősorban alkalmazott közgazdasági kutatásokat folytat. Célja, hogy elméletileg és empirikusan megalapozott ismereteket és elemzéseket nyújtson a magyar gazdaság és a magyar vállalkozások helyzetét és kilátásait befolyásoló gazdasági és társadalmi folyamatokról.

A kutatást a Bács-kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara valamint az MKIK GVI Nonprofit Kft. között 2010. szeptember 22-én létrejött szerződés alapján az MKIK GVI Nonprofit Kft. végezte el.

MKIK GVI – Institute for Economic and Enterprise Research
Hungarian Chamber of Commerce and Industry

A háttérkutatásokat végezte és a tanulmányt írta:

Fazekas Mihály (misi.fazekas@gmail.com): University of Cambridge, PhD hallgató, valamint
Bálint Tamás, elemző.

A terepmunkában részt vett:
Cserpes Tünde, elemző

Kutatásvezető:

Tóth István János, PhD
(tudományos főmunkatárs, MTA KTI,
ügyvezető igazgató, MKIK GVI)
e-mail: istvan.janos.toth@gvi.hu

A kézirat lezárva: 2010. november 21.

MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Nonprofit Kft.
Cím: 1034 Budapest, Bécsi út 120.
Tel: +36-1-235-05-84
Fax: +36-1-235-07-13
e-mail: gvi@gvi.hu
internet: <http://www.gvi.hu/>

Tartalomjegyzék

Vezetői összefoglaló	4
Bevezetés	6
1. Helyzetelemzés	9
1.1. Belső tényezők.....	9
1.1.1. A szakképzés helyzete	9
1.1.2. Oktatáspolitikai koncepciók	13
1.1.3. A TISZK rendszer.....	14
1.1.4. KETISZK	20
1.2. Külső tényezők.....	28
1.2.1. A demográfiai helyzet.....	28
1.2.2. Kecskemét vonzáskörzetének munkaerő-piaci helyzete	34
1.2.3. A Daimler-Benz AG kecskeméti beruházásának várható hatása	42
1.2.4. Szabályozási környezet és problémák	46
2. A stratégiai koncepció	48
2.1. Milyen szempontok szerint kell egy stratégiát létrehozni?.....	48
2.2. Stratégiai forgatókönyvek.....	50
2.2.1. Fenntartható KETISZK	53
2.2.2. KETISZK az információs központ.....	60
2.2.3. Koordináló KETISZK	66
2.2.4. KETISZK a fejlesztések központja.....	69
2.3. Visszacsatolási mechanizmusok.....	72
Irodalom	74
Mellékletek	79
M1. Táblázatok	79
M2. Az interjúk során megkérdezettek listája.....	84

Vezetői összefoglaló

1. Az elemzés áttekinti a KETISZK helyzetét, valamint ebből levezet négy egymásra épülő stratégiai forgatókönyvet.

2. A KETISZK helyzetének ismertetése során a belső és a külső tényezőket tekintettük át. Az előbbi kapcsán elsősorban a TISZK-modellt és a KETISZK legfontosabb jellemvonásait mutattuk be. Arra a következtetésre jutottunk, hogy a TISZK-ek létrehozásának alapvetően három fontos oka volt: a) gyakorlati oktatással kapcsolatos problémák megoldása, b) fejlesztések koordinálása, illetve c) a szakképzési rendszer irányítása és szervezése. A helyzetelemzés második felében olyan tényezőket elemeztünk, amelyek a KETISZK működését közvetlenül befolyásolják: demográfiai trendek (becslések a potenciális tanulói létszámra vonatkozóan), munkaerő-piaci helyzetkép, szabályozási kérdések, illetve a Daimler-Benz AG beruházás hatásai.

3. A helyzetelemzésből négy stratégiai forgatókönyvet lehetséges levezetni, melyek szorosan kapcsolódnak egymáshoz, logikai sorrendet követnek. Ez azt jelenti, hogy a második stratégiai forgatókönyvtől kezdve mindig azt tételezzük fel, hogy előzőt sikerült megvalósítani. E négy forgatókönyv a következő:

1. Fenntartható KETISZK;
2. A KETISZK mint információs központ;
3. Koordináló KETISZK;
4. KETISZK a fejlesztések központja.

4. Az első stratégiai forgatókönyv a finanszírozási fenntarthatóság kérdéskörére koncentrált. Itt azt javasoljuk, hogy a KETISZK-nek a felnőttképzéssel, a szakképzési hozzájárulásokkal, illetve a tantervek kiadásával kapcsolatos bevételek növelésére kellene összpontosítania.

5. A második stratégiai forgatókönyvben arra a kérdésre kerestük a választ, hogy hogyan lehetne a KETISZK döntéseihez szükséges információkat megszerezni, és hogyan lehet a KETISZK-en belül egy új funkciót, egy információs központot létrehozni.

6. A harmadik stratégiai forgatókönyv azzal a kérdéssel foglalkozik, hogy hogyan és milyen metódusok szerint lehetne megszervezni a KETISZK és legfontosabb érintettjei között a kapcsolatokat. A tagiskolák esetében világos és koherens szabályrendszerre lenne szükség.

7. Végül a negyedik forgatókönyv egy fejlesztési központ kiépítést vázolja fel. Ebben az esetben a KETISZK legfontosabb feladata a szakmai stáb, egy szakmai műhely

létrehozása, amely bizonyos oktatási és fejlesztési kérdések előkészítésében vennének részt, elemzéseket készítenének és segítenék a vezetőség munkáját. Továbbá az ő feladatuk lenne egy 3-5 évre szóló szakmai-fejlesztési koncepció kidolgozása is.

Bevezetés

Az alábbi elemzés legfőbb célja az, hogy összefoglalja a Kecskeméti Térségi Integrált Képző Központ (továbbiakban KETISZK) következő öt évben folytatandó üzleti stratégiájához szükséges legfontosabb ismereteket és információkat és megfogalmazza azokat az irányokat, amelyek mellett az üzleti stratégia megvalósítható. A leírtak segítséget kívánnak nyújtani egy konkrét, a tulajdonosok által elfogadott üzleti stratégia részletes megvalósításához. Az elemzés során négy stratégiai forgatókönyvet vetünk fel, amelyek 2015-ig határozhatják meg a KETISZK működését. Ezek megvalósítása növelné a KETISZK szerepét a Kecskemét és térsége szakképzési rendszerében és munkaerőpiacán.

Az elemzés vázlata a stratégiai elemzések szerkezeti logikáját követi. A stratégia-alkotás folyamata során elsőként azokra a kérdésekre kell választ találnunk, hogy milyen környezetben működik az a gazdasági szervezet, amelynek stratégiája kidolgozásra kerül (Chikán, 2003). Azaz egy *helyzetelemezést* kell adnunk a KETISZK-ről, a környezetéről és az életét befolyásoló tényezőkről. Ennek során két részre lehet bontani az elemzést. Elsőként a belső tényezőkkel fogunk foglalkozni, tehát azon szempontok kerülnek előtérbe, amelyek a TISZK belső működésére közvetlen hatással vannak. Ennek következtében először a szakképzési rendszerrel kapcsolatos legfőbb jellemvonásokat, majd az elmúlt évek legfontosabb oktatáspolitikai koncepciót ismertetjük. Ez amiatt fontos, mert ezáltal részletesebben megismerhetjük azt, hogy milyen kérdések megoldására hozták létre a TISZK-eket az elmúlt években. Majd ezután a TISZK-rendszert mutatjuk be a következő szempontok alapján: létrehozás körülményei, uniós források, illetve a jelenlegi helyzet (milyen formában működnek). A belső tényezőkkel foglalkozó fejezet végén pedig a KETISZK-vel kapcsolatos legfontosabb adatokat közöljük: alakulásának körülményeit, az uniós források szerepét a működésben, illetve finanszírozási helyzetét.

A helyzetelemezés második részében külső tényezőkkel foglalkozunk, amelyek a KETISZK működését leginkább befolyásolják. Ebben a részben a KETISZK közvetlen környezetének legfontosabb jellemzői kerülnek bemutatásra. Kiemelkedő szerepük alapján négy ilyen tényezőt tárgyalunk:

1. demográfiai helyzet;
2. munkaerő-piaci helyzetkép;
3. Daimler-Benz AG kecskeméti befektetésének hatása; valamint
4. jelenlegi szabályozási környezet és az ehhez kapcsolódó problémák.

Az első tényező kapcsán egy átfogó képet vázolunk fel a térség demográfiai helyzetéről. A második tényező kapcsán egy rövid elemzést készítünk, amelynek során a térség munkaerő-piaci helyzetét különböző mutatók (munkanélküliségi ráta,

álláskeresők száma) segítségével elemezzük. A harmadikként a Daimler-Benz AG kecskeméti beruházásának várható hatásait mutatjuk be. Ez fontos a KETISZK számára, mivel ez a beruházás új kihívások elé fogja állítani a térségben lévő oktatási intézményeket, így hatással lesz a KETISZK-re is. A negyedik tényező során elsősorban olyan problémákat és kérdéseket vetünk fel, amelyek a jelenlegi szabályozás alapján megoldatlanok, és ez a helyzet problémákat okozhat a TISZK-ek jövőbeni működésében.

A helyzetelemzés után a *stratégiai koncepciók* ismertetése következik. Elsőként egy rövid ismertetőt adunk arról, hogy milyen elemeket kell konkrétan egy stratégiának tartalmazni, illetve milyen szempontokra kell ügyelni a stratégia-alkotás során. E fejezet után kerül sor a stratégiai koncepciók részletes ismertetésére. Ennek kapcsán arra a következtetésre jutottunk, hogy alapvetően négy stratégiai forgatókönyvet ajánlhatunk a KETISZK fenntartói számára. Ezek egymásra épülnek, egyfajta logikai sorrendet követve – minden forgatókönyv megvalósításának feltétele az, hogy az előbbieket megvalósításra kerültek. Azaz például a második stratégiai forgatókönyv feltételezi azt, hogy az első stratégiai forgatókönyvben felvázolt feladatokat már megvalósították.

A tanulmány összeállítása során legfőbb célunk az volt, hogy gyakorlatias, könnyen használható útmutatást szolgáltatassunk, amely ugyanakkor több változat, lehetőség megvalósítását is tárgyalja. A forgatókönyvek tárgyalása során a megvalósíthatóság gyakorlati szempontjait végig szem előtt tartjuk. Tehát tárgyalni fogjuk az egyes forgatókönyvek:

- költségeit és erőforrásigényeit;
- outputjait és hasznait, valamint
- kockázatait.

A stratégiai koncepciók elválaszthatatlan részét képezik a visszacsatolási mechanizmusok. Ez különösen amiatt fontos, mert a döntéshozatal után a tulajdonosoknak, a vezetőknek nyomon kell követniük a stratégia által előidézett változásokat. Tehát szükséges ellenőrizni a folyamatokat, hogy az előre eltervezett úton haladnak-e, vagy esetleg olyan problémák vetődtek fel a megvalósítás során, amelyek változtatásokra készítetik a döntéshozókat. Ezeket a metódusokat a stratégiai forgatókönyv utáni fejezetben ismertetjük. A munkaerő-piaci visszacsatolási rendszerrel egy külön tanulmány foglalkozik, amely integráns részét képezi a KETISZK számára kifejtett komplex stratégiáknak.

Az elemzés elkészítése során összegyűjtöttük a TISZK-rendszerrel foglalkozó - tanulmányokat. Az elmúlt években számos elemzés született arról, hogy a HEFOP-os pályázat majd a későbbi átalakulások következtében létrehozott TISZK-ek formálisan milyen módon működnek napjainkban. Sajnos kevés alkalmaz ezek közül gazdaság-szociológiai módszereket, és csak kevés nyújt releváns információkat arról, hogy a létrehozott TISZK-ek hogyan is működnek *ténylegesen*, milyen szervezeti kapcsolatokat építettek ki a TISZK-eken belül, milyen érdek-konfliktusok

jöttek létre a TISZK vezetők és a tagintézmények vezetői között, és milyen módokon próbálják megoldani ezeket, a TISZK-ek voltaképpen céljainak megvalósulását gátló, illetve megakadályozó konfliktusokat. Emellett Kecskeméten több interjút is készítettünk helyi szereplőkkel, amelyek azt a célt szolgálták, hogy minél jobban megértsük a KETISZK működését és szerepét a térségi munkaerő-piacon¹. Az interjúk tapasztalatait figyelembe vettük a stratégiai koncepciók kidolgozása és az egyes stratégiai irányok kockázatainak és várható hasznainak elemzése során. Azonban nemcsak a helyi szereplők véleményére, hanem olyan szakértőkre is kíváncsiak voltunk, akik már régóta foglalkoznak a TISZK-rendszerrel. Az ő tapasztalataik is nagyban segítettek abban, hogy átfogóbb és világosabb képet alkossunk a jelenlegi helyzetről, illetve egyes észrevételeiket szintén felhasználtuk a stratégiai forgatókönyvek kidolgozása során.

Köszönetet szeretnénk mondani továbbá az elemzés elkészítéséhez szükséges adatok és az interjúk szervezésének lebonyolításáért Bense Juditnak és Péntekné Söröli Ilonának.

¹ A Mellékletekben soroltuk fel azokat, akikkel munkánk során interjút készítettünk.

1. Helyzetelemzés

1.1. Belső tényezők

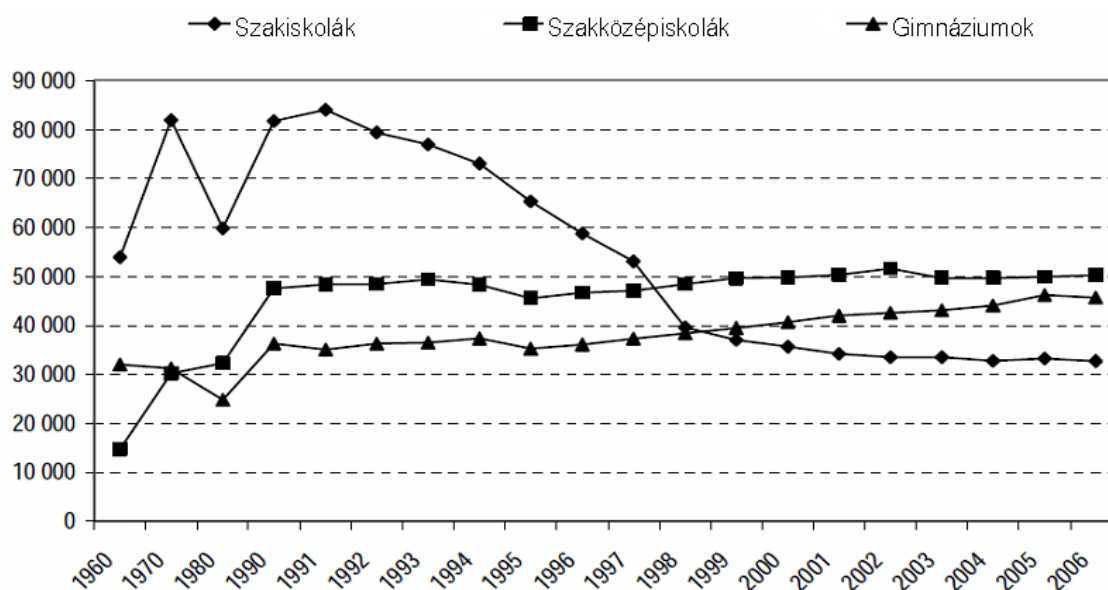
A TISZK-ek bemutatásakor elsőként azt kell megvizsgálnunk, hogy Magyarországon milyen tényezők miatt döntöttek ezen intézmény létrehozása mellett. Először néhány általunk fontosnak vélt szempont szerint röviden ismertetjük a szakképzés helyzetét Magyarországon, majd ezután a szakképzéssel kapcsolatos oktatáspolitikai koncepciók kerülnek bemutatásra. Ezen ismertek segítségével értelmezzük a TISZK-rendszert, végül pedig a KETISZK-et mutatjuk be.

1.1.1. A szakképzés helyzete

A szakképzési rendszerrel kapcsolatos egyik legfontosabb problémát az jelenti, hogy a középfokú iskolarendszer hierarchikus szerkezetű, és csak korlátozott mértékben képes a társadalmi különbségek mérséklésére a társadalmi mobilitás elősegítésére. Ez többek között abban érhető tetten, hogy a különböző intézményi típusokban a tanulók összetétele és tanulmányi előmenetele összefüggésben van a társadalmi helyzetükkel (OECD, 2010; Liskó, 2008). Ez azt is jelenti, hogy a szakképző intézmények, azon belül is a iskolák elsősorban a hátrányos helyzetű tanulók továbbtanulási formájává vált (Kis és szerzőtársai, 2008). Az elmúlt évek egyik legjelentősebb változása, hogy a tanulók preferenciái jelentős mértékben megváltoztak: a szakiskolák diáklétszáma drasztikusan csökkent, míg a szakközépiskolák és gimnáziumok létszáma enyhén emelkedett a 90-es évek eleje óta (1. ábra). A szakiskolások létszáma 1998-ban csökkent a szakközépiskola, illetve 1999-ben a gimnázium összlétszáma alá. Bár csökkent a szakiskolában tanulók létszáma, ezzel párhuzamosan viszont növekedett a szakiskolai feladatokat ellátó intézmények száma 1990 és 2009 között 465-ről 623-ra, míg a szakközépiskolák száma 513-ról 917-re.²

² Liskó (2008) 107.o., illetve Oktatás-statisztikai Évkönyv (2010)

1. ábra: A 9.osztályos tanulók száma a középfokú oktatási intézmények típusai szerint



Forrás: Kis és szerzőtársai (2008) 12.o.

A szakiskolákban tanulók létszámának csökkenése összefüggésbe hozható azzal, hogy a szakiskolai végzettség leértékelődött a munkaerő-piacon. A rendszerváltás előtt a szakiskolák egyik legfontosabb feladata az volt, hogy biztosítsa a szocialista üzemek számára a munkaerőt, elsősorban egyszerű betanított munkára képezte a tanulókat. Azonban a rendszerváltás után a megváltozott gazdasági körülmények következtében csökkent a munkaerőpiacon az érettségi nélküli szakmunkások iránti kereslet.³ Ez utóbbit egyrészt az bizonyítja, hogy csökkent a szakiskolai végzettséggel rendelkezők foglalkoztatása. Erre vonatkozó számításokat közölt Varga Júlia egyik tanulmánya, amely szerint az érettségit nem adó végzettséggel rendelkezők foglalkoztatása mind a férfiak és a nők esetében is csökkent az 1980 és 2005 közötti periódusban.⁴ Másrészt az is bizonyítja, hogy a különböző iskolai végzettséggel rendelkezők közötti bérhozam-különbségek a rendszerváltás után tovább növekedtek.⁵

A szakiskolával kapcsolatos másik legnagyobb problémát képezi az is, hogy rendkívül magasnak mondható azok aránya, akik a szakiskolai képzés után nem a saját szakmájukban helyezkednek el. Ezzel kapcsolatos felméréseket a Gazdaság és Vállalkozáskutatói Intézet végzett. Az alábbi táblázat azt mutatja be, hogy mennyien helyezkednek el saját szakmájukban.

³Kis és szerzőtársai (2008), Liskó (2008)

⁴Varga (2008) 11.o.

⁵u. o., Kézdi (2007)

1. táblázat: A saját szakmájukban elhelyezkedők aránya (%)⁶

Szakmacsoport	Saját szakmájukban elhelyezkedők aránya (%)
Gépészet	27,8
Elektrotechnika-elektronika	24,1
Építészet	28,5
Faipar	35,5
Közlekedés	56,7
Kereskedelem-marketing, üzleti adminisztráció	36,9
Vendéglátás-idegenforgalom	10,0
Élelmiszeripar	17,0
Országos átlag a fenti szakmák alapján	30,2

Forrás: Fazekas (2010a) 43.o.

A kutatás során azt kérdezték meg a végzettséget szerző szakmunkásoktól, hogy a végzést követő 9 hónap után saját szakmájában helyezkedett el vagy sem. Az 1. táblázat világosan mutatja, hogy jóllehet jelentősek a szakmacsoportok közötti eltérések, összességében alacsonynak mondható a saját szakmájukban elhelyezkedők aránya, t.i. 30% átlagosan.

A rendszerváltás után az ipari kapacitások leépülése következtében megváltozott a szakképzés strukturális szerkezete is, az iskoláknak saját tanműhelyeket kellett létrehozniuk.⁷ Ennek eredményeképpen Liskó tanulmánya szerint a tanulók 40 százaléka kizárólag csak az iskolai tanműhelyekben sajátítja el a szakmájához szükséges gyakorlati tudást. Viszont a tanulószerveződés lehetősége segíthet abban, hogy a tanulók a vállalatoknál is szerezzenek tapasztalatot. A tanulószerveződéssel kapcsolatos jogi keretet az 1993. évi LXXVI. törvény a szakképzésről, illetve a 2003. évi LXXXVI. törvény a szakképzési hozzájárulásról és a képzés fejlesztésének támogatásáról határozta meg.⁸ Ennek alapján a szerveződés a tanuló és a vállalkozó között jön létre, amelyet a gazdasági kamara előtt kell megkötni. Továbbá a tanuló pénzügyi juttatásban is részesül, havonta legalább a minimálbér 20 %-ának megfelelő összegben részesülhet a szakképzési évfolyam első félévében. A tanulószerveződéssel tanulók száma az utóbbi években jelentős mértékben növekedett. Az alábbi ábra az ezzel kapcsolatos adatokat közli szakmacsoportonként.

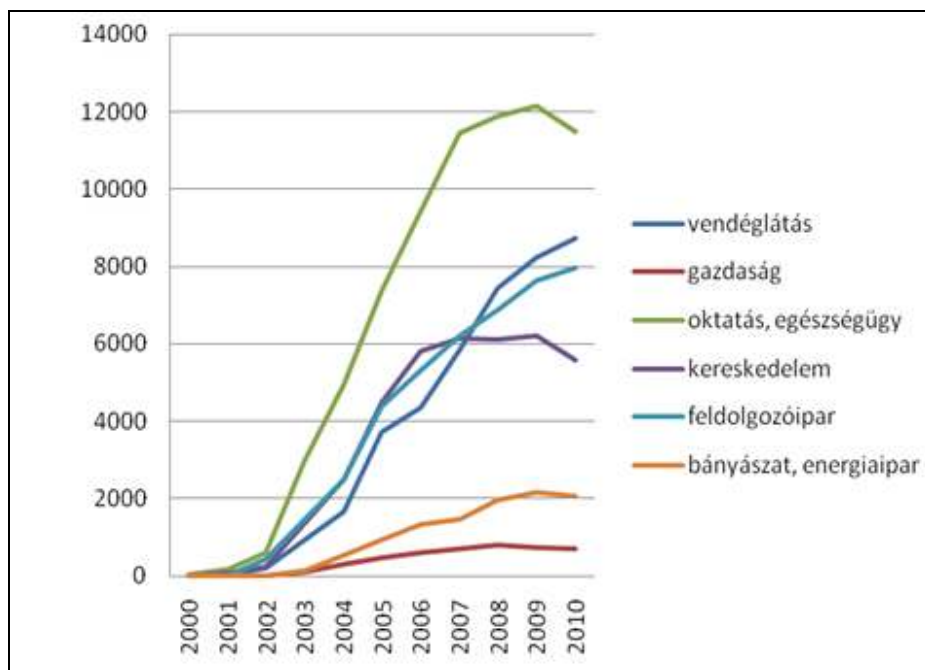
⁶1410 elemű mintanagyság alapján határozták meg az arányokat. In: Fazekas (2010)

⁷Kis és szerzőtársai (2008), Liskó (2008)

⁸Szakképzés (2010), Szakképzési hozzájárulás (2010)

A tanulószerveződéses képzés erősítése, tehát a német duális rendszer irányába való elmozdulás a jelenlegi kormányzat egyik kiemelt célja, melyet több nyilatkozat is alátámaszt.⁹

2. ábra: A tanulószerveződések számának alakulása szakmacsoportonként (fő)



Forrás: ISZIIR (2010)

Az ISZIIR adatbázisa alapján, amely a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara kezelésében lévő szakmák tanulószerveződéses létszámait rögzíti többek között, egyértelműen megállapítható, hogy a szakképzés részeként, de vállalatoknál megvalósuló képzés jelentős mértékben növekedett az elmúlt években. Ezt a dinamikus növekvő trendet a gazdasági világválság ugyan megtörte, de nem fordította vissza, bizonyos szakmákban további növekedést regisztrálhattunk.

Végül a 2008-ban megjelent OECD tanulmány következtetéseit érdemes még megemlíteni, amely egy átfogó képet alkotott a szakképzési rendszerről. Nevezetesen, a tanulmány szerzői azt vizsgálták meg, hogy milyen erősségei vannak, illetve milyen kihívásokkal szembesülhet a rendszer. Az erősségek és a kihívások közé az alábbi tényezőket sorolták:¹⁰

⁹ <http://vallalkozoi.negyed.hu/vnegyed/20101111-jovore-atalakul-a-szakkepzes-jon-a-nemet-dualis-modell.html>

¹⁰ Kis és szerzőtársai (2008)

- *Erősségek:* jelentős erőfeszítés a szakképzési rendszer átalakításának terén (például OKJ, 1998-ban a szakiskolák és felsőfokú szakoktatás rendszerének kialakítása), szakképzési hozzájárulás (forrásként szolgálhat), Szakiskolai Fejlesztési Program, HEFOP (TISZK-ek létrehozásának támogatása).
- *Kihívások:* a szakképzési rendszernek kevés kapcsolata van a munkaerő-piaccal; korai iskolatípus-választás problémája (most 8. osztály vége felé kell dönteni, ezt későbbre kellene halasztani); nem világos a szakképzési hozzájárulás pontos felhasználása; sok szakoktató közeledik nyugdíj-korhatár felé, míg egyre kevesebb a fiatal oktató; a szakképzés státusza alacsonynak mondható; a fiatalok inaktivitási rátája az egyik legmagasabb Európában.

1.1.2. Oktatáspolitikai koncepciók

Az oktatáspolitikai az elmúlt évtizedekben elsősorban a szakközépiskolák és a gimnáziumok számára juttatott több fejlesztési forrást, a szakiskolákhoz képest. A szakiskolák számára azonban az utóbbi évek hoztak kedvező változásokat. Egyrészt 2003-ban elindult a Szakiskolai Fejlesztési Program, amely többek között a szakmatartalom-fejlesztéssel (tantervek, tananyag, tanári háttéranyag, tanulást segítő dokumentumok), a humán erőforrás fejlesztésével (oktatók továbbképzése belföldön és külföldön), illetve eszközfejlesztéssel (korszerűsítés és eszközbeszerzés) foglalkozott.¹¹ A programban összesen 90 iskola vett részt, amelynek első fázisa 2006-ig tartott. A második fázis során (Szakiskolai Fejlesztési Program II.) a fejlesztési területek közé tartozott: a hátrányos helyzetűek reintegrációja, a közismereti oktatás megújítása, a szakmai alapozás megújítása, a szakképzési évfolyamok módszertani fejlesztése, a mérés-értékelés, az intézményfejlesztés, illetve a minőségfejlesztés. Ebben a fázisban 70 iskola vett részt. A program végül 2009. december 31-én fejeződött be.¹² Másrészt 2005-ben elfogadták a 2013-ig szóló Szakképzés-Fejlesztési Stratégiát, amely öt fejlesztési feladatot nevezett meg:¹³

- *A gazdasági versenyképesség növelése:* gyakorlati képzések arányának növelése, felnőttképzésben résztvevők számának növelése, a vállalkozásoknál lévő gyakorlati képzés ösztönzése, nagyobb hangsúlyt kell fektetni az elméleti tudás gyakorlati alkalmazására, egész életen át tartó tanulás ösztönzésére
- *A mobilitás növelése:* lemorzsolódók arányának csökkentése, új struktúrájú OKJ, modularizált tananyagok fejlesztése, képzési struktúra és a minőség fejlesztése a munkaerő-piaci elvárásoknak megfelelően, szakiskolai képzés utáni szakmai továbbtanulás lehetőségének a megteremtése, munkaviszonyban állók folyamatos képzése.

¹¹Szakiskola Fejlesztési Program I. (2010)

¹²Szakiskola Fejlesztési Program II. (2010)

¹³Szakképzés-Fejlesztési Stratégia (2005)

- *Hatékonyág javítása*: továbbképzések, vizsgakövetelmények korszerűsítése, modul rendszerű képzés továbbfejlesztése.
- *Regionalitás erősítése*: korszerű és jó minőségű szakképzéshez való hozzáférés a különböző területeken, szakképzés hatékonyságának fejlesztése, a TISZK-ek hálózatának fejlesztése, szakmai érdekegyeztetés rendszerének fejlesztése.
- *Az információellátottság és az információáramlás javítása*: komplex információs rendszer, pályaválasztási tanácsadás, szakmai és vizsgakövetelmények tartalmának előrejelzése.

A stratégiában megnevezett célokkal kapcsolatos feladatokról a 1057/2005. (V.31.) kormányhatározat rendelkezett.¹⁴ A 2005-ben elfogadott Szakképzés-Fejlesztési Stratégia és a 2008-ban közreadott OECD tanulmány szakpolitikai javaslatai nagyjából megegyeznek.¹⁵ Ez utóbbi is többek között azt javasolja, hogy egy olyan információs rendszert kellene létrehozni, amelynek segítségével jobban nyomon lehetne követni a végzett szakmunkások szakmai pályáját, ezáltal pedig pontosabb információkat kapnánk az egyes szakmákról. Ezt pedig fel lehetne használni a pályaválasztási tanácsadások során. Másrészt pedig azt is külön megemlíti a tanulmány, hogy nagyobb hangsúlyt kellene fordítani a gyakorlati képzésekre is (TISZK-rendszer, tanműhelyek fejlesztése, a gyakorlati képzéseken keresztül kapcsolatokat kell létrehozni a tanulók és a vállalkozók között).

1.1.3. A TISZK rendszer

1.1.3.1. Előzmények

Az előbbi alfejezetek legfontosabb célja az volt, hogy jobban megérthessük azt, hogy milyen folyamatok eredményeképpen jöttek létre a TISZK-ek Magyarországon. Az előbbieket szerint megállapíthatjuk azt, hogy a TISZK-ek létrehozás elsősorban a gyakorlati oktatással kapcsolatos kérdésekre próbál megoldást találni. A különböző szakképzéssel foglalkozó tanulmányok, különösen az OECD-tanulmány is, említést tett erről a problémáról. Azonban ezen kívül még számos okot lehet találni a létrehozásra vonatkozóan. Ennek kapcsán Mártonfi és Sinka (2009) alapvetően két tényezőt említ meg. Egyrészt azt, hogy a rendszerváltás után növekedett a szakiskolák száma a drasztikus diáklétszám csökkenés ellenére (lásd fentebb); továbbá a források elaprózódtak. Mindkét tényező ahhoz járult hozzá, hogy a szakképzés hatékonysága csökkent.

Másrészt pedig amiatt szükséges a változtatás, mivel az is problémát jelent, hogy párhuzamosságok figyelhetők meg a képzésben. Például előfordulhat az, hogy egy

¹⁴Szakképzés-Fejlesztési Stratégia céljai (2005)

¹⁵Kis és szerzőtársai (2008)

város ugyanolyan tanműhelyekkel rendelkezik, amelyek relatíve alacsony kapacitással működnek. Ezek miatt szükség volt a központi irányítás, tervezés és koordináció erősítésére. Azonban az intézményi átalakításhoz szükség lett volna a kétharmados önkormányzati törvény módosítására, amit annak idején nem tudtak megvalósítani. Így a koncentrációt az uniós forrásoktól várták.¹⁶

A TISZK-ekkel kapcsolatos szakképzési politikára két nemzetközi példa volt hatással. Egyrészt a holland regionális képző központok rendszere (ROC), másrészt pedig a német „üzemközi” központ (*Überbetriebliche Bildungszentrum*). Az előbbi esetben intézményi integrációt hajtottak végre, amelynek eredményeképpen a jelenlegi szakképzés körülbelül 40 regionális képző központban folyik. A holland modell kapcsán alapvetően kétfajta ROC-ot tudunk egymástól megkülönböztetni:¹⁷

- *Teljes integráció valósul meg:* egyetlen központi vezetőség létezik, a központban hozzák meg a legfontosabb döntéseket.
- *Csak a menedzsmentet egyesítették:* létezik központi vezetőség, viszont hatáskörük korlátozva van. A partnerintézmények is hozhatnak bizonyos kérdésekben önálló döntéseket. Azonban a legfontosabb ügyekről (finanszírozás, minőségbiztosítás, bizonyos szakmai kérdések) a központi vezetőség dönt.

A német modell esetében az „üzemközi” központok kiegészítő jelleggel bírnak. Azaz továbbra is fontos szerepet játszanak a gyakorlati oktatásban az iskolai tanműhelyek, illetve az üzemi gyakorlati képzések. Viszont úgy gondolták, hogy ezt ki kellene egészíteni olyan képzőhelyekkel, amiket a legkorszerűbb berendezésekkel látnak el. Mivel a diákok jelentős hányada kisvállalkozásoknál tanulja meg a szakmájához szükséges legfontosabb ismerteket, akiknél nem lehetséges a legújabb technológia elsajátítása.¹⁸

1.1.3.2. A kezdetek

A TISZK-ek létrehozásának terve még 2003 folyamán merült fel, ekkor még „Technológiai Központ” elnevezést használták.¹⁹ 2004 során a Humánerőforrás-Fejlesztés Operatív Program (továbbiakban HEFOP) keretén belül került sor a koncepció megvalósítására. A pályázati kiírásokban határozták meg azt, hogy milyen céljai és feladatai legyenek a TISZK-eknek.²⁰

- A szakképzés hatékonyságának növelése.
- A szakképzési kínálat megfelelő koordinációja.

¹⁶Mártonfi (2007), Mártonfi (2009), Mártonfi-Sinka (2009)

¹⁷Mártonfi (2007), Stratégiai Értékelés (2010)

¹⁸Mártonfi (2007), Stratégiai Értékelés (2010)

¹⁹Mártonfi (2007)

²⁰HEFOP (2004)

- A fiatalok gyakorlati ismereteinek bővítése.
- Csúcstechnológiával ellátott képző központok jönnek létre, amelyek gyakorlatorientált szakképzési bázisok.
- Közösségi funkciókat is ellátnának, amelyek a pályaválasztás során segítenék a tanulókat.

A fentebb felsorolt célokból is egyértelműen megállapíthatjuk azt, hogy a létrehozás fő motivációja valóban a gyakorlati oktatás helyzetének megoldásában keresendő. A HEFOP keretén belül két kiírás foglalkozott a TISZK-ekkel:

- *HEFOP/2004/3.2.2.* (TISZK-ek létrehozása): ez a pályázati kiírás többek között a szervezetfejlesztési, továbbképzési és tanácsadási tevékenység megvalósítását támogatta a TISZK-en belül.²¹
- *HEFOP/2004/4.1.1.* (TISZK-ek infrastrukturális feltételeinek javítása): ez a pályázati kiírás többek között az épületbővítésre, az épületek felújítására, illetve az eszközbeszerzés tevékenységére vonatkozott.²²

A 2004-es pályázat szerint régióként és Budapesten kettő TISZK-et kell létrehozni. A rendelkezésre álló forrás a HEFOP/2004/3.2.2. esetében 2004 és 2006 között 5,546 milliárd Ft (4,16 milliárd Ft Európai Szociális Alap, 1,386 milliárd Ft hazai társfinanszírozás), míg a HEFOP/2004/4.1.1 esetében 11,4375 milliárd Ft (9,15 Európai Regionális Fejlesztési Alap, 2,2875 milliárd Ft költségvetési támogatás, 0,7625 milliárd Ft önrész). Pályázni csak úgy lehetett az intézményfenntartónak, intézményfenntartóknak konzorciumi formában, illetve a felsőfokú szakképzést folytató felsőoktatási intézményeknek (ez esetben csak konzorciumi megállapodás alapján), hogy mindkét kiírásra jelentkeztek.²³

A pályázati kiírások természetesen külön kitértek arra is, hogy milyen főbb elemei legyenek a TISZK-eknek.²⁴

- Az irányítással kapcsolatos feladatokat egy nonprofit szervezetnek kell ellátnia (ez utóbbi például lehet egy közhasznú társaság, egy kijelölt szakképzést folytató intézmény, vagy önkormányzati társulás).
- Létre kell hozni egy Központi Képzőhelyet.
- Hat-nyolc szakképzést folytató intézmény, vagy hat-nyolc szakképzést folytató partnerintézmény tartozzon a hatáskörébe.

²¹HEFOP (2004)

²²HEFOP (2004)

²³u.o.

²⁴Stratégiai Értékelés (2010), HEFOP (2004)

A HEFOP/2004/3.2.2. pályázat eredményeit egy 2010-ben megjelent tanulmány értékelte. Amely arra a következtetésre jutott, hogy a TISZK-ek sikere alapvetően három tényezőn múlott: milyen volt a fenntartó hozzáállása, mennyire sikerült a partnerintézményeket bevonni a folyamatokba, illetve milyen érdekérvényesítő ereje volt a TISZK vezetésének.²⁵

1.1.3.2. Átalakulás 2007 után

2006-ban a kormányváltást követően a TISZK-ekkel kapcsolatos koncepció is megváltozott, ugyanis az addigi lazább konzorciumi együttműködések helyett a szorosabb koncentrációt támogatták.²⁶ A törvényváltoztatások eredményeképpen megváltozott a TISZK-ek szerepe. Az alábbiakban a legfontosabb változásokat gyűjtöttük össze:

- Szakképzési hozzájárulás adható abban az esetben: „... ha a térségi integrált szakképző központ keretei között működő szakképzési feladatot ellátó intézmény vagy intézmények nappali rendszerű iskolai oktatásban részt vevő szakképző iskolai tanulóinak létszáma - az iskola hivatalos statisztikai jelentése szerint három tanítási év átlagában - legalább 1500 fő.”²⁷ A változások következtében a 2008/2009-es tanévtől az iskolák helyett a TISZK-ek jogosultak a szakképzési hozzájárulások fogadására.
- A szakképzésről szóló 1993. évi LXXVI. törvény 2 §-a határozta meg azt, hogy milyen formában lehet létrehozni a TISZK-eket. Ez utóbbi illetve egyéb tanulmányok segítségével az alábbiakban röviden összegeztük az egyes modellek lényegét:²⁸
 - *I. modell:* szakképzés-szervezési társulás, amely a fenntartó által meghatározott feladatokat költségvetési szervként látja el.
 - *II. modell:* szakképzés-szervezési társulás létrehozása, amit nem önkormányzati intézményfenntartók hoznak létre.
 - *III. modell:* a szakmacsoportos, illetve a szakképző évfolyamok makro-szintű szétválasztása révén létrehozott TISZK.
 - *IV. modell:* integrált intézmény létrehozása. A fejezet elején említett holland modell megvalósítása.
 - *V. modell:* szakképzés-szervezési társaság létrehozása, amely kiemelkedően közhasznú nonprofit gazdasági társaság lesz.

²⁵Stratégiai Értékelés (2010)

²⁶Mártonfi-Sinka (2009), Mártonfi (2009)

²⁷Szakképzési hozzájárulás (2010)

²⁸Szakképzés (2010), Mátyus (2009), Kecskemét Szakképzési Koncepció (2007)

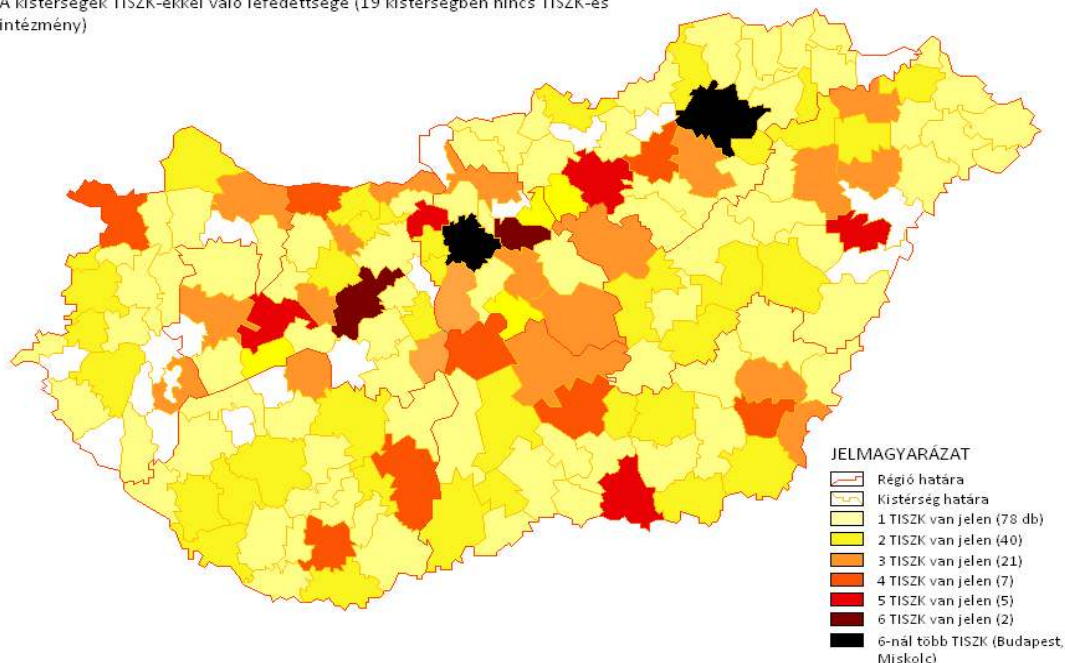
- *VI. modell:* egy olyan szakképzés-szervezési társulás, amely kistérségi társulásokkal és/vagy felsőoktatási intézményekkel köt megállapodást a szakképzésre vonatkozóan.
 - *VII. modell:* egy olyan szakképzés-szervezési társulás létrehozása, amely két részből tevődik össze, egyrészt a költségvetési szervből, másrészt a nonprofit gazdasági társaságból.
- A TISZK-ek elfogadják a területileg illetékes Regionális és Fejlesztési Bizottságok (továbbiakban RFKB) döntéseit, amelyek a beiskolázás kérdéskörével foglalkoznak.

A módosítások következtében elkezdődött az átalakulás, amelynek eredményeképpen létrejöttek a mostani formában működő TISZK-ek. A Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet (továbbiakban NSZFI) végzi a TISZK-ek regisztrációját. Ezen adatbázis adatai alapján jelenleg az országban 84 TISZK működik, amelynek hatáskörei javarészt átfedik az ország szinte összes kistérségét.²⁹ Az alábbi térképén a jelenlegi helyzetet láthatjuk (3. ábra).

²⁹NSZFI (2010)

3. ábra: A TISZK-ek jelenléte a magyarországi kistérségekben

A kistérségek TISZK-ekkel való lefedettsége (19 kistérségben nincs TISZK-es intézmény)



Forrás: Stratégiai Értékelés (2010) 49.o.

A TISZK-ek átlagos diáklétszáma 4160 fő volt a 2009/2010-es tanévben. Az NSZFI honlapján nyomon lehet követni azt is, hogy az egy szakképző központokhoz mennyi iskola tartozik. A 2. táblázat az erre vonatkozó információkat tartalmazza (bizonyos osztályközök esetében).³⁰

2. táblázat: A TISZK-hez tartozó partnerintézmények száma és aránya bizonyos osztályközök szerint (db és %)

	Száma (db)	Arány (%)
2 és 4 között	21	25
5 és 9 között	35	42
10 és 19 között	22	26
20 felett	6	7
Összesen	84	100

³⁰NSZFI (2010)

A 2. táblázat alapján megállapíthatjuk azt, hogy a legtöbb TISZK esetében 5 és 9 közöttire tehető a partnerintézmények száma.

Továbbá érdemes azt is megnézni, hogy milyen formában jöttek létre a TISZK-ek. Szintén az NSZFI honlap adatai alapján a következő megoszlás lelhető fel: 20 szakképzés-szervezési társulás, 4 Zrt, 33 Kft, illetve 25 esetében pedig egy fenntartó (megyei jogú város, megyei önkormányzat, vagy minisztérium) melletti megoldást választottak.³¹

A második körös TISZK-ek létrehozását szintén uniós forrásokkal támogattak. Nevezetesen, két pályázati kiírás foglalkozott ezzel a kérdéssel:

- *TÁMOP-2.2.3/09/1* (A szak- és felnőttképzés struktúrájának átalakítása-TISZK rendszer fejlesztése): 4.000.000.000. Ft (kivéve Közép-Magyarország régió) állt rendelkezésre, amit többek között szervezetfejlesztésre, új képzési struktúra kialakítására, kompetencia alapú tananyagfejlesztésre, marketingstratégia kialakítására, illetve képzési és továbbképzési programok kidolgozására lehetett költeni.³²
- *TIOP-3.1.1.-09/1* (a TISZK rendszerhez kapcsolódó infrastrukturális fejlesztések): 9.000.000.000 Ft állt rendelkezésre, amit a gyakorlati képzőhelyek korszerűsítésére, az infrastruktúra fejlesztésére, illetve eszközök beszerzésére lehetett fordítani.³³

A pályázati kiírásokra konzorciumok nem pályázhattak, csak jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaságok, központi költségvetési szerv, helyi önkormányzatok, illetve egyéb jogi személyiségű nonprofit szervezetek.³⁴

1.1.4. KETISZK

Kecskemét Megyei Jogú város Önkormányzata 2004 szeptemberében nyújtotta be pályázatát az előbbi fejezetben említett HEFOP-os pályázati kiírásokra.³⁵ A HEFOP/2004/3.2.2. (Térségi Integrált Szakképző Központ létrehozása) esetében 340.687.500 Ft, míg a HEFOP/2004/4.1.1. (TISZK infrastrukturális feltételeinek javítása) esetében 720.774517 Ft forráshoz sikerült jutnia. Ez utóbbi pályázatnál önrészt is kellett vállalnia, amely a projektméret minimum 6,25 %-a. Ezt az összeget

³¹NSZFI (2010)

³²TÁMOP-2.2.3 (2009)

³³TIOP-3.1.1 (2009)

³⁴TÁMOP-2.2.3 (2009), TIOP-3.1.1 (2009)

³⁵Mészárosné et al. (2009)

Kecskemét Megyei Jogú város Önkormányzata állta (60 millió Ft).³⁶ A projekt konzorciumi formában valósult meg, amelynek tagjai a Kecskeméti Főiskola GAMF kara, Pest Megye Önkormányzata, Tiszakécske Város Önkormányzata, a Kiskunfélegyházi Petőfi Sándor Alapítvány, illetve Kecskemét Megyei Jogú város Önkormányzata voltak. A Kecskeméti Térségi Integrált Szakképző Közhasznú Társaságot 2005-ben hozták létre, amelynek 2008. július 15-ig Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata volt az egyedüli tulajdonosa.³⁷ A két elnyert pályázati forrásból sikerült a fejlesztési célokat megvalósítani. 2007 augusztus végére elkészült a Központi Képzőhely. A 3. táblázatban a fejlesztés eredményeképpen létrejövő tanműhelyeket és a hozzájuk kapcsolódó szakmákat csoportosítottuk.

3. táblázat: A KETISZK tanműhelyei

Tanterem neve	Kapcsolódó szakmák
Informatikai terem	informatika, kereskedelem-marketing, üzleti adminisztráció, ügyvitel, közgazdaság, építészet
Roncsolásos és roncsolás mentes anyagvizsgáló laboratóriumok	építészet, gépészet, közlekedés
Mentálhigiénias és pályaorientációs termék	bármelyik
Elektro-pneumatikai és elektro-hidraulikai labor	elektrotechnika-elektronika, gépészet, közlekedés
Környezetvédelmi labor	környezetvédelem-vízgazdálkodás, egészségügy, könnyűipar, faipar, kereskedelem, vendéglátás, mezőgazdaság
Közlekedéstechnikai labor	közlekedés, gépészet, elektrontechnika-elektronika
Erősáramú vezérléstechnikai labor	elektrotechnika-elektronika, építészet, gépészet
PLC robottechnikai labor	közlekedés, gépészet, elektrotechnika-elektronika
Hegesztőműhely	gépészet, közlekedés

Forrás: KETISZK (2010)

A KETISZK-be tartozó oktatási intézményeknek saját tanműhelyeik is vannak, azonban ezekről nem sikerült pontos adatbázist beszerezni. Így nem teljesen világos, hogy miként egészítik ki a KETISZK és a partneriskolák műhelyei egymást. Továbbá nem lehet pontosan tudni, hogy az egyes műhelyeknek mekkora a kapacitása.

A 2007-ben elfogadott változások következtében 2008-ban a konzorciumi tagok átalakították a KETISZK-et, a közhasznú társasági formáról nonprofit közhasznú társaságra váltottak. Nevezetesen, 2008. augusztus 22-én hozták létre a Kecskeméti TISZK Nonprofit Kiemelkedően Közhasznú Kft-t. A tulajdonosok között a következő szereplők találhatók: Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata, Pest Megye Önkormányzata, Tiszakécske Város Önkormányzata, Kiskunfélegyházi

³⁶u. o.

³⁷Üzleti Terv (2008), Üzleti Terv (2009)

PG Alapítvány, Kecskeméti Főiskola, illetve a Kecskeméti és Térsége Többcélú Társulás.³⁸ A tagok tulajdonosi arányát az alapján próbálták megállapítani, hogy az előbb felsorolt szereplők hatáskörébe tartozó iskolák hogyan aránylanak a KETISZK összlétszámához. Ennek következtében Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata 80 %-kal, Pest Megye Önkormányzata 4 %-kal, Tiszakécske Város Önkormányzata 2,9 %-kal, a Kiskunfélegyházi PG Alapítvány 7,7 %-kal, a Kecskeméti Főiskola 2,7 %-kal, illetve Kecskemét és Térsége Többcélú Társulás 2,7 %-kal rendelkezik.³⁹ Fontos azt is megemlíteni, hogy a tulajdonosi arányokat a közeljövőben módosíthatják, amelynek eredményeképpen Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata 98,29 %-kal rendelkezhet.⁴⁰ Az átalakulás időszakában, egészen 2008. december 31-ig kettős ügyvezetéssel működött a KETISZK. Továbbá ekkor két jelentős feladattal is bővült a KETISZK hatásköre:⁴¹

- 2008 őszétől a KETISZK-en keresztül juthatnak az iskolák a szakképzési hozzájáruláshoz, amelyet koordinálnia kell, illetve ezáltal az adminisztratív feladatai is növekedtek.
- 2008/2009-es tanévtől átvette az iskoláktól a felnőttképzéssel kapcsolatos feladatokat.

Ugyanakkor továbbra is a KETISZK hatáskörében maradt a pályázatok, legfőképpen az EU-s pályázatok benyújtása. A pályázati ötletek generálását megosztva gyakorolja a KETISZK és a hozzá tartozó iskolák; kisebb projektek esetében az egyes iskolák akár vezető szerepet is kaphatnak.

Számos, az oktatás minőségét és a megvalósult oktatás mennyiségét meghatározó nagy fontosságú döntés meghozatala az iskolák hatáskörében maradt. Ezek:

- *tanárok kinevezése, felvétele, és továbbképzése,*
- *az egyes tanárok által oktatott tantárgyak meghatározása,*
- *fejlesztések elindítása,*
- *kapacitások kihasználása (pl.: termék bérbe adása), valamint*
- *kisebbszerzések (pl.: irodaszer, festés, számítógépek).*

A fentiekén túl alapvető fontosságú kérdés az egyes években indított szakmai képzések létszáma (9. évfolyamtól). Ezt a kérdést az RFKB-k határozzák meg

³⁸Üzleti Terv (2009)

³⁹A tulajdonosi arányok meghatározására vonatkozó koncepció egy interjú alapján, illetve Üzleti Terv (2009).

⁴⁰Üzleti Terv (2010)

⁴¹Üzleti Terv (2009)

minden egyes TISZK számára, tehát mind a KETISZK, mind a partnerintézményeinek mozgástere meglehetősen korlátozott e tekintetben. Ugyanakkor fontos még kiemelni, hogy a KETISZK nem rendelkezik egy Szervezeti és Működési Szabályzattal, ami pontosan rögzítené a hatásköröket vagy az eljárásrendet e hatáskörök gyakorlásához kapcsolódóan.

A KETISZK telephelyei és fióktelepei közé jelenleg a következő oktatási intézmények tartoznak:

1. Kecskeméti Műszaki Szakképző Iskola,
2. Speciális Szakiskolai és Kollégium, Kecskeméti Humán Középiskola, Szakiskola és Kollégium,
3. Kecskeméti Művészeti Óvoda, Általános Iskola, Középiskola és alapfokú Művészetoktatási Intézmény Kodály Zoltán Ének-zenei Iskolája,
4. Lestár Péter Egységes Középiskola, Szakiskola és Óvoda,
5. Kecskeméti Főiskola,
6. Móricz Zsigmond Általános Iskola, Gimnázium, Szakképző, Kollégium Alapfokú Művészetoktatási Intézmény és Pedagógiai Szakszolgálat,
7. Palóczy Horváth István Szakképző Iskola és Kollégium, illetve a
8. Petőfi Sándor Gépészeti és Informatikai Szakképző Iskola és Kollégium.⁴²

A partnerintézmények kapcsán érdemes még azt is megemlíteni, hogy 2008-ban egy jelentős integráció zajlott le, két úgynevezett „bokoriskolát” hoztak létre Kecskeméten:

1. A *Kecskeméti Műszaki Szakképző Iskola, Speciális Szakiskola és Kollégium* intézményegységei a következők lettek: Gáspár András Szakközépiskola és Szakiskolája, Kandó Kálmán Szakközépiskola és Szakiskolája és a Speciális Szakiskola.
2. Míg a *Kecskeméti Humán Középiskola, Szakiskola és Kollégiumhoz* tartozik a Szent-Györgyi Albert Egészségügyi és Szociális Szakközépiskola, Kada Elek Közgazdasági Szakközépiskola, Kocsis Pál Mezőgazdasági és Környezetvédelmi Szakközépiskola és Szakiskola, Széchenyi István Idegenforgalmi és Vendéglátóipari Szakközépiskola és Szakiskola és a Németh László Gimnázium.

⁴²KETISZK (2010)

A KETISZK és a hozzá tartozó oktatási intézmények között rendszeres a kapcsolat, azonban ennek nincsenek intézményesült, lefektetett keretei. A kommunikáció (ti. email, telefon, személyes) jellemzően projektekhez kapcsolódik, nincs előre lefektetve egy kapcsolattartási ütemterv, ami a projekteken túlmutató, általánosabb kérdések megvitatást tenné gördülékenyebbé, tervezhetőbbé. Az interjúk alapján erre lenne igény az egyes iskolák részéről a jobb koordináció kialakítása érdekében.

A 2010. október 13-ai állapotok szerint a KETISZK-hez tartozó oktatási intézményekben az össztanulói létszám 7180 fő, amely alapján a KETISZK egy átlagosnál lényegesen nagyobb TISZK-nek tekinthető. A 4-es táblázatban a tanulói létszámok találhatóak meg intézményegységi bontásban (a részletes táblázatokat lásd a Mellékletben).⁴³

4. táblázat: A tanulók létszáma a TISZK partnerintézményeiben, 2010. október 31. (fő)

Partnerintézmény neve	Az összes tanuló száma
Kada Elek Közgazdasági Szakközépiskolája	598
Kocsis Pál Mezőgazdasági és Környezetvédelmi Szakközépiskola és Szakiskolája	440
Széchenyi István Idegenforgalmi és Vendéglátóipari Szakközépiskola és Szakiskolája	810
Szent-Györgyi Albert Egészségügyi és Szociális Szakközépiskola és Szakiskolája	560
Gáspár András Szakközépiskola és Szakiskolája	1408
Kandó Kálmán Szakközépiskola és Szakiskolája	1336
KEMÜ Speciális Szakiskolája	126
Kodály Zoltán Ének-zene Iskola	74
Lestár Péter Egységes Középiskola, Szakiskola, Általános Iskola és Óvoda	621
Móricz Zsigmond Általános Iskola, Gimnázium, Szakképző, Kollégium, Alapfokú Művészetoktatási Intézmény és Pedagógiai Szakszolgálat	317
Pálóczi Horváth István Szakképző Iskola és Kollégium	468
Petőfi Sándor Gépészeti és Informatikai Szakképző Iskola és Kollégium	422
Összesen	7180

Forrás: a KETISZK-től kapott adatok

A tanulói létszámon túl fontos kérdés, hogy hány oktató, milyen státuszban (főállású, óraadó, stb.), milyen végzettséggel és milyen tárgyakat tanít. Jelenleg a KETISZK nem rendelkezik ilyen egységesített adatbázissal sem elektronikus, sem

⁴³A KETISZK-től kapott adatok alapján.

papír alapú formában. Az egyes iskolák sem minden esetben rendelkeznek ezen információkkal rendszerezett, áttekinthető formában.

2009-ben egyrészt lezárásra kerültek a HEFOP-os pályázatok, másrészt pedig a KETISZK-nek sikerült újabb uniós forrásokhoz jutnia. Nevezetesen a TÁMOP-2.2.3-09/1 („*Iránytű a jövő szakemberének – A Kecskeméti TISZK szak- és felnőttképzésének fejlesztése a munkaerő-piaci alkalmazkodás elősegítésére*”) esetében 323.160.000 Ft, míg a TIOP-3.1.1-09 („*Kereslet-vezérelt szakképzés megteremtése a Kecskeméti TISZK munkaerő-piaci igények alapján történő infrastrukturális fejlesztésével*”) esetében 775.270.000 Ft az elnyert támogatás összege.⁴⁴ Az előbbi pályázat forrásai csak olyan partnerintézményekben jöhetnek létre, amelyek nem részesültek korábban a HEFOP-os támogatásban. A projekttevékenységek közé többek között a szakképző iskolák szervezetfejlesztése, a moduláris képzésre való felkészítés, a kompetencia alapú tananyagfejlesztés, illetve a lemorzsolódók szakképzésbe bevonása szerepel.⁴⁵

A TIOP-os pályázati pénzek segítségével a Központi Képzőhelyen újabb tanműhelyeket lehet kialakítani: forgácsoló műhely (felújítás és fejlesztés), szerkezet szilárdsági laboratórium, szerkezetlakatos műhelyek, illetve számítógépes szimulációs labor. Továbbá az egyik külső képzőhelyen felújítanak egy épületet. Az eszközbeszerzés pedig a következő szakmacsoportokat fogja érinteni: zeneművészeti, rekreáció és egészségfejlesztés, kereskedelem, marketing, üzleti adminisztráció, közlekedés, közgazdaságtan, illetve gépészet. Továbbá fontos azt is megemlíteni, hogy a TIOP-os pályázatnál önerőre volt szükség, amelyet Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata előlegezett meg kölcsön formájában (40 millió Ft).⁴⁶

A 2010. június 30-i adatok alapján a KETISZK-ben 19 fő dolgozik: 2 fő a gazdasági részlegnél, 6 fő a TÁMOP-os, míg 5 fő a TIOP-os pályázatokkal foglalkozik. Ezen kívül 6 fő az állományon kívüliek száma.⁴⁷

A KETISZK bemutatása kapcsán végül a finanszírozási struktúráról tennénk még említést. Az alábbi táblázatban összegeztük a főbb bevételi és kiadási tételeket.

⁴⁴KETISZK (2010)

⁴⁵KETISZK TÁMOP (2010)

⁴⁶KETISZK TIOP (2010), Üzleti Terv (2010)

⁴⁷Üzleti Terv (2010)

5. táblázat: Főbb kiadási és bevételi tételek

	Kiadások	Bevételek
Tételek	Anyagköltségek (rezsi díjak, laborok és termék anyagfelhasználása, védőeszköz, munkaruha, irodaszerek) Bérek és járulékaik Szolgáltatásokkal kapcsolatos költségek (például karbantartás, hirdetés, diákok személyszállítási költsége)	Felnőttképzés bevételei Szakképzési hozzájárulás 3 %-a Ösztöndíjas tanulókkal kapcsolatos normatív támogatás Tulajdonosi hozzájárulás, Pályázati bevételek

Forrás: Üzleti terv (2009), Üzleti terv (2010)

A következő táblázatban a 2009-es és 2010-es pénzügyi tervadatok alapján megnéztük azt, hogy az előbb felsorolt főbb bevételi és kiadási tételek hogyan aránylanak a teljes bevételhez és kiadáshoz. Elsőként nézzük meg a kiadásokra vonatkozó adatokat.

6. táblázat: A főbb kiadási tételek az összkadáshoz viszonyítva a 2009-es és 2010-es tervadatok alapján (%)

Tételek	2009	2010
Anyagköltségek	15,4	6,0
Szolgáltatások	34,4	47,8
Egyéb szolgáltatások	1,4	0,2
Személyi jellegű kiadások	48,8	25,0
Értékcsökkenés (HEFOP 4.1.1 esetében)	-	21,0

Forrás: Üzleti terv (2009), Üzleti terv (2010)

A kiadási oldal esetében 2009-ben a személyi jellegű kiadások képezték a legmagasabb arányt. 2010-ben ez utóbbi tétel szintén jelentős mértékben részesedik az összkadásból. Azonban 2010-ben várhatóan a szolgáltatások arány lesz a meghatározó. Ezen belül a hirdetés és nyomda, az oktatás és továbbképzés, illetve az egyéb tételek (oktatás, vizsgáztatás díja) részesedése lesz a legnagyobb. Az anyagköltségek mindkét évben érdekes módon a többi kiadási tételhez képest relatíve alacsonynak tekinthetők. Most térjünk át a bevételi oldal ismertetésére.

7. táblázat: Főbb bevételi tételek az összbevételhez viszonyítva a 2009-es és 2010-es tervadatok alapján (%)

Tételek	2009	2010
Felnőttképzés	24,8	3,0
Szakképzési hozzájárulás	21,8	0,7
Kiegészítő önkormányzati támogatás	53,4	14,0
TÁMOP és TIOP költségek ráfordítás elszámolása és elhatárolása	-	62,6
Értékcsökkenés ellentételezése (HEFOP 3.2.2. és HEFOP 4.1.1 esetében)	-	20,0

Forrás: Üzleti terv (2009), Üzleti terv (2010)

A táblázat adatai alapján megállapíthatjuk azt, hogy 2009-ben a kiegészítő önkormányzati támogatás aránya volt a legmagasabb. 2010-ben is jelentős ez utóbbi mértéke. Viszont 2010-ben a TÁMOP és TIOP miatt 2009-ben felmerült költségek ráfordítás elszámolása és elhatárolása teszi ki a legnagyobb arányt. Továbbá azt is ki kell emelni, hogy a szakképzési hozzájárulás, illetve a felnőttképzés részesedése jelentős mértékben csökkent. Ez elsősorban a TÁMOP-os és TIOP-os, illetve az értékcsökkenés ellentételezésének nagyságával hozható összefüggésbe. Azonban a konkrét értékek összehasonlítása után megállapíthatjuk azt, hogy ennek alapján is egy jelentős visszaesés figyelhető meg: a felnőttképzés esetében 2009-ben 25 millió Ft-tal, míg 2010-ben csak 13 millió Ft-tal számoltak, a szakképzési hozzájárulás esetében pedig 2009-ben 22 millió Ft-tal, 2010-ben pedig csak 3 millió Ft-tal terveztek.⁴⁸

A fentiek alapján a KETISZK egy olyan típusú TISZK-nek tekinthető, amelynél a partneriskolák önállósága döntő részben megmaradt és a közöttük megvalósult integráció csupán kisebb mértékű. Ez alapvetően eltér az olyan fajta TISZK-ektől, ahol az összes legfontosabb döntés meghozatala a TISZK vezetőségének kezében van és így lehetőség nyílik lényegesen mélyebb integráció megvalósítására, például tantárgyak és oktatók iskolák közötti optimalizálására.

⁴⁸ Üzleti terv (2009), Üzleti terv (2010)

1.2. Külső tényezők

Ebben a fejezetben olyan tényezők bemutatására kerül sor, amelyek a KETISZK működését és eredményességét leginkább befolyásolják. Elsőként a demográfiai helyzetet ismertetjük, és a munkaerő-piaci helyzetet tekintjük át röviden. Majd a Daimler-Benz AG kecskeméti beruházásnak hatásait elemezzük, különös figyelmet fordítunk arra, hogy ez utóbbi milyen változásokat eredményezhet a szakképzési rendszerben. Végül pedig a szabályozási helyzetet, illetve az ezzel kapcsolatos problémákról teszünk említést.

A demográfiai helyzet elemzésével részletes képet kaphatunk arról, hogy hogyan alakulhat a közeljövőben a KETISZK partnerintézményeiben tanuló tanulók száma. A munkaerő-piac, illetve a Daimler-Benz AG kecskeméti beruházásának elemzése azt a célt szolgálja, hogy a KETISZK diákjai iránti keresletet mutassuk be. Az utolsó, szabályozással kapcsolatos rész pedig arra a kérdésre keresi a választ, hogy milyen lehetőségei vannak a KETISZK-nek a környezeti kihívásokra választ adni. Ennek segítségével meg tudjuk határozni a KETISZK mozgásterét.

1.2.1. A demográfiai helyzet

A KETISZK-re ható legfontosabb külső tényezők közé lehet sorolni a térség demográfiai helyzetét, ugyanis ez közvetlen hatással van a KETISZK partnerintézményeinek működésére. A demográfiai tényezők határozzák meg, hogy mekkora annak a diák korcsoportnak a létszáma, amelyből a KETISZK partnerintézményeibe diákokat lehet felvenni. E szempontból a leglényegesebb a 8. évfolyamos végzős diákok létszáma, ami szoros összefüggésben áll az általános iskolát megkezdő diákok létszámával. Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy az adott évben 8. általános iskolai osztályt végzett diákok előtt több továbbtanulási út is áll, tehát annak elemzése is fontos kérdés, hogy az adott végzett évfolyam mekkora százaléka tanul tovább gimnáziumban, illetve szakképzésben. A demográfiai folyamatok tekintetében nagy pontossággal lehetséges a trendeket megbecsülni, ugyanakkor az iskolaválasztási döntés egy olyan tényező, amit sok hatás befolyásol és ezért nehezebben látható előre.

A 14 éves és annál fiatalabb korosztályra vonatkozó adatokat a KSH szolgáltatja, amely a 2009. január 1-i állapotot mutatja be. A 8. táblázat tartalmazza ezen korosztály nagyságát, illetve arányát a kistérség teljes lakosságához viszonyítva.

8. táblázat: Demográfiai helyzetkép a térségben (2009. január 1.)

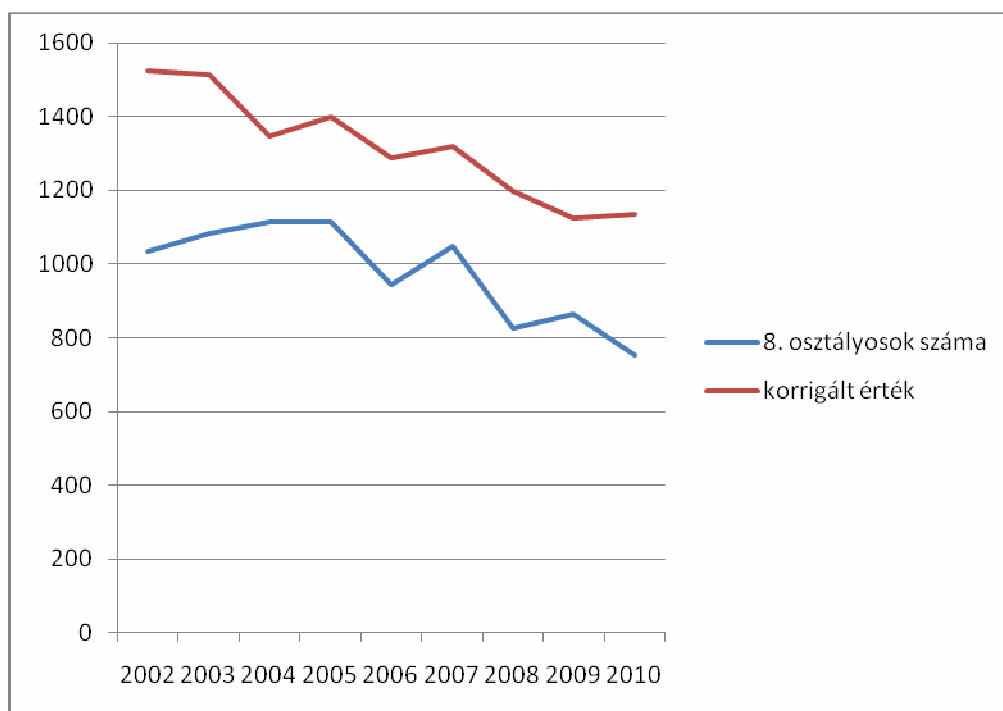
Kistérségek	Lakosság száma 2009. január 1-én (fő)	14 éves és annál fiatalabb korosztály nagysága (fő)	14 éves és annál fiatalabb korosztály aránya (%)
kecskeméti	171 840	26 607	15,6
kiskunfélegyházi	45 861	6 512	14,2
kiskőrösi	56 139	7 971	14,2
kunszentmiklósi	30 839	4 872	15,8
dabasi	44 183	7 157	16,2
ceglédi	121 149	19 583	16,0
szolnoki	121 583	17 264	14,2
kunszentmártoni	36 742	5 511	15,0
Összesen	628 336	95 477	15,2

Forrás: KSH (2010)

A táblázat adatai alapján megállapíthatjuk azt, hogy a Kecskemét környékén lévő kistérségekben a 14 éves és annál fiatalabb lakosság aránya 15,2 %. A legalacsonyabb értékek (14,2 %) a Kiskunfélegyházi, a Kiskőrösi és a Szolnoki kistérségben figyelhetők meg, míg a legmagasabb értéket a Dabasi kistérség veszi fel. Továbbá ezeket az adatokat érdemes összehasonlítani a megyei átlagokkal. Pest megye esetében ez 16,6 %, Bács-Kiskun megyében 14,7 %, míg Jász-Nagykun Szolnok megyében 15,2 %. Ennek alapján a Dabasi és a Ceglédi kistérségek a megyei átlaghoz képest alacsonyabb értékeket vesznek fel. Míg Bács-Kiskun megye esetében a Kecskeméti és Kunszentmiklósi kistérségek átlag feletti, addig a Kiskunfélegyházi és Kiskőrösi kistérségek átlag alattiak. Jász-Nagykun Szolnok megye esetében mindkét kistérség átlag alatti.⁴⁹

Ugyanakkor a diáklétszám előrejelzéséhez a legnagyobb haszna a több évre visszatekintő trendek figyelembevételének van (4. ábra).

⁴⁹KSH (2010)

4. ábra: 2002 és 2010 között a 8. osztályosok létszáma Kecskeméten (fő)

Forrás: Demográfiai helyzet (2010)

Az ábra értelmezése előtt mindenféleképpen meg kell azt említeni, hogy a kék színnel az önkormányzati fenntartású általános iskolában tanuló, kecskeméti lakcímmel rendelkező diákok vannak ábrázolva. A piros szín ezzel szemben egy korrigált adatsor, amely figyelembe vette a születési adatokat, illetve azt is, hogy sok olyan tanuló van, akik nincsenek bejelentve Kecskemétre, csak a szülei.

Az ábra alapján egyértelműen megállapíthatjuk azt, hogy a 8. osztályosok száma a 2002-es kiinduló értékhez képest jelentősen csökkent az elmúlt években a nem korrigált és korrigált értékek esetében egyaránt. Mindkét esetben világosan látható a folyamatos csökkenő trend, amit csak rövidebb növekvő, illetve stagnáló időszakok szakítanak meg. Sajnos nem álltak rendelkezésre adatok a kistérségekre vonatkozóan. Azonban fontos lenne a Kecskemét környékének helyzetét is megvizsgálni, mivel egyes becslések szerint a középiskolai tanulók közel 60 %-a nem kecskeméti lakos.⁵⁰ Ennek következtében megyei adatok segítségével próbáltuk meg megnézni azt, hogy milyen változások történtek az első osztályos és nyolc osztályos tanulók kapcsán. Erre vonatkozó adatokat az Oktatás-Statistikai Évkönyvben lehet találni. Mivel a kistérségek három megyéhez tartoznak, így Bács-Kiskun megye mellett, Pest megye és Jász-Nagykun-Szolnok megye adatait összesítettük.

⁵⁰ Mészárosné et al (2009)

9. táblázat: Kezdő évfolyamos tanulók az általános iskolában (fő)

	1990/1991	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Pest	12167	12148	12271	12907	12848	13046
Bács-Kiskun	7110	5539	5444	5511	5433	5326
Jász-Nagykun-Szolnok	5743	4278	4285	4236	4169	4083
Összesen	25020	21965	22000	22500	22517	22455

Forrás: Oktatás-Statistikai Évkönyv (2010) 66.o.

A 9. táblázat adatai alapján megállapíthatjuk azt, hogy a vizsgált kistérségek megyéiben az első osztályos általános iskolások száma az 1990/1991-es értékhez képest a jelenlegi tanévhez viszonyítva Pest megye kivételével csökkent. Bács-Kiskun megyében a tanulók száma 25 %-kal, míg Jász-Nagykun-Szolnok megyében 29 %-kal csökkent a kiinduló értékhez képest. A 90-es évek során lezajlott jelentős diáklétszám-csökkenéshez képest az elmúlt években inkább egy stagnálás, enyhe csökkenés figyelhető meg Bács-Kiskun Megyében. Ez alapján feltételezhető, hogy a szakiskolákba potenciálisan belépő diákok létszáma kevésbé drasztikusan fog csökkenni az elkövetkező években. Erre a következtetésre még visszatérünk ennek a szakasznak a végén.

Az Oktatási-Statistikai Évkönyvben arra vonatkozó adatok is találhatóak, hogy bizonyos tanévekben hogyan változott a 8. évfolyamot eredményesen befejező tanulók száma (10. táblázat).

10. táblázat: A 8. évfolyamot eredményesen befejezte (fő)

	1990/1991	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Pest	16748	12973	12880	12543	12443	12089
Bács-Kiskun	9221	6912	6792	6258	6188	6002
Jász-Nagykun-Szolnok	7179	5204	5281	4849	4826	4452
Összesen	33148	25089	24953	23650	23457	22453

Forrás: Oktatás-Statistikai Évkönyv (2010) 71. .o.

A 8. évfolyamat végzetek száma minden megyében csökkent a kiinduló értékhez viszonyítva. Ennek kapcsán érdemes azt is megvizsgálnunk, hogy az 1990/1991-es tanévhez képest milyen mértékben változott meg a végzetek száma 2009/2010-re. Pest megyében 28 %-kal, Bács-Kiskun megyében 35 %-kal, míg Jász-Nagykun-Szolnok megyében 38 %-kal csökkent ez az érték. Ezen adatok alapján eléggé drasztikus visszaesés ment végbe az elmúlt két évtizedben.

A jövőbeli folyamatokat legmegbízhatóbb módon egy statisztikai modell felállítása és előrejelzések generálása jelenti. Ezt végezte el a Gazdaság és Vállalkozáskutató Intézet két alkalommal is. A legfrissebb, korrigált becslések eredményeit a 11. táblázat foglalja össze. Ezen előrejelzések nem csupán a demográfiai változásokat, hanem az iskolaválasztási döntések alakulását is figyelembe veszik.

11. táblázat: Adott megyében lakó szakközépiskolában, szakiskolában és speciális szakiskolában tanulók várható létszáma várható száma, 5 éves idősr felhasználásával (fő), 2009-2015

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Szakiskolai és speciális szakiskolai tanulók becsült létszáma</i>							
Pest	8539	8558	8719	8881	9042	9204	9365
Bács-Kiskun	8928	9029	9196	9363	9529	9696	9863
Jász-Nagykun-Szolnok	7160	7330	7474	7617	7761	7905	8048
Szakiskola összesen	24627	24917	25389	25861	26332	26805	27276
<i>Szakközépiskolai tanulók becsült létszáma</i>							
Pest	13043	13444	13616	13788	13960	14131	14303
Bács-Kiskun	12880	12972	13143	13315	13487	13659	13831
Jász-Nagykun-Szolnok	9677	9426	9318	9211	9103	8996	8888
Szakközépiskola összesen	35600	35842	36077	36314	36550	36786	37022
Összesen	60227	60759	61466	62175	62882	63591	64298

Forrás: Fazekas (2010a)

A 11. táblázat adatai alapján láthatjuk azt, hogy a szakiskolai és a speciális szakiskolai tanulók száma ellentétesen fog mozogni a szakközépiskolai tanulók létszámával az előrejelzési modell szerint. A szakiskolai létszám enyhe növekedése várható, ami alapvetően két okra vezethető vissza, egyrészt a demográfiai csökkenés meg fog állni előreláthatóan, továbbá feltehetően a szakiskolát egyre nagyobb arányban fogják választani a diákok. Ezzel szemben a szakközépiskolákban, kismértékű emelkedés, illetve csökkenést jelez előre a modellünk. Bács-Kiskun és Pest megyében növekedést, Jász-nagykun Szolnok megyében csökkenést.

A fejezet végén mindenféleképpen meg kell említenünk azt, hogy ez utóbbi táblázatok adatai megyei szintre vonatkoznak, így könnyen előfordulhat az, hogy egyes kistérségek esetében más trendeket lehet megfigyelni.

Azonban a megyei szintű adatok alapján megállapíthatjuk azt, hogy valószínűleg enyhén emelkedni, vagy stagnálni fog a KETISZK partnerintézményeinek potenciális létszáma, amely mindenféleképpen jelentősen eltérő helyzetet jelent a korábbi évek jelentős diáklétszám csökkenésével szemben.

1.2.2. Kecskemét vonzáskörzetének munkaerő-piaci helyzete

Kecskemét munkaerő-piaci helyzetét a munkanélküliség és az álláskeresők számának segítségével fogjuk részletesen elemezni. A vonzáskörzetet pedig a következőképpen határoztuk meg: olyan kistérségek adatait fogjuk megvizsgálni, amelyek a Kecskeméti kistérséggel szomszédosak.

1.2.2.1. A munkanélküliség szintje Kecskemét vonzáskörzetében

2008-ban Kecskemét vonzáskörzetének munkanélküliségi mutatószáma⁵¹ (a regisztrált álláskeresők aránya a 15-64 éves népességhez viszonyítva) az országos átlaggal jóformán azonos értékeket mutattak, attól 0,5 százalékponttal még kedvezőbb is a vizsgált 8 kistérség átlaga (6,3%). A térségen belül persze különbségeket figyelhetünk meg: kistérségi szinten (12. táblázat, 5. ábra) a legkedvezőbb érték a Dabasi kistérséget, a legmagasabb pedig a kunszentmártonit jellemzi. Ez utóbbi kissé „kilóg” a vizsgált térségből, hiszen az országos átlagot jelentős mértékben, 1,7-szer haladja meg az arányszáma. A nyolc kistérség közül a dabasin kívül a ceglédi és a szolnoki is az 50 legjobb helyzetű körzet között szerepel, az átlagosnál pedig jóval magasabb a munkanélküliség a Kunszentmiklósi és a Kiskőrösi kistérségekben is. Összességében azonban – országos közelítésben – átlagosnak nevezhető a térség munkanélkülisége.

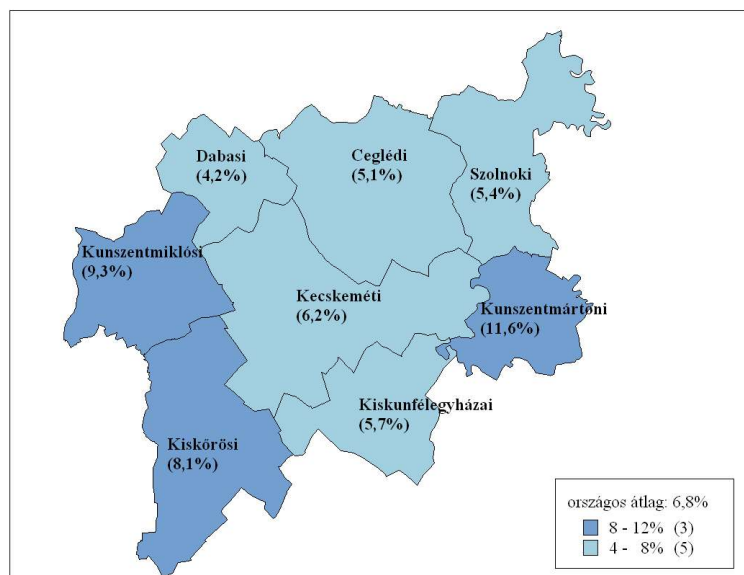
⁵¹A munkanélküliségre vonatkozó adatok kétféle adatforrásból érhetők el. Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat (ÁFSZ) a hazai hatályos jogszabályoknak megfelelően regisztrálja az álláskeresőket. Ezt a nyilvántartást a munkanélküliség kezelésére szolgáló eszközrendszer működtetésére és értékelésére alakították ki, így a munkanélküliek (az utóbbi években nyilvántartott álláskeresők) definíciója függ az ország mindenkorin foglalkoztatáspolitikájától és az ellátórendszer szigorúságától. A másik adatforrást a KSH Lakossági Munkaerő-felmérése jelenti, amely az ENSZ Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) ajánlásai alapján vizsgálja a munkanélküliséget. Mivel ez utóbbi legfeljebb megyei szinten értelmezhető, ezért Kecskeméten és vonzáskörzetében az ÁFSZ statisztikái alapján elemezzük a munkanélküliséget.

12. táblázat: A munkanélküliség jellemzői Kecskemét vonzáskörzetében, kistérségi szinten (2008)⁵²

Kistérség	15-64 éves állandó népesség (fő)	Nyilvántartott álláskeresők száma (fő)	Álláskereső k aránya (%)	Álláskeresők aránya (országos átlag = 100%)	Helyezés az álláskeresők aránya alapján
dabasi	31 221	1 307	4,2	62	28
ceglédi	83 454	4 223	5,1	75	42
szolnoki	85 951	4 675	5,4	80	48
kiskunfélegyházai	32 656	1 852	5,7	84	53
kecskeméti	121 212	7 533	6,2	92	57
kiskőrösi	39 649	3 230	8,1	120	90
kunszentmiklósi	21 682	2 016	9,3	137	103
kunszentmártoni	25 763	2 978	11,6	171	120
A 8 kistérség összesen	441 588	27 814	6,3	93	
Országos összesen	7 055 944	477 351	6,8	100	

Forrás: saját számítás a KSH T-STAR adatai alapján

5. ábra: Az álláskeresők aránya Kecskemét vonzáskörzetében, kistérségi szinten (2008)

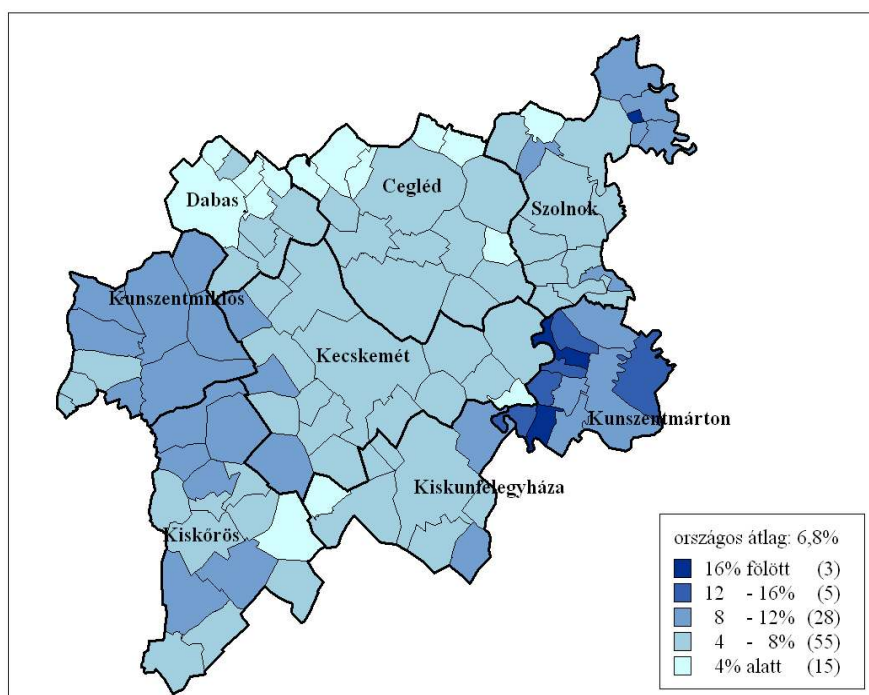


Forrás: saját számítás a KSH T-STAR adatai alapján

⁵²A 174 hazai kistérséget az álláskeresők aránya alapján növekvő sorrendbe téve.

Települési szinten vizsgálva az álláskereső arányát (6. ábra) láthatjuk. A Dabasi és Ceglédi kistérségek északi részén fekvő települések kiemelkedően jó helyzetben vannak, míg a kedvezőtlen értékekkel rendelkező térségek körébe tartoznak a korábban említetteken kívül a Szolnoki kistérség északkeleti részén fekvő települések is.

6. ábra: Az álláskereső aránya Kecskemét vonzáskörzetében, települési szinten (2008)



Forrás: saját számítás a KSH T-STAR adatai alapján

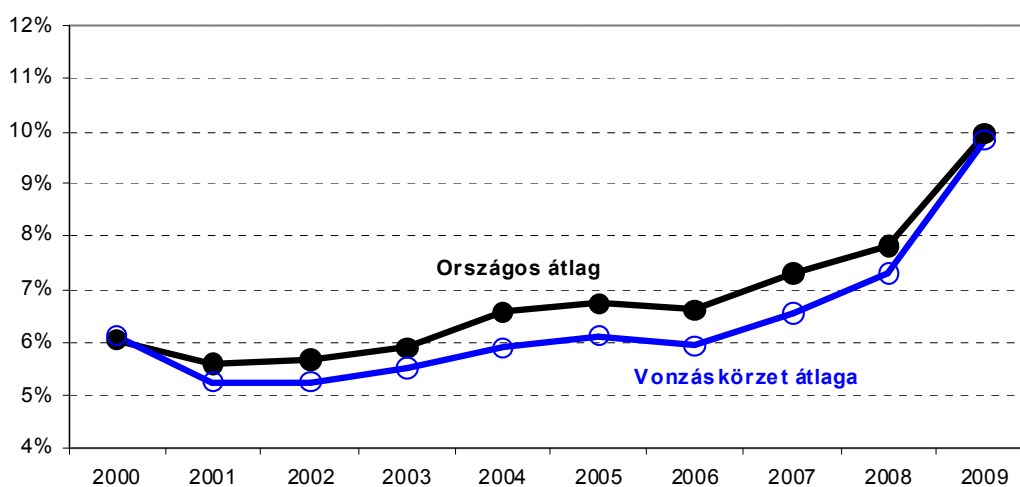
Egyértelműen kirajzolódik tehát, hogy részben a fővároshoz és/vagy a megyeszékhelyhez közeli településeken élők vannak kedvezőbb munkaerő-piaci pozícióban. Mindezt ráadásul a térségen áthaladó M5 autópálya, valamint a Budapest–Cegléd–Szolnok vasúti fővonal is erősíti, vagyis voltaképpen egy kedvezőbb helyzetű É-D-i tengely rajzolódik ki a vizsgált térségben. Az itt élők ugyanis jóval kedvezőbb feltételek mellett tudják elérni a munkahelyeket koncentráló Kecskemétet, Szolnokot, illetve a fővárost és annak közvetlen környezetét. Az elérhetőség mellett fontos szerepet játszik a munkanélküliség területi különbségeiben az iskolázottság, a humán tőke minősége is, ami szintén a Kunszentmártoni, illetve a Kunszentmiklói kistérség, valamint a Szolnoki kistérség északi részében élők hátrányát erősíti.⁵³

⁵³Nemes Nagy – Németh (2005)

1.2.2.2. Fő tendenciák az ezredfordulót követően

Az elmúlt majd egy évtizedet vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a vizsgált térség munkanélküliségi mutatószámai követték az országos folyamatokat (7. ábra), vagyis az ezredfordulót követően a megfelelő korú népességszámhoz⁵⁴ viszonyítva az álláskeresők aránya előbb némileg csökkent, majd az évtized közepéig jóformán stagnált. Ezt követően a ráta értéke előbb lassú, majd a gazdasági világválság begyűrűzését követően egyre gyorsuló növekedést mutatott.

7. ábra: A munkanélküliek arányának változása Kecskemét vonzaskörzetében, a magyarországi átlaghoz viszonyítva, 2000-2009⁵⁵



Forrás: saját számítás a KSH T-STAR adatai alapján

A 2007-ig tartó növekedés hátterében nem feltétlenül a munkaerő iránti kereslet változása áll. Erre utal, hogy a válság előtti években az ÁFSZ adatai némi emelkedést, a KSH Lakossági Munkaerő-felméréséből származó munkanélküliségi adatok stagnálást mutatnak, ez nyilvánvalóan szabályozási intézkedések (pl. nyugdíjkorhatár emelése, rokkantnyugdíjazás szigorítása, társadalombiztosítási reform) hatásait tükrözi.⁵⁶ A 8 kistérségben 2007 előtt a regisztrált állomány növekedésének mértéke az országosan megfigyellettől elmaradt, ami feltehetőleg két okra vezethető vissza. Egyrészt a fenti szabályozás, az inaktív népesség munkaerőpiacra történő visszavezetését célzó foglalkoztatáspolitikai eszközök alkalmazása elsősorban nem ebben a térségben hozta meg a hatását, másképpen

⁵⁴Mivel a 15-64 éves népesség száma csak 2006 óta áll rendelkezésre, az időbeli összehasonlíthatóság kedvéért a hosszabb időtávú éves vizsgálatokhoz végig a 18-59 éves népességet használtuk vetítési alapként. A főbb tendenciák megítélését ez nem zavarja.

⁵⁵Regisztrált munkanélküliek, illetve 2006-tól nyilvántartott álláskeresők aránya 18-59 éves népességen belül

⁵⁶ÁFSZ (2008) 15-16. o.

foglalmazva nem ebben a térségben koncentrált a célcsoport. Másrészt az ezredforduló utáni időszakban a térség gazdasági élénkülésének, valamint a fővárosi ingázó övezet kiterjedése következtében valóban javulhatott némileg a munkaerőpiaci helyzet is.⁵⁷

2000 és 2007 között tehát a térség országos átlaghoz mért relatív helyzete némileg javult, de nem mindenhol egységesen (13. táblázat). Leginkább a Szolnoki és a Kunszentmártoni kistérségek pozíciója javult, ahol ebben az időszakban kifejezetten csökkent az álláskereső aránya, de kedvezően alakult a kecskeméti, dabasi és ceglédi körzetek pozíciója is, hiszen az országos átlagtól jóval kisebb volt a növekedés mértéke. Az időszak egyedüli vesztese a Kiskőrösi kistérség, ahol az átlagosnál jóval nagyobb mértékű emelkedést figyelhetünk meg.

13. táblázat: A munkanélküliek arányának változása a Kecskemét vonzáskörzetében, 2000-2007⁵⁸

Kistérség	Munkanélküliek aránya (%)		Változás 2000 és 2007 között (százalékpont)
	2000	2007	
szolnoki	6,4	5,7	-0,7
kunszentmártoni	12,4	11,8	-0,6
ceglédi	5,2	5,4	0,3
dabasi	3,7	4,2	0,5
kecskeméti	5,8	6,3	0,5
kiskunfélegyházai	4,9	5,9	1,0
kunszentmiklósi	8,6	9,7	1,1
kiskőrösi	5,7	8,5	2,8
országos összesen	6,1	7,3	1,2
A 8 kistérség			
összesen	6,1	6,5	0,4

Forrás: saját számítás a KSH T-STAR adatai alapján.

Markáns változást elsősorban a 2008 utolsó negyedétől, a gazdasági világválság hazai begyűrűződésétől figyelhetünk meg. 2008 őszétől a térségben működő gazdasági társaságok termékei iránti kereslet is igen jelentős mértékben megcsappant, amire mind az exportra, mind a helyi piacra termelő cégek jelentős

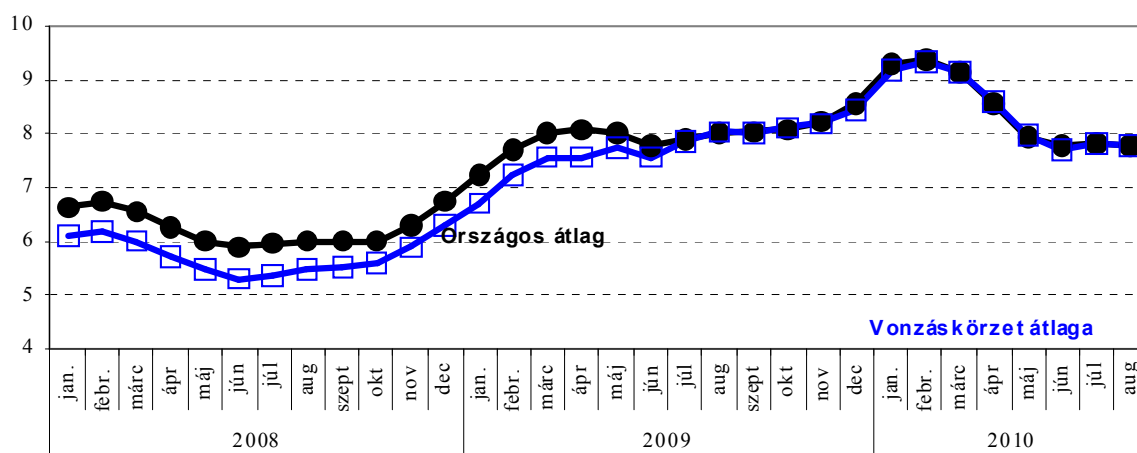
⁵⁷ Valószínűleg az autópálya-építés hatására javuló elérhetőség pozitív hatást gyakorolt a munkaerőpiacra is, ez azonban nem tekinthető bizonyítottnak. In: Németh (2009)

⁵⁸Regisztrált munkanélküliek, illetve 2006-tól nyilvántartott álláskereső aránya 18-59 éves népességben belül

létszámleépítéssel reagáltak.⁵⁹ A jelentős elbocsátási hullám hatására az álláskereső aránya a 10 évvel ezelőtti 6,1%-os értéknek majd a duplájára növekedett, és 2009 végére megközelítette a 10%-ot. A válság hatásainak részletesebb elemzésére jó lehetőséget biztosít, hogy az ÁFSZ havi gyakorisággal, és csupán néhány hónap csúszással közli a nyilvántartott álláskereső számát. A továbbiakban e havi adatokra támaszkodva értékeljük a 2008 ősze óta eltelt időszakot.

A 8. és 9. ábráról is leolvasható, hogy a válság hatására a Kecskemét vonzaskörzetében fekvő kistérségek társadalma és gazdasága kicsivel érzékenyebben reagált. Az átlagosnál picivel nagyobb mértékben emelkedett a munkanélküliség, és az országos átlaghoz képest 2000 és 2007 között kialakult csekély előny 2009-ben eltűnt.

8. ábra: Az álláskereső arányának változása Kecskemét vonzaskörzetében, a magyarországi átlaghoz viszonyítva, 2008 január – 2010 augusztus⁶⁰



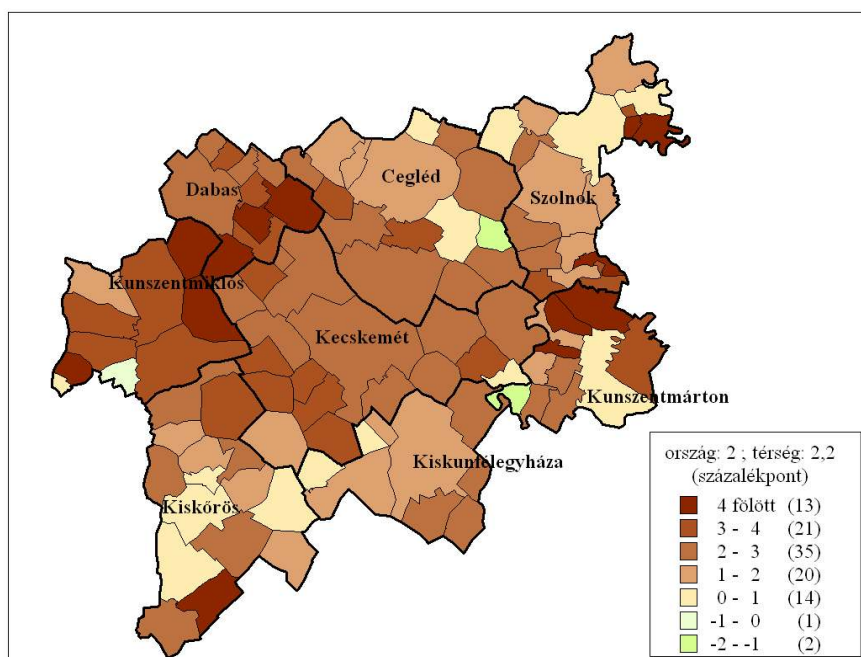
Forrás: saját számítás az ÁFSZ, TeIR adatai alapján

Némi időbeli eltolódással ugyan, de jóformán a vizsgált térség minden részét nagyjából hasonló mértékben érintette a válság, legalábbis az álláskereső aránya nagyjából hasonló értékkel növekedett. Kezdetben az ingázó övezetekben, főként a Dabasi és Kunszentmiklósi kistérségben volt a leglátványosabb, illetve a legnagyobb mértékű a munkanélküliség emelkedése (9. ábra), a térség északkeleti része – elsősorban a Ceglédi és Szolnoki kistérség – még ki tudta magát vonni a válság hatása alól. Ezzel párhuzamosan azonban a legrosszabb munkanélküliségi mutatóval jellemezhető Kunszentmártoni kistérség egyes településein is jelentősen romlott a helyzet.

⁵⁹ Elbocsátásról számolt be a sajtó ebben az időszakban többek között a kecskeméti telephelyen működő cégek közül az Autoflex-Knott (120 fő), a KÉSZ Holding (30 fő), a Bosal (50 fő), Digital Disk Drives (500 fő), a Freudenberg Simmerringe (120), valamint Abonyban a Car-O-Line (400 fő).

⁶⁰ A nyilvántartott álláskereső aránya a 15-64 éves népességhez képest.

9. ábra: Az álláskereső arányának változása az előző év azonos időszakához képest, 2009. május



Forrás: saját számítás az ÁFSZ, TeIR adatai alapján

Mivel az arányszám országosan is 2010 februárjában érte el a maximumát (ekkor a szezonális hatások is a növekedés irányában hatnak), így célszerű a válság hatásait ebben az időpontban összegezve vizsgálni. Érdekes módon összességében a legjobb és a legrosszabb kiinduló helyzetben álló kistérségek szenvedték el a legjelentősebb álláskereső létszámemelkedést: a Kunszentmártoni és a Dabasi kistérségben 2 év alatt több mint 4 százalékponttal emelkedett az arányszám, ami nem csak helyi, hanem országos viszonylatban is magasnak számít. Végeredményben megállapítható, hogy a Dabasi kistérség ezzel elvesztette korábbi relatíve kedvező pozícióját, és teljesen beleolvadt a vizsgált térség középmezőnyébe. A legkevésbé érintett Ceglédi kistérség helyzete azonban csak a vonzáskörzeten belül tekinthető kedvezőnek, ugyanis a változás mértéke csupán megfelel az országos átlagnak.

14. táblázat: Az álláskeresők arányának változása a kecskeméti vonzáskörzet kistérségeiben a válság alatt

Kistérség	Az álláskeresők aránya (%)			Különbség	
	2008. febr.	2009.febr	2010.febr	2008-2009	2008-2010
ceglédi	5,4	5,6	8,0	0,2	2,5
kecskeméti	6,0	7,2	9,0	1,2	3,0
kiskunfélegyházi	5,5	6,6	8,5	1,1	3,0
kiskőrösi	8,1	9,1	11,1	1,0	3,0
szolnoki	5,3	6,2	8,3	0,9	3,1
kunszentmiklósi	9,2	10,8	12,9	1,7	3,7
dabasi	3,8	5,4	8,2	1,6	4,4
kunszentmártoni	10,9	12,6	15,6	1,8	4,7
országos összesen	6,7	7,7	9,4	0,9	2,6
A 8 kistérség összesen	6,2	7,2	9,3	1,0	3,1

Forrás: saját számítás az ÁFSZ, TeIR adatai alapján

Az országos trendnek megfelelően 2010 tavaszán jelentősen csökkenni kezdett az álláskeresők állományi létszáma. Mindez részben a tavasszal és nyár elején rendszeresen kimutatható szezonális munkaerő-kereslet növekedésnek, illetve a közmunkaprogram eredményének tudható be. A válság enyhülését jelzi a nemzetközi piac fellendülése, illetve a sajtóhírek között a beruházási szándékok megjelenése is⁶¹. Így gyors javulás figyelhető meg, vagyis a regisztrált álláskeresők aránya Kecskemét közvetlen környezetében jelentősen (jellemzően 2-4%-kal) javult az előző év azonos időszakához képest, míg a vonzáskörzet perifériáján továbbra is némi romlás figyelhető meg.

Összességében megállapíthatjuk azt, hogy Kecskemét vonzáskörzetének munkanélküliségi mutatószámai az országos értékhez igen közeli álltak az utóbbi évtizedben, melyen a 2008-ban kirobban gazdasági világválság sem változtatott érdemben. Az átlagos értékek arra utalnak, hogy a térségben – ellentétben néhány észak-dunántúli körzettel – rendelkezésre áll még szabad munkaerő; ennek abszolút száma is jelentős, hiszen az ország hetedik legnépesebb városa mellett több nagyobb település (pl. Szolnok, Cegléd) is jól elérhető. Másrészt – az ország

⁶¹ A térségben jelentősebb beruházásokról is érkeztek már hírek, így többek között nagyobb számú új foglalkoztatottat kíván felvenni a kecskeméti Zarges Tubesca, de folyamatosan tölti fel munkaerő-állományát a Kecskeméten rövidesen a termelést is beindító Daimler.

elmaradottabb részével szemben – túl magas munkanélküliségi mutató sem utal a munkakultúra hiányára, a helyi társadalom nem túl magas hányada jelent elérhetetlen munkaerő-forrást a gazdasági szereplők számára. Esetleg a térség keleti és nyugati peremén található ilyen szociális problémákkal is terhelt településeket. A térség északnyugati részén található településekről a munkaerőt főként a fővárosi agglomeráció szívja fel. A gazdasági válság éppen ezekben a terekben eredményezett érdemi változást, vagyis a Dabasi kistérség relatíve kedvező pozícióját rontotta le. Mindez azonban várhatóan hamar megváltozik, amennyiben Budapesten is megélnék a munkaerő-kereslet. Ezzel ellentétben a Kunszentmártoni kistérségben a válság romboló hatása vélhetőleg hosszabb távon érvényesül.

1.2.3. A Daimler-Benz AG kecskeméti beruházásának várható hatása

Kétségtelen, hogy jelentős mértékben át fogja alakítani a Kecskeméti, és a környékén lévő kistérségek gazdasági helyzetét a Daimler-Benz AG jelenleg megvalósuló beruházása. Ennek kapcsán nemcsak azokat a tényezőket érdemes megvizsgálni, hogy milyen hatásai lesznek a közvetlen munkahelyteremtésnek, hanem azt is, hogy milyen tovagyrúzó hatásokat fognak eredményezni ez utóbbi folyamatok. Az előbbi elsősorban arra vonatkozik, hogy a Daimler-Benz AG jelenlegi munkaerő-igényét kell kielégíteni. A keresett pozíciókra megfelelő mérnököket és szakmunkásokat kell képezni. Emiatt az első tényező elsősorban rövid távú hatásokat indukál. A második tényezőcsoport azzal van összefüggésben, hogy a gyár megépülése után hogyan fog módosulni a térség gazdaság helyzete. Tehát itt elsősorban a középtávú hatásokat kell figyelembe vennünk.

A Daimler-Benz AG a közép-európai telephelyek közül végül Kecskemét mellett döntött. Kecskemét város, a magyar kormány, illetve a vállalat képviselői 2008. július 23-án írták alá a beruházásról szóló keret-megállapodást. A végleges együttműködési megállapodást pedig 2008. október 27-én kötötték meg.⁶² A beruházás összege 800 millió euróra tehető, a magyar állam támogatást is fog adni a Daimler Benz AG-nek. Ez utóbbi 111,5 millió euró, amelyet a magyar állam pénzbeli támogatás, illetve társasági adókedvezmény formájában fog biztosítani a gyár részére.⁶³ A Daimler-Benz AG tervei szerint a gyár évente körülbelül 100.000 gépkocsit fog termelni 2013-tól, pontosabban a Mercedes-Benz A és B osztályába tartozó személygépjárművek új generációjának két modellje kerül a futószalagokra. Arról hogy pontosan milyen termelési folyamatok lesznek a gyárban nincsenek pontos információk.⁶⁴ Egyes hírek szerint a karosszériagyártást, a gépkocsik festését és a fényezését, illetve az összeszerelést fogják a kecskeméti gyárban elvégezni. A Daimler-Benz AG beruházása közvetlenül körülbelül 2500 munkahelyet fog eredményezni. A közvetett munkahelyteremtés pedig egyrészt a beszállítói szektort, illetve a szolgáltatási szektort érinti.

⁶²Daimler (2010)

⁶³Támogatás (2010)

⁶⁴Daimler (2008)

Az első tényező, mint a fentebb említettük, a rövid távú hatásokkal foglalkozik. Ennek kapcsán azt érdemes megvizsgálni, hogy milyen módon végzi a Daimler-Benz AG a munkaerő-felvételt, illetve hogyan próbálja a kapcsolatokat kialakítani a helyi szereplőkkel.

Az előbbi kapcsán a Daimler-Benz AG stratégiája az, hogy elsőként a mérnököket (300-400 fő), a középfokú végzettséggel rendelkező és nem pályakezdő szakmunkásokat (150 fő, fényező, lakatos, összeszerelő), végül pedig a betanított munkásokat fogja felvenni. Ezekben a folyamatokban részben a Dél-Alföldi Regionális Munkaügyi Központ Kecskeméti Kirendeltség és Szolgáltató Központ közvetít.⁶⁵ A második tényező a helyi szereplőkkel való kapcsolattartásra vonatkozik. A Daimler-Benz AG képviselői konzultációkat folytattak, illetve a helyi szereplők részéről is történt egy kezdeményezés. 2008 októberében létrejött a Hírös Képző Konzorcium, amelynek fő célja többek között az, hogy a beruházás által keletkezett képzési igényeknek eleget tegyen. A konzorcium tagjai a Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata, a Kecskeméti Főiskola, Kecskeméti Térségi Integrált Szakképző Központ Non-profit Kiemelkedően Közhasznú Integrált Felelősségű Társaság, Kecskeméti Regionális Képző Központ, Bács-Kiskun Megyei Önkormányzat, Bács-Szakma Szakképzési-Fejlesztési és Szervezési Non-profit Kiemelkedően Közhasznú Zártkörűen Működő Részvénytársaság, Magyarországi Németek Általános Iskolája, illetve a Dél-Alföldi Regionális és Munkaügyi Központ.⁶⁶ A Daimler-Benz AG a német duális rendszerben gondolkodó nagyvállalat, ami felveti a helyi szakképzés alkalmazkodásának szükségességét. A német rendszerben alapvető jelentősége van a munkahelyi képzésnek, amit jelentős részben maguk a vállalatok alakítanak ki. Feltételezhető, hogy a Daimler-Benz AG saját képzési profilját fogja alkalmazni a kecskeméti telephelyen is, ami a helyi szereplők alkalmazkodását teszi szükségessé.

A második tényező elsősorban középtávú hatásokat jelent. Ebben az esetben azt érdemes megvizsgálnunk, hogy milyen tényezőkre lehet hatása a Daimler-Benz AG betelepülésének a közeljövőben. Az áttételes hatásokkal, illetve a tovagyűrűző hatásokkal foglalkozó irodalom elsősorban arra a kérdésre keresik a választ, hogy egy fogadó országban milyen hatásokat válthat ki a multinacionális vállalatok jelenléte. Az alábbiakban összegyűjtöttük ezeket a hatásokat:⁶⁷

- *Tudástranszfer:* a szakmunkások a multinacionális vállalatban olyan tudásra tehetnek szert, amelyet a későbbiekben a helyi cégeknél is tudnak hasznosítani. Illetve a multinacionális vállalat elvár egy szakmai színvonalat, amelyet a helyi oktatási intézeteknek valamilyen módon ki kell elégítenie. Ha ez sikeresen megy végbe, akkor minden bizonnyal az oktatási intézmények olyan tudásra tehetnek szert, amelynek révén növekedni fog a szakmai színvonaluk.

⁶⁵Az ezzel kapcsolatos információk egy interjú alapján.

⁶⁶Hírös Képző Konzorcium (2010)

⁶⁷Blomström-Kokko (2003), Havas-Szabó-Takács-Tóth (2003)

- *Technológiai transzfer:* a multinacionális vállalatok technológiájukat közvetíthetik a helyi vállalatok felé.
- *Példaadás:* egyes marketing technikák elsajátítása, vállalati és szervezeti kultúra átvétele.
- *Termelékenységre való hatás:* A multinacionális vállalatnak olyan minőségi elvárásai vannak a beszállítókkal szemben, amelyek pozitívan befolyásolhatják a termelés hatékonyságát és a termékek minőségét.
- *Ipari kapcsolódások:* ipari szektorok között újabb kapcsolatok jönnek létre, beszállítói hálózatok, amelynek a hazai vállalatok is részesei lehetnek.
- *Vonzó hatás:* egy multinacionális vállalat megtelepedése egy térségben azt jelezheti más multinacionális cégeknek, hogy érdemes befektetni ezen a területen. Tehát a későbbiekben más multinacionális cégek is betelepülhetnek. Itt nem kizárólag csak az egyes beszállítói vállalatokra gondolok.
- *Más szektorokban fellelhető hatások:* A multinacionális vállalat letelepedése következtében bizonyos szolgáltatások iránti növekedni fog a kereslet. Például a külföldi munkások gyerekeinek óvodai és iskolai ellátásra lesz szüksége, a gyárat meglátogató szakembereket fogadni kell, akiket tartózkodásuk alatt megfelelően el kell látni (szálloda, étterem).

Azonban az előbb felsorolt tényezők kapcsán fontos azt is megjegyeznünk, hogy a Blomström és Kokko (2003) szerint a multinacionális vállalatok hatásának elemzése során mindenféleképpen figyelembe kell venni azt, hogy milyen jellemvonásai vannak a fogadó országnak, illetve az iparági szektornak, amiben tevékenykedni szeretne. Továbbá azt is kiemelik, hogy az előbb felsorolt hatások nem automatikusan jönnek létre, függ a szereplők lehetőségeitől és motivációjától.⁶⁸ Ennek kapcsán vegyünk egy példát. Mészáros a Suzuki beszállítói hálózatát elemezve arra a következtetésre jutott, hogy itt alapvetően négyfajta beszállítói csoportot lehet egymástól megkülönböztetni (Mészáros, 2009). Azaz létezik egy beszállítói hierarchia, amelynek alsó szintjén a hazai kisvállalkozások, a középső szinten hazai középvállalatok, míg a felsőbb szinten a külföldi nagyvállalatok és pár tisztán magyar tulajdonú nagyvállalat helyezkedik el. Tehát a hierarchia részben összefüggésben van a tulajdonosi szerkezettel. Viszont ez utóbbi tény az is magyarázhatja, hogy amiatt alakult ki ez a hierarchia mivel nem voltak olyan hazai tulajdonban lévő gyárak (vagy elég kevesen), amelyek képesek lettek volna megfelelni a Suzuki elvárásainak. Így szükségszerű volt az, hogy a Suzuki bizonyos ügyletek esetén külföldi partnerekkel lépjen kapcsolatba. Tehát ebben az esetben az iparág helyzete jelentős mértékben meghatározta a tovagyűrűző hatások mértékét. Esetünkben tehát az is döntő lehet, hogy a kecskeméti kistérségben és a környező

⁶⁸Blomström-Kokko (2003)

kistérségekben a már működő cégek és az újonnan piacra lépők hogyan tudnak reagálni a Daimler-Benz AG betelepülésé által indukált kihívásoknak.

Ezek után térjünk át a szakképzési rendszerrel kapcsolatos hatások elemzésére. Ebben az esetben elsősorban a tudástranszferrel, illetve a más szektorokba áttérjedő hatásokkal kell foglalkoznunk. Az előbbi azt jelenti, hogy a Daimler-Benz AG jelenléte miatt a szakképző iskolák olyan megváltozott oktatási igényekkel szembesülnek, amelyre mindenféleképpen reagálniuk kell. A Daimler-Benz AG-nek vannak elvárásai a szakmunkások képzettségéről, amit valamilyen módon ki kell elégíteniük az oktatási intézményeknek. Ezt az elvárt tudást be kell építeniük az oktatási tananyagokba is. Természetesen olyan részeket kell elsősorban hasznosítani, amelyek javítják az iskolák szakmai színvonalát is. Ezáltal pedig olyan tananyag állítható elő, amely a későbbiekben akár több diákot is arra készíthet, hogy ezekben az iskolákban tanuljon. Itt elsősorban arra gondolunk, hogy olyan tanulók jöhetnek Kecskemétre tanulni a környező kistérségekből, akik eredetileg más iskolában sajátították volna el szakmájukat. Ez a hatás viszont nemcsak kizárólag azokra a szakmacsoportokra lesz hatással, amelyek szorosan a gyár tevékenységi köréhez tartoznak, hanem más szakmacsoportok iránt is megnőhet a kereslet. Ennek kapcsán érdemes azt is megemlíteni, hogy a gyárban német mérnökök is fognak dolgozni, akik megjelennek majd bizonyos lakossági szolgáltatások piacán, mint ezen szolgáltatások igénylői. Másrészt a gyárba látogatók, szállítók is megjelennek a szolgáltatások lokális piacán. Ez különösen a kereskedelmi szakmákat és vendéglátást fogja érinteni. Ennek következtében növekedni fog bizonyos szakmacsoportok iránt a kereslet, illetve növekedni fog e szakmacsoportokban az elvárt tudás szintje.

Azonban a pozitív hatások mellett mindenféleképpen meg kell említeni azt is, hogy a gyár által a munkások iránt generált kereslet előidézheti azt is, hogy bizonyos szakmáknál hiány alakul ki. Mivel sokan a gyárnál szeretnének dolgozni, olyan piaci egyensúlytalanságok jöhetnek létre, amelyek eddig nem voltak jellemezőek a térségben. A következtetéseinket az alábbi táblázatban foglaltuk össze:

15. táblázat: A Daimler-Benz AG hatásai a szakképzési rendszerre

Tényezők	Potenciális hatások
Daimler-Benz AG gyár igényei a szakmunkások képzéséről	Szakképző iskolák új tananyagokat fejlesztenek ki, esetleg új képzéseket indíthatnak Magasabb szakmai színvonal
Más szolgáltatási szektorokban történő változások	Szakképző iskoláknak ezekre a szakmákra is oda kell figyelniük, biztosítani kell a képzést.
A Daimler-Benz AG gyár munkásokat vonhat el bizonyos szektorokból	A közeljövőben esetleg új szakmáknál jöhetnek létre piaci egyensúlytalanságok

Forrás: GVI

1.2.4. Szabályozási környezet és problémák

Ebben a fejezetben egy rövid áttekintést adunk arról, a TISZK-ek jogszabályi környezetében az egyes jogszabályok milyen területeket szabályoznak, illetve ennek kapcsán milyen problémák adódhatnak.

Elsőként kezdjük a már idézett szakképzésről szóló 1993. évi LXXVI. törvénnyel, amely meghatározza azt, hogy milyen formában jöhetnek létre a TISZK-ek.⁶⁹ A törvény hét lehetőséget teremtett meg erre vonatkozóan. Egyes elemzések szerint ezáltal a szereplők a helyi viszonyoknak megfelelő modellt választhatták ki.⁷⁰ Tehát a rendszer egyfajta rugalmasságot hordoz magában. Viszont ez a szabályozás egy viszonylag bonyolult helyzetet is eredményezett. Aminek következtében egy kevésbé egyértelmű koncepció jött létre az elmúlt években. Úgy gondoljuk, hogy ez utóbbi érv sokkal erősebb, mivel nagyon fontos lenne világossá tenni azt, hogy a TISZK-ek hogyan kapcsolódnak a szakképzési rendszerhez, illetve ezen belül milyen szerepet kellene betölteniük. Ennek kapcsán érdemes visszatérnünk a már bemutatott nemzetközi példákra. A német modell egy kiegészítő funkciót lát el, míg a holland modell az integrációra helyezi a hangsúlyt. Ez utóbbi koncepcionális kérdések tisztázása mindenféleképpen megkönnyíteni a TISZK-ek működését.

A TISZK-ek céljaira vonatkozó utalásokat két törvényben, illetve az uniós pályázati kiírásokban találtuk meg. Az 2003. évi LXXXVI. törvény két paragrafusa releváns a vizsgált kérdéskör szempontjából. Ezen törvény negyedik paragrafusa határozza meg azt, hogy a szakképzési hozzájárulást milyen feltételek esetén lehet a TISZK-eknek továbbítani.⁷¹ Azonban ennek kapcsán a legfőbb gondot abban véltük felfedezni, hogy nincs pontosan rögzítve az, hogy a TISZK-ek a szakképzési hozzájárulás hány százalékát tarthatják meg az adminisztrációs feladatok ellátása miatt. A jelenlegi adatok alapján a TISZK-ek többsége általában a szakképzési hozzájárulások körülbelül 5-10 %-át tartja meg.⁷² Azonban a TISZK-ek számára nagyon fontos lenne a finanszírozási fenntarthatóságuk miatt az, hogy pontos és precíz szabályozás jöjjön létre ebben a kérdésben is. Ugyanezen törvény tizenharmadik paragrafusa a RFKB feladatait határozza meg. Ezek között találhatjuk a következő passzust: „... meghatározza a térségi integrált szakképző központ és a szakképzés-szervezési társaság által folytatandó szakképzés irányait és beiskolázási arányait.”⁷³ Tehát a TISZK-ek kötelesek az RFKB döntéseit elfogadni. Ez utóbbi egy egyértelműbb viszonyt határoz meg. Továbbá az 1993.évi LXXIX. törvény a közoktatásról 89/B §-a szerint: „... a szakképzés-szervezési társulás: a) létesíthet és fenntarthat szakiskolát, szakközépiskolát és kollégiumot; b) részt vehet az iskolarendszeren kívüli szakképzés szervezésében; c) működtetheti - a szakképzés terén - a pedagógusok állandó helyettesítési rendszerét és az utazó szakember hálózat rendszerét.(5) A szakképzés-szervezési társulás a regionális fejlesztési és képzési bizottság döntésének megfelelően a) - a szakképzés fejlesztési irányára és beiskolázási arányára tekintettel - meghatározza a társulás által, illetve a társulás

⁶⁹Szakképzés (2010)

⁷⁰Stratégiai Értékelés (2010), Mártonfi-Sinka (2009) alapján.

⁷¹Szakképzési hozzájárulás (2010)

⁷²Mártonfi (2009)

⁷³Szakképzési hozzájárulás (2010)

tagjai által fenntartott iskolákban a szakképzési évfolyamokon indítható osztályok számát; b) a szakmai program tekintetében egyetértési jogot gyakorol az iskola pedagógiai programjának jóváhagyásánál.”⁷⁴ Ezen törvény alapján részben meg van határozva az, hogy mi a tevékenységi köre a TISZK-nek. Viszont ennek kapcsán a legfőbb gondot az képezi, hogy sokkal részletesebben kellene az egyes pontokat meghatározni. Bár ezt úgy is lehet értelmezni, hogy ezáltal a TISZK-ek mozgástere relatíve szabad.

A következő kérdéskör, amire mindenféleképpen választ szeretnénk volna találni. a finanszírozásra vonatkozott. Azonban nem találtunk erre vonatkozó pontos szabályokat. Az uniós források (egyes esetekben a HEFOP, később pedig a TÁMOP és TIOP erre a területre vonatkozó kiírásai) gondoskodtak valamelyest a működésről.⁷⁵ Viszont a pályázati kiírásokban nem találtunk olyan szempontokat és észrevételeket, hogy a későbbiekben hogyan próbálják majd a fejlesztések által létrehozott Központi Képzőhelyet fenntartani. Ráadásul a HEFOP-os pályázat utófinanszírozású volt, amely problémát idézhetett elő a TISZK-eknél.⁷⁶ Ennek kapcsán már az előbb említést tettünk a szakképzési hozzájárulásról. Viszont például kevésbé tisztázottnak tartjuk azt a kérdést, hogy milyen állami normatívák segítségével lehetne a TISZK tevékenységét támogatni. Úgy gondoljuk, hogy ennél a területnél is szükség lenne új szabályok elfogadására.

A következő kérdésünk arra vonatkozott, hogy a pályázatok révén létrehozták a Központi Képzőhelyeket, viszont nem oldották meg, nincs pontosan szabályozva az, hogy a környéken lévő iskolából a diákok utazási- és szállásköltségeit milyen módon próbálják fedezni. Hogyha erre vonatkozólag lenne egy világos koncepció, akkor ez minden bizonnyal pozitívan járulna hozzá a TISZK működéséhez.

A szereplőkkel való kapcsolattartás kérdéskörével részben csak az uniós pályázati kiírások foglalkoztak. Úgy gondoljuk, hogy a TISZK-ek egyfajta közvetítő kapcsolatot képezhetnének az iskolák és a vállalatok között. Éppen emiatt jó megoldásnak tartjuk azt, hogy ez a terület a TISZK saját hatáskörébe tartozik.

Végül a TISZK Tanácsadó Testületéről tennénk még említést. Az erre vonatkozó szabály a következő: 8/2006. (III.23.) OM rendelet a szakképzés megkezdésének és folytatásának feltételeiről, valamint a térségi integrált szakképző központ tanácsadó testületéről.⁷⁷ Ez részletesen meghatározza azt, hogy kik lehetnek a tagjai, illetve milyen kérdéseket tárgyalhat meg. Ez a testület elsősorban hasznos szakmai észrevételekkel tudná a TISZK-ek tevékenységét segíteni.

Úgy gondoljuk, hogy az előbb felvázolt szabályozási kérdések tisztázása mindenféleképpen fontos lenne a TISZK-ek számára. Azonban a főbb koncepcionális kérdésekről a politikusok döntenek. Egyelőre nem világos az, hogy milyen változások képzelhetőek el a közeljövőben.

⁷⁴Közoktatás (2010)

⁷⁵TÁMOP 2.2.3. (2009), TIOP-3.1.1 (2009)

⁷⁶Üzleti Terv (2010)

⁷⁷TISZK Tanácsadó Testület (2010)

2. A stratégiai koncepció

Ebben a fejezetben a stratégiai forgatókönyvek bemutatására kerül sor. Azonban ezek ismertetése előtt elsőként tisztázzuk azt, hogy milyen szempontokat vettünk figyelembe a stratégiák kidolgozásánál.

2.1. Milyen szempontok szerint kell egy stratégiát létrehozni?

Az üzleti stratégiák létrehozásával és szervezeti átalakulás megvalósításával kapcsolatos koncepciók az üzleti irodalom egyik legfontosabb kutatási kérdései közé tartoznak (Mills és szerzőtársai, 2008). Számunkra ezen belül a legfontosabb az, hogy választ találjunk arra, hogy milyen logika szerint, illetve milyen tényezők figyelembevételével érdemes egy stratégiát kidolgozni, illetve milyen szempontokra kell ügyelni a szervezeti átalakítás megvalósítása során.

A stratégia szerkezetének kérdésével részletesen foglalkozik Chikán (2003), illetve Grant (2008). Az előbbi szerint a stratégia legfőbb feladata az, hogy egy olyan cselekvéssort tartalmazzon, amelynek révén a vállalat nagyobb értéket fog nyújtani a fogyasztóknak, ezáltal pedig jobb pozíciókra tehet szert a konkurenszekhez képest.⁷⁸ A stratégia főbb elemei, amelyeket mindenféleképpen tartalmaznia kell a következők:⁷⁹

- Meg kell határozni azt, hogy mi legyen egyrészt a vállalat *víziója*. Ennek során a működési kör alapján kell definiálnia azt, hogy mit szeretne a vállalat a közeljövőben megvalósítani. Másrészt pedig azt, hogy mi legyen a vállalat *missziója*. Ez utóbbi egy állásfoglalással egyezik meg, amelyben röviden ismertetésre kerül az, hogy mit szeretne hosszú távon megvalósítani.
- Törekednie kell arra, hogy versenyelőnyre tegyen szert, azaz biztosítani kell stabil üzleti pozícióját.
- Próbálja kihasználni a szinergikus hatásokat. Azaz a vállalaton belüli szervezeti egységek közötti kapcsolatokból eredő hatásokat meg kell határoznia. A vezetőnek ezek után tudatosan ki kell használnia ezeket a tényezőket.

Grant szerint a sikeres stratégiának mindenféleképpen közös elemei közé tartozik az, hogy egyszerű és konzisztens hosszú távú célokat határozzon meg, és megértse saját környezetét. Továbbá a vállalatnak törekednie kell arra, hogy kihasználja a belső erősségeit, illetve védje esetleges gyengeségeit.⁸⁰ A stratégia-

⁷⁸Chikán (2003)

⁷⁹u.o.

⁸⁰Grant (2008)

alkotás folyamata során a következő lépések szerint kell haladnunk. Elsőként meg kell határoznunk azt, hogy mi a vállalat küldetése, milyen jellemvonásokkal rendelkezik, milyen környezetben működik, illetve milyen tényezők befolyásolhatják a működését a közeljövőben.

10. ábra: A stratégia-alkotás folyamata



Forrás: GVI Chikán, 2003 és Gant, 2008 alapján

A következőkben a KETISZK stratégiát különböző stratégiai forgatókönyvek mellett dolgozzuk ki. Ennek során kitüntetett figyelmet kell szentelni arra is, hogy bizonyos stratégiai lépések esetében olyan váratlan tényezők is felmerülhetnek, amelyek módosíthatják az eredeti terveket. Éppen emiatt a stratégiai döntések ismertetésekor kockázatokra és bizonytalanságokra is ki kell térni. A KETISZK esetében, a szokásos stratégia alkotási folyamatnak megfelelően⁸¹, alapvetően négy ilyen tényezőt tudunk egymástól megkülönböztetni:

- **Erőforrások:** az egyes stratégiai forgatókönyvekben felvázolt cselekvési tervek megvalósítása bizonyos erőforrásokat feltételez. Elegendő erőforrás hiányában problémák léphetnek fel.
- **Szervezeti struktúra és kapacitás:** milyen szervezeti struktúrával rendelkezik a vállalat, ez pedig mennyiben korlátozhatja a vállalatot egyes stratégiai forgatókönyvek megvalósítása során.
- **Költségek-hasznok:** a stratégiai forgatókönyvekhez kapcsolódó stratégiai lépések költséget és hasznokat eredményeznek, amivel mindenféleképp tisztában kell lennie a döntéshozóknak.

⁸¹Chikán (2003)

- *Kockázatok*: ennek kapcsán azt kell megvizsgálnunk, hogy a stratégiai forgatókönyvben meghatározott cselekvési tervek megvalósítása során milyen problémák léphetnek fel.

Széles irodalma van a stratégia megvalósítás problémáinak és a szervezeti átalakítás végrehajtásának. Jóllehet nincs konszenzus arról, hogy mik a legfontosabb megvalósítási akadályok, mégis számos tényező gyakran visszaköszön a különböző publikációkból. Ezeket az akadályokat fogjuk röviden megvitatni az egyes forgatókönyvek tárgyalása során annak érdekében, hogy a későbbi megvalósítás sikeres lehessen. A legfontosabb tényezők Mill és szerzőtársai (2008) és Hodges (2007) alapján:

- *Megértés akadályai*, amelyek gyakran a rossz kommunikációra vezethetők vissza;
- *Elfogadás akadályai*, amelyek gyakran a releváns szereplők nem elégséges bevonásából származnak; és
- *Cselekvés akadályai*, amelyek sokszor a megszokásokra, a kultúra-váltás nehézségéből fakadnak.

Végül pedig a visszacsatolási mechanizmusokat kell meghatároznunk, amelynek segítségével nyomon lehet követni azt, hogy milyen mértékben sikerül a stratégia eredményeképpen megvalósuló változásokat véghez vinni. Ennek során pedig különböző, a stratégiák megvalósulását, illetve sikerességét mérő indikátorokat érdemes meghatározni.

2.2. Stratégiai forgatókönyvek

A helyzetelemzésből négy stratégiai forgatókönyvet lehetséges levezetni, melyek szorosan kapcsolódnak egymáshoz, egy logikai sorrendet követnek. Ez azt jelenti, hogy a második stratégiai forgatókönyvtől kezdve mindig azt tételezzük fel, hogy előzőt sikerült megvalósítani. E négy forgatókönyv a következő:

5. Fenntartható KETISZK,
6. KETISZK az információs központ,
7. Koordináló KETISZK, és
8. KETISZK a fejlesztések központja.

A stratégiai forgatókönyvek bemutatása során egységes szerkezetet fogunk követni. Bemutatjuk a stratégiai forgatókönyv

1. céljait, melyek a fő kihívásokra jelentenek választ;
2. megvalósítási lépéseit és a fenti három akadály leküzdésének alternatíváit;
3. megvalósításának legfontosabb feltételeit és költségeit;
4. a megvalósításának hasznait; és
5. a megvalósításának kockázatait és e kockázatok kezelésének módjait.

Azonban a stratégiai forgatókönyvek bemutatása előtt fontos tisztázni azt, hogy mi is legyen a KETISZK víziója, illetve missziója. A TISZK-modell megismerése kapcsán úgy gondoljuk, hogy a vízió és a misszió a következő lehetne:

- *Vízió:* a KETISZK egy hatékonyan működő és sikeres szakképzés-szervezési központ legyen, amely szoros kapcsolatot ápol a partnerintézményekkel, a gazdasági szféra szereplőivel (vállalatok), a Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamarával, a Dél-Alföldi Regionális Munkaügyi Központ Kirendeltségével, valamint a fenntartó önkormányzatokkal és intézményekkel.
- *Misszió:* a KETISZK egy olyan információs és feladat-megosztási rendszert hozzon létre, amelynek segítségével megfelelően tudja szervezni és irányítani a térségben a szakképzéssel kapcsolatos teendőket. Ennek megfelelően a legfőbb célja az, hogy a KETISZK használja ki minél nagyobb mértékben az uniós források által létrehozott Központi Képzőhely adta lehetőségeket a finanszírozási feltételek függvényében.

Ennek alapján a KETISZK-et mindenféleképpen egy olyan szervezetté kell kiépíteni, amely érdekelt abban, hogy a szakképzési rendszert érintő egyes problémákat megfelelően kezelje, illetve szakképzés-szervező szervezetként egyrészt szoros kapcsolatot ápoljon a közvetlen környezetével, másrészt pedig a szervezéssel kapcsolatos adminisztratív és szakmai (fejlesztés, szakmatartalom létrehozása) ügyeket irányítsa.

A stratégiai forgatókönyvek részletes bemutatásának előfeltétele, hogy tisztázódjon mik a KETISZK a legfőbb erősségei, illetve milyen kihívásokkal kell szembenéznie. Ezeket az erősségeket és kihívásokat a helyzetelemzésből tudjuk levezetni. Az alább felsorolt tényezők felhasználásával fogjuk a stratégiai forgatókönyveket létrehozni:

- *Erőssége:* a Központi Képzőhely kapacitása (jól felszerelt tanműhelyek és egyéb tantermek), valamint az központi adminisztráció kapacitása.

- *Kihívások:* a finanszírozás fenntarthatóságának megteremtése (bevételek növelése), a KETISZK által közrefogott szereplőkkel való kapcsolattartás és kooperatív viszony kiépítése (információk kezelése és irányítás-szervezési feladatok), fejlesztési tervek meghatározása.

Végül arról is döntés kell hozni a stratégia megalkotása során, hogy milyen időtávra vonatkozzon. Általában a stratégiák több évre szólnak, mivel az egyes cselekvési sorozatok megvalósítása hosszabb időt vesz igénybe. Továbbá az egyes lépések által generált változások hatásai csak hosszabb távon jelenhetnek meg. Ennek következtében úgy gondoljuk, hogy a KETISZK stratégia koncepciójának időtartama minimum öt év legyen.

2.2.1. Fenntartható KETISZK

Célok és hasznok

A fenntartható KETISZK megvalósítását kitűző stratégiai forgatókönyv a *KETISZK finanszírozási hátterének biztosítását és működésének stabilitását célozza meg*. Tehát a bevételek és kiadások egyensúlyának biztosítását, a bevételi források diverzifikációját és így a bevételi oldal stabilitását növeli, valamint a pénzügyi háttér tervezhetőségét segíti elő.

Ez tekinthető a legalapvetőbb és legfontosabb stratégiai célnak, mivel a KETISZK bevételei jelenleg jelentős részben olyan pályázatokból származnak, amelyek három-négy év múlva kifutnak. Így szükséges egy olyan akcióterv kidolgozása, amely biztosítja, hogy a KETISZK finanszírozása és működése stabil lábakon álljon a jelenlegi pályázatokon túl is.

Megvalósítás

E stratégiai forgatókönyv megvalósításának kereteit szabályozói környezet határozza meg. E tekintetben sok hiányosság fedezhető fel: például nincs pontosan meghatározva az, hogy a szakképzési hozzájárulás hány százalékát tarthatják meg a TISZK-ek. Úgy tűnik a döntéshozók eddig elsősorban a pályázati pénzekre alapozták a TISZK-ek fenntartható működését. E bizonytalanságok következtében úgy gondoljuk, hogy a KETISZK vezetésének olyan pénzügyi kérdésekre kell fókuszálnia, amelyekre közvetlen módon hatása lehet a jelenlegi törvényi környezetben.

A KETISZK kiadásai jelentős mértékben rögzítettek az elnyert pályázatokban vállaltak következtében: a KETISZK azt vállalata, hogy öt évig fenn fogja tartani a Központi Képzőhelyet a pályázat lezárulta után is. Másrészt a KETISZK az iránt is elköteleződött, hogy a partnerintézmény felé tett szolgáltatásokat is garantálja (14 ezer órában a tanulók gyakorlati foglalkoztatása). Ebből kifolyólag e stratégiai forgatókönyv a bevételi oldalra összpontosít, amely leginkább biztosítja a kitörés, a változtatás lehetőségét. A KETISZK-et leíró szakasz öt forrástípust különböztetett meg:

- I. tulajdonosi támogatás;
- II. pályázati források;
- III. a szakképzési hozzájárulás;
- IV. felnőttképzés; valamint
- V. egyéb bevételek.

A KETISZK rendszeres bevételei között a legnagyobb volumenű és arányú bevétel a *tulajdonosok támogatása*. Ennek nagysága a 2010-es Üzleti Terv szerint 58,4 millió Ft-ot tett ki.⁸² Ez a forrás elsőrangú fontosságú a KETISZK biztonságos és kiszámítható működtetése számára, feltehetően középtávon is ez marad a legfontosabb bevételi tétel. Amennyiben nem sikerül a KETISZK-nek növelni egyéb bevételi forrásait a pályázatok lezárulásáig akkor mindenképpen a tulajdonosi támogatás válik a fenntarthatóság legfontosabb zálogává. Ugyanakkor a KETISZK mozgásterének növelését és a bevételi források diverzifikálását (ti. több lábon állást) az szolgálná a legjobban, ha a tulajdonosi támogatások mellett további stabil bevételi források tudnának megnövekedni. Ezeket tekintjük át alább részletesen.

Az alábbiakban mindegyik bevételi forrást áttekintünk és megfogalmazzuk a részletes javaslatunkat. A *pályázati bevételek* jelentették a KETISZK életében a fejlődés és növekedés legfontosabb forrását. Ezekből tudta megvalósítani a Központi Képzőhely létrehozását, illetve e forrásokon keresztül lehetett a döntéshozók által elképzelt TISZK-modellt a gyakorlatban is megvalósítani. Tehát e források alapozták meg a KETISZK kialakítását és működtetését. A pályázati pénzek által teremtett infrastruktúra és szervezeti struktúra fenntartását a pályázatok lezárulta után két alternatíva mentén lehetséges további pályázatokból finanszírozni:

1. prudens pályázati aktivitás. vagy
2. offenzív pályázati tevékenység.

Az első szerint a KETISZK-nek csak olyan pályázatokon szabad részt vennie, amelyek kiegészítik a jelenlegi intézményi és infrastrukturális portfólióját, tehát nem jelentenek számottevő mennyiségi bővítést. Tehát konzervatív, a létrejövő fejlesztések középtávú fenntarthatóságát szem előtt tartó pályázati politika valósuljon meg. Így a tervezett pályázatok előtt érdemes költség-haszon elemzést végezni, amely során kitüntetett figyelmet kell fordítani a fenntartással kapcsolatos költségekre, illetve a megvalósult projektek által nyújtott szolgáltatások iránti igényekre - például hosszú távú munkaerő-piaci prognózisokra. Eszerint prudens pályázati politikára van szükség a KETISZK részéről.

A második stratégia a fentiekhez képest egy offenzív pályázati részvételi politikára helyezi a hangsúlyt. Eszerint minél több olyan pályázaton kell részt venni, amely növelheti a Központi Képzőhely kapacitásait. E mögött az alternatíva mögött az az elgondolás húzódik meg, hogy a sikeres KETISZK számára kulcskérdés a növekedés, mert ezáltal hatékonyabb méretet alakíthat ki, nagyobb szerepe lehet regionális szinten és sikeresebb tud lenni további források bevonásában. A kapacitást bővítő beruházások példája a tanműhelyekbe új, korszerű eszközök beszerzése. A kapacitások bővülésének következtében például több és jobb minőségű felnőttképzési tanfolyamok elindítására nyílhat lehetőség. Ezen alternatíva esetén a KETISZK olyan nemzetközi pályázatokon való indulást is fontolóra vehet – akár konzorciumi tagként – amelyek a szakképzés, a képzés, vagy a munkaerőpiac olyan területeire vonatkozik, amelyben a KETISZK, illetve a tagintézmények

⁸²Üzleti Terv (2010)

szakértői szakmai tapasztalatokkal bírnak, illetve amelyek által ki lehet használni a KETISZK-nek a lokális munkaerőpiacra vonatkozó ismereteit.

A következő bevételi forrás, amit áttekintünk az a *szakképzési hozzájárulás*. Ennek a bevételen belüli részaránya két módon növelhető:

1. az adott mennyiségű szakképzési hozzájáruláson belül növelhető a KETISZK részesedése, továbbá
2. a szakképzési hozzájárulások mennyisége növelhető.

A törvényi keretek nem határozták meg pontosan azt, hogy a TISZK-ek hány százalékot tarthatnak meg a szakképzési hozzájárulásból és mekkora részt kell a tagintézményeknek továbbadniuk. Egyes kutatások szerint ez az arány országosan átlagosan 5-10 % közöttire tehető (Mártonfi, 2009). A KETISZK esetében a 2010-es Üzleti Terv melléklete szerint ez az arány 3%.⁸³ Ezt az arányt lehetne a következőkben növelni, legalább az országos átlagot jelentő szintig. Ugyanakkor ez nyilvánvalóan azzal jár, hogy a partnerintézmények kevesebb pénzhez jutnak, ami az ő KETISZK-vel szembeni ellenállásukat hívja életre, illetve növeli. Ezen ellenállás leküzdésére egy alkalmas módszer, ha a KETISZK világosan meghatározza, kommunikálja és az iskolák számára elmagyarázza a magasabb központi elvonsá okát és az elvont pénzek felhasználását. Amennyiben a magasabb elvont összegeket olyan programokra fordítja a KETISZK, amely az iskoláknak is javára válik (pl.: a KETISZK marketingje vállalatok számára és szakképzési hozzájárulásuk ide csatornázásáról való meggyőzése vagy végzetek követési rendszerének kiépítése) feltehetően jelentősen lehet csökkenteni az ellenállást.

Azáltal is több bevételhez tud a KETISZK jutni, hogyha a szakképzési hozzájárulások összege növekszik. Ez leginkább akkor valósítható meg, ha a KETISZK célzott marketing tevékenységet fejt ki a szakképzési hozzájárulást befizető vállalkozások körében vagy ha olyan módon fejleszti profilját tovább, ami több vállalkozás hozzájárulásának felajánlásához vezet. Ezekben döntő fontosságú lehet a BMKIK-val való együttműködés erősítése. Egy ilyen együttműködés által a KETISZK számára is kiaknázhatóak lennének a BMKIK egyedülállóan jó vállalati kapcsolatai. Bizonyos, a vállalatok számára fontos tanfolyamok, képzések indításának felvállalásával érdekeltté lehetne tenni a vállalkozókat abban, hogy a szakképzési hozzájárulásokat ne közvetlenül a Szakképzési Alapba utalják. Továbbá a KETISZK építhetne a saját végzett diákjaira is azáltal, hogy az ő cégeiket keresi meg. Ezáltal garantált a jobb viszony és könnyebb is a cégeket meggyőzni a szakképzési hozzájárulás felajánlásáról.

A *felntt képzés* szervezése és fejlesztése jelentheti az egyik legfontosabb kitörési utat a KETISZK számára az elkövetkező évek során. Ugyanakkor a 2010-es Üzleti Terv szerint 2010-ben nem tudott saját szervezésű felntt képzési tanfolyamokat indítani a KETISZK az elnyert pályázatok miatt (Ezt az állítást interjúk

⁸³Üzleti Terv (2010)

is megerősítik).⁸⁴ Ennek ellenére egyértelműen kijelenthető, hogy a KETISZK rendelkezik a szükséges humán és infrastrukturális feltételekkel a felnőttképzési piacon való (újbóli) megjelenéshez és sikeres működéshez. Ezt támasztja alá egyrészt a nemrég befejezett, korszerű Központi Képzőhely megléte vagy a partnerintézmények saját tanműhelyeinek jó minősége; másrészt a partnerintézmények tanári karának korábbi felnőttképzési tapasztalata vagy a KETISZK saját alkalmazottainak tudása.

A felnőttképzésbe való sikeres bekapcsolódáshoz ki kell dolgozni egy tevékenységi tervet. E tervnek elemeznie kell a

- piaci keresletet,
- a már meglévő kínálatot, valamint
- az üzleti megvalósíthatóságot (feltételek, költségek, várható bevételek, stb.).

A piaci kereslet meghatározható a munkaerő-piaci változások és trendek megismerése révén, valamint a Kecskeméten és környékén potenciálisan felnőttképzésben részt vevő munkanélüliek és foglalkoztatottak megismerése révén (végzettség, munkahely, stb.). Számításba kell venni a helyi munkaerőpiacon az egyes indítható tanfolyamok alternatíváit, a konkurensokat. A térségben a felnőttképzési piac legfontosabb szereplője a Perfekt Zrt, ami azt jelenti, hogy figyelembe kell venni e cég oktatási kínálatát. A KETISZK számára lehetőség nyílik a PERFECT Zrt által nyújtott szakmák jobb minőségű és olcsóbb szolgáltatására vagy új, alternatív szakmakínálattal belépni a piacra.

A piacra lépés legfontosabb feltétele a humán és infrastrukturális háttér megléte. A KETISZK létrehozása előtt jelenlegi tagiskolák szervezték meg a felnőttképzési tanfolyamokat, tehát lehetséges építeni az iskolák ebbéli tapasztalataira és erőforrásaira, azokat ötvözni kell a KETISZK saját tapasztalataival és infrastrukturális adottságaival. A piaci verseny és a KETISZK lehetőségeinek a figyelembevétel alapján megállapítható, hogy a felnőttképzés fejlesztése leghatékonyabban a KETISZK és a tagintézmények szakértőinek szoros együttműködése révén valósulhat meg.

A Daimler-Benz AG kecskeméti beruházása nagy és hosszabb távon érvényesülő lehetőséget nyújt a KETISZK számára a felnőttképzési aktivitásának növelésére. A beruházó ugyanis szívesebben tárgyal esetleges együttműködés lehetőségeiről a KETISZK-vel, mint koordináló szervezettel, mint a tagiskolák vezetőivel külön-külön. Továbbá, a megnövekedett munkalehetőségek révén többen léphetnek fel felnőttképzés iránti igényükkel a piacon.

⁸⁴Üzleti Terv (2010)

A tervek kialakítása során figyelembe kell venni, hogy a felnőttképzés egy olyan speciális piac, amely döntően azonnali piaci igényekkel foglalkozik, azaz a piaci igényekre való nagyon gyors reakciót feltételez. Tehát a kereslet, illetve a potenciális versenytársak kapacitásainak felmérése, és az iskolák által tartott tanfolyamok tapasztalatainak feldolgozása és a humán erőforrások felmérése után olyan szervezési struktúrát kell kialakítani, amely rugalmas és gyorsan reagál a piaci kihívásokra. Ennek során nagy gondosságot kell fordítani a munkaerő-piaci visszacsatolások létrehozására és a munka sikerességét mérő indikátorok megfigyelésére.

A felnőttképzési tanfolyamok szervezése kapcsán szükséges rövid és célratoró megvalósíthatósági elemzéseket is készíteni, amelyek előzetes becsléseket is tartalmaznak a tanfolyamok várható költségeiről (szervezési, marketing költségek, oktatók fizetésére, illetve a tantermek fenntartása, stb.).

Utolsóként említjük a *bevételek növelésének további lehetséges útját*: a már meglévő tantermi kapacitások jobb kihasználását. Ennek keretében meg lehet vizsgálni a tantermek, tanműhelyek oktatási célra való bérbeadásának jogi és technikai lehetőségeit. A bérbeadás természetesen csak olyan időpontokban lehetséges, amikor már nem folyik bennük a KETISZK, vagy a tanintézmények által szervezett szakképzési tevékenység. Például bizonyos rendezvények, a nem a KETISZK hatáskörébe tartozó tanfolyamok és konferenciák számára is ki lehetne adni az egyébként kitűnően felszerelt termeket. A tantermek esetleges bérbeadása kapcsán természetesen több feladatot kell a KETISZK-nek elvégezni. Meg kellene becsülni azt, hogy milyen fenntartási költségei lennének a termék bérbeadásának (pl.: fűtés, világítás); információkat kell szerezni arról, hogy milyen alternatív lehetőségek és piaci árak jellemzőek Kecskeméten és ezekhez mérten kell kialakítani bérleti díjakat.

Feltételek és költségek

E stratégiai foratókönyv céljai és a megvalósítás lépéseit követően arra térünk ki, hogy e lépéseknek milyen feltételei és költségei vannak; tehát áttekintjük a szükséges anyagi és humán erőforrásokat, továbbá szervezeti átalakításokat.

- I. A tulajdonosi támogatás megőrzéséhez vagy növeléséhez nem szükséges sem jelentősebb anyagi vagy humán erőforrás ráfordítása, sem szervezeti átalakítás megvalósítása. Ennek oka, hogy legfőképpen a KETISZK vezetője, és esetleg más vezető beosztású alkalmazottai tárgyalhatnak a tulajdonosokkal a támogatás mértékéről, ami már része a rendes működésnek.
- II. Újabb pályázati források kisebb vagy jelentősebb mértékű bevonása jelentős ráfordítást igényel mind anyagi, mind humán erőforrás tekintetében. Azonban nincs szükség szervezeti átalakításra, mivel a KETISZK és partnerintézményei nagy tapasztalattal rendelkeznek

pályázatok írásában és kialakították már a szükséges intézményi kereteket.

- III. A szakképzési hozzájárulás növelése többféle szervezeti feltétellel és költséggel járhat. A KETISZK részesedésének növelése nagy valószínűséggel a tagintézmények ellenállásába ütközik, amit a KETISZK saját hozzáadott érték teremtésének demonstrálásával tud ellensúlyozni. Ugyanakkor ez az alternatíva nem jár plusz költségekkel, az egyedüli feltétel, hogy sikerül az érintettekkel megegyezésre jutni, ami ugyanakkor jelentős időt és politikai tőkét emészthet fel. A szakképzési hozzájárulások összegének növelésére tett erőfeszítések jelentős kezdeti beruházással járhat, úgy mint marketing anyagok megtervezése és nyomtatása, marketing tevékenység megtervezése és végrehajtása. Ehhez szükség lehet egy dolgozó teljes munkaidejére több hónapon keresztül. Ugyanakkor nem szükséges jelentősebb szervezeti átalakítás ezen alternatíva megvalósításához.
- IV. A felnőttképzés kiépítése jelentős erőforrásokkal jár, hiszen fel kell mérni a keresletet, kínálatot, a versenytársakat, és a saját költségeket. Továbbá a kínált kurzusok beindításának is jelentősebb költségei lehetnek, úgy mint tanterv összeállítása, adminisztráció, marketing. Ehhez szükséges több ember összehangolt munkája, jelentős anyagi ráfordítás és esetlegesen szervezeti átalakítás is. Ez utóbbi abban az esetben válhat szükségessé, ha a KETISZK jelentősebb mértékben kíván építeni a partnerintézmények humán tőkéjére és infrastruktúrájára.
- V. A meglévő tantermi kapacitás jobb kihasználása is járhat kisebb költségekkel, úgy mint adminisztráció és marketing.

Ugyanakkor a fenti alternatívák sikeres megvalósításának általános feltétele, hogy a KETISZK és a partneriskolák közötti kommunikáció rendszeresebbé és tervezhetőbbé váljon. Ezáltal lehetőség nyílna a napi, adott projektekhez kapcsolódó ügyeken túl stratégiai gondolkodásra, személyes kapcsolatok kiépítésére és a jó viszony ápolására. További fontos általános feltétel, hogy a hatás és feladatkörök tisztázása a KETISZK és a partnerintézmények között jelentősen csökkenteni tudja a konfliktusok mértékét és könnyíteni az együttműködést.

Kockázatok

A megvalósítás pontos lépéseinek ismerete nélküli kockázat elemzés eredményeként azt lehet kijelenteni, hogy a tulajdonosi hozzájárulás megőrzése és a meglévő tantermi kapacitás jobb kihasználására vonatkozó alternatívák alacsony kockázattal járnak. Jóllehet, a politikai irányváltás lehetősége 2014-ben potenciális problémát jelenthet.

Azonban a másik három alternatíva – tehát a szakképzési hozzájárulás növelése, a felnőttképzésbe való bekapcsolódás, és újabb pályázatok benyújtása – jelentősebb kockázatokat rejtenek magukban. Ezeket a 16. táblázat foglalja össze:

16. táblázat. Egyes alternatívák kockázatai és a kockázatok csökkentésének módjai

Alternatíva	Kockázat	Kockázat csökkentése
Szakképzési hozzájárulás növelése	iskolák ellenállása	<ul style="list-style-type: none"> • hozzáadott érték világos demonstrálása és kommunikációja
	vállalatok érdektelensége	<ul style="list-style-type: none"> • potenciális vállalatok előválogatása • BMKIK-val való együttműködés
Felnőttképzésbe való bekapcsolódás	nem elégséges piaci kereslet	<ul style="list-style-type: none"> • előzetes piaci felmérés • kurzusok várható igényekhez való igazítása • lépésenkénti megvalósítása (csupán néhány kurzus indítása az első évben)
Újabb pályázatok benyújtása	sikertelen pályázás	<ul style="list-style-type: none"> • pályázatok során építeni kell a korábbi tapasztalatokra és erősségekre

Forrás: GVI

2.2.2. KETISZK az információs központ

Célok és hasznok

E stratégiai forgatókönyv fő célja, hogy egy olyan információs rendszer kidolgozását valósítsa meg, amely összekapcsolja és rendszerezi a KETISZK számára egyedülálló módon rendelkezésre álló adatokat és a helyi munkaerőpiacot leíró, könnyen beszerezhető külső adatforrásokat. Ilyen információk a KETISZK működésére vonatkozó alapvető adatok, mint például tantermek kapacitása, a partner iskolák humán erőforrásának pontos felmérése; vagy a vállalatok várható szakma szintű keresletére vonatkozó előrejelzések.

Ez a stratégiai forgatókönyv feltételezi a fenntartható KETISZK megvalósítását, a finanszírozási háttér meglétét, ugyanis csak akkor van realitása és értelme egy nagyobb adatbázis felépítésének, ha van esély a hosszabb távú hasznosítására és tényleges lépések megtételére az elemzési eredmények alapján. Ugyanakkor ez a forgatókönyv további támogatást is jelent a fenntartható KETISZK számára. A felnőttképzés, illetve a termék bérbeadása kapcsán is megmutatkozott már, hogy milyen kitüntetett szerepe lehet azoknak az információknak, amelyek a KETISZK számára adóttak, csak összegyűjtésükről és megfelelő rendszerezésükről kell gondoskodni. Csak megfelelő információk birtokában lehet megalapozott döntéseket hozni, ami pedig jelentős mértékben növelheti a KETISZK hatékonyságát.

A KETISZK által gondozott információs rendszer révén a KETISZK meghatározó intézménnyé válhat a helyi munkaerőpiacon, ami áttételesen segíti a KETISZK működését megalapozó többi lépés (új képzések indítása, felnőttképzés, pályázatokon való részvétel, stb.) sikerességét. Az információs rendszer elsősorban a KETISZK mindennapi és stratégiai döntéseinek megalapozottságát szolgálja, de módot adna arra is, hogy a KETISZK tagintézményei, sőt a munkaerő-piac többi helyi szereplője is támaszkodjanak az itt gyűjtött és gondozott adatokra.

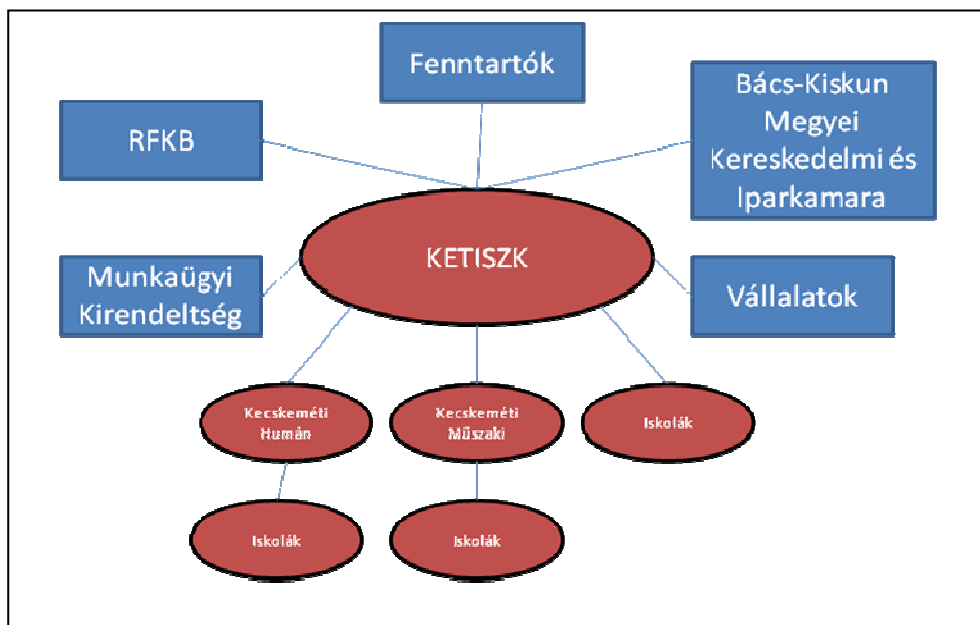
Megvalósítás

A megvalósítás alapvető kérdése az, hogy hogyan kellene egy olyan információs rendszert kialakítani és működtetni, amelynek segítségével a KETISZK döntéshozatali mechanizmusa egyrészt átláthatóbb formában, másrészt pedig leegyszerűsödve működne.

A KETISZK sikeres működéséhez szükséges információk meghatározásában az első lépés annak tisztázása, hogy a KETISZK milyen szereplőkkel áll kapcsolatban a szakoktatás és a munkaerő-piac területén. Ennek segítségével pedig be tudjuk azonosítani azt, hogy e kapcsolatok révén milyen információra van szüksége a KETISZK-nek és hogy rajtuk keresztül milyen információkhoz juthat hozzá. Ezután pedig rendszerezni tudjuk a megszerezhető információkat. E szakasz nem tárgyalja részletesen a munkaerő-piaci információkat és a munkaerő-piaci visszacsatolás rendszerét, mert azt egy másik tanulmány teszi meg: Fazekas (2010b).

Kezdjük tehát elsőként a szereplők definiálásával. Ennek kapcsán célszerű egy olyan ábrát készítenünk, amelyen feltüntetjük a legfontosabb szereplőket, akikkel a KETISZK-nek van valamilyen formális vagy informális kapcsolata (11. ábra); megkülönböztetve belső (piros) és külső (kék) szereplőket.

11. ábra: Érintettek („stakeholder”) a KETISZK relációjában



Forrás: GVI

Megjegyzés: Az ábrán leegyszerűsítettük a KETISZK szervezeti struktúrájának ábrázolását, mivel sok iskola tartozik hozzá.

A szereplők azonosítása után lehetővé válik, hogy meghatározzuk, e kapcsolat következtében milyen információkra van szüksége a KETISZK-nek, illetve, hogy ezeken keresztül milyen információkhoz juthat hozzá. A 17. táblázat tartalmazza a szükséges és beszerezhető információkat érintett-csoportonként, illetve, hogy ezeket milyen döntésekhez lehet felhasználni.

17. táblázat: Információk és a hozzájuk kapcsolódó döntések

Kapcsolat	Információ	Döntés
Iskolák	<ul style="list-style-type: none"> • tanulói létszám szakmánként, szakmacsoportonként és évfolyamonként, tanulói előmenetel • oktatók száma, képzettsége, oktatott szakmák • tanműhelyek száma, kapacitása, kihasználtsága • régi felnőttképzési rendszerrel kapcsolatos információk: tananyagok, oktatók, infrastruktúra • szakképzési hozzájárulás felhasználása • tanulószerveződéses tanulók száma 	<ul style="list-style-type: none"> • párhuzamosságok szűrése, koordináció és hatékonyságnövelés lehetősége • felnőttképzési programok indítása • szabad tanári kapacitások felmérése (felnőttképzés) • a Központi Képzőhely kapacitásainak felmérése
Vállalatok	<ul style="list-style-type: none"> • keresett mennyiség szakmánként • keresett kompetenciák szakmánként • felnőttképzési tanfolyamok igényei • végzett diákok teljesítménye 	<ul style="list-style-type: none"> • iskolarendszerű képzés minőségi fejlesztése • fejlesztési tervek irányainak meghatározása (pl.: szakmák) • felnőttképzési programok indítása
Munkaügyi Kirendeltség	<ul style="list-style-type: none"> • munkanélküliek száma, képzettsége, lakóhelye • bejelentett betöltetlen álláshelyek száma szakmánként • aktív munkaerő-piaci programokban résztvevők száma és szakmája 	<ul style="list-style-type: none"> • iskolarendszerű képzés minőségi fejlesztése • fejlesztési tervek irányainak meghatározása (pl.: szakmák) • felnőttképzési programok indítása
Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara	<ul style="list-style-type: none"> • általános információk a munkaerő-piacról és a vállaltokról • tanulószerveződéses tanulók száma, vizsgaeredmények • tanulószerveződést nyújtó vagy potenciálisan nyújtó vállalatok elérhetősége 	<ul style="list-style-type: none"> • iskolarendszerű képzés minőségi fejlesztése • fejlesztési tervek irányainak meghatározása (pl.: szakmák) • felnőttképzési programok indítása • tanulószerveződéses képzés kiterjesztése • szakképzési hozzájárulás növelése
RFKB	<ul style="list-style-type: none"> • szakképzés irányai és a beiskolázási arányok, támogatott és nem támogatott szakmák • pályázati lehetőségek 	<ul style="list-style-type: none"> • beiskolázási létszámok véglegesítése
Fenntartók	<ul style="list-style-type: none"> • fenntartói tervek: szabályozás, szervezeti struktúra, finanszírozás, • térségi fejlesztési tervek, zöld/barna mezős beruházások tervei 	<ul style="list-style-type: none"> • koncepcionális és stratégiai kérdések

Forrás: GVI

Az iskolák a KETISZK belső partnerei közé tartoznak, és e csatornán keresztül speciális információkhoz juthat a KETISZK, amely fontos döntések meghozatalát

teheti könnyebbé és hatékonyabbá. Tőlük kaphatunk a *tanulókra, oktatókra, tanműhelyekre, tananyagokra, valamint a szakképzési hozzájárulás felhasználására vonatkozó adatokat*. A tanulókra, oktatókra, valamint tantermi kapacitásokra vonatkozó információk együttesen meghatározzák az egyes iskolák, tantermek és oktatók leterheltségét, le nem kötött kapacitásait. Ez az információ lehetővé teszi a párhuzamosságok kiküszöbölését, és így a hatékonyság növelését, a kapacitásbővítés racionális tervezését (pl.: új tanárok felvételét), továbbá támogatja a bevételek növelését a felnőttképzési tanfolyamok szervezése és a termek bérbeadása tekintetében. Ezáltal pontosan azt is meg lehetne határozni azt, hogy a tervezett tanfolyamok esetében kik jöhetnek számításba, mint oktatók. A rendelkezésre álló tananyagok szintén a felnőttképzési tanfolyamok szervezéséhez járul hozzá, hiszen így beazonosíthatóak azok a képzések, amelyek kisebb ráfordítással elindíthatók. A szakképzési hozzájárulás felhasználásának ismerete révén spórolási és hatékonyságnövelési lehetőségeket tud azonosítani a KETISZK. A fenti információkat érdemes egységes (excel) táblázatba foglalni, amely lehetővé teszi a rugalmas elemzést. Például a tanárok esetében a sorokban szerepelhetnek a tanárok az oszlopokban az egyes tanárok végzettsége, iskola neve, ahol tanítanak, az oktatott tárgyak neve, illetve a jelenlegi időbeosztás, leterheltség. A *tanulószerződéses tanulók* kapcsán olyan adatbázist lehetne készíteni, amelyben a szakmacsoportok, szakmák, illetve a vállalatok szerint vannak rendszerezve az adatok. Ezt az adatbázist elsősorban a fejlesztési tervek kidolgozásánál lehet figyelembe venni.

A vállalatokat, a Munkaügyi Kirendeltséget, illetve a Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamarát együttesen írjuk le, mivel a KETISZK rajtuk keresztül juthat munkaerő-piaci információkhoz. Ismételten meg kell jegyeznünk, hogy a munkaerő-piaci visszacsatolás rendszerével külön tanulmányban foglalkozunk. E szereplőktől tudhatja meg a KETISZK, hogy milyen:

- igények vannak jelenleg a munkaerőpiacon, mind mennyiségi (pl.: szakmánkénti kereslet), mind minőségi tekintetben (pl.: keresett kompetenciák),
- milyen igények várhatóak, milyen változások lesznek, és
- milyen a jelenlegi és várható munkaerő-piaci kínálat.

Ezeket az adatokat szintén fel lehet használni a felnőttképzések szervezése, illetve a KETISZK iskolarendszerű képzésének fejlesztéséhez – szakmai képzés tananyagának továbbfejlesztése, tanműhelyek fejlesztése, stb.. Másrészt a Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara a tanulószerződések tanulókról is tájékoztathatja a KETISZK-et, amit további tanulószerződéses képzőhelyek bevonásához, illetve a fejlesztési tervek elkészítésekor lehet felhasználni. Az adatok beszerzéséről és a kialakítandó adatbázis szerkezetéről, elemzéséről a kapcsolódó tanulmány ír (Fazekas, 2010b). A végzet diákok követéses vizsgálatáról e helyen nem szólnunk, erről részletes információkat a fenti tanulmányban találhat az olvasó.

Az illetékes RFKB-tól a KETISZK hozzá tudna jutni a döntésekhez felhasznált háttéranyagokhoz és adattáblákhoz, amelyeket a hiányszakmák megállapítása, illetve a beiskolázási arányok meghatározása során használnak fel. Ezek hasznosak lehetnek a KETISZK-nek a munkaerőpiac jobb megismeréséhez. Továbbá, az RFKB-k által kezelt pályázatokról is információt szerezhetne a KETISZK.

A fenntartókkal a KETISZK kapcsolata formális és nem formális csatonákon is megvalósul. A fenntartók sok és sokféle információval rendelkezhetnek egyrészt az oktatásra, másrészt a munkaerőpiacra, harmadrészt a várható nagyobb beruházásokra vonatkozóan. Ezeket az információkat a koncepcionális stratégiai döntések esetében lehet felhasználni.

A fentiekben áttekintettük, hogy az egyes érintettektől milyen információkat tud beszerezni a KETISZK, illetve, hogy milyen információkra van szüksége tőlük. Ugyanakkor a KETISZK és a partnerintézmények, tulajdonosok közötti hatáskörmegosztás következtében ez az információs bázis és az ez alapján meghozható döntések nem vezetnek egyenesen megvalósított döntésekhez is. A KETISZK, csak bizonyos jól körülhatárolt esetekben rendelkezik döntési jogkörrel, a többi kérdés meghatározásában (pl.: tanárok felvétele) az iskolák vagy a tulajdonosok döntenek. Az ebben a forgatókönyvben kialakított információs bázis ugyanakkor lehetőséget teremt a koordináció erősítéséhez, amit a következő stratégiai forgatókönyv tárgyal. Azonban, meglátásunk szerint, ez az információs bázis már önmagában jelentős értéket képvisel, önmagában is teret nyit a koordinációhoz; például a párhuzamos kapacitások egyértelmű leírása révén, valamint a hatékonyságnövelés lehetőségének a megmutatása által. Az információs adatbázis segítségével javítani lehetne a KETISZK saját döntéseinek a megalapozottságán is. Továbbá hosszabb távon, egy átláthatóbb és öntanuló rendszer alapja egy ilyen információs rendszer létrehozása és fenntartása.

Feltételek és költségek

Ennek a stratégiai forgatókönyvnek a költségei meglehetősen alacsonyak, miközben hozzáadott értéke nagy. Az adatbázisok létrehozását és karbantartását a meglévő alkalmazottak valamelyike tudná elvégezni, aki az adatok beszerzése után elkészítené és frissítené a különböző adattáblákat és kisebb elemzéseket írta. Amennyiben nem állnak rendelkezésre a szükséges képzettségek, ismeretek a jelenlegi alkalmazottak körében, egy további munkatárs foglalkoztatása válik szükségessé. Az adatbázis szerkezetének meghatározása és az első adatbázis összeállítása után a frissítés már alacsonyabb költségekkel jár.

E stratégiai forgatókönyv nem szükségel szervezeti átalakítást.

A létrehozás után sok szereplő fel tudná használni az adatbázisban található információkat és az elkészült elemzéseket, ami pozitív hatása lenne a KETISZK-en belüli munkafolyamatokra és a partnerintézmények is tisztán látnák a KETISZK hozzáadott értékét. Ehhez azonban szükséges az adatbázis és elemzések terjesztése és elérhetővé tétele.

Kockázatok

Az információs rendszer kialakítása néhány kisebb jelentőségű kockázati tényezővel jár, amelyeket lehetséges megfelelően menedzselni. Ezek:

- a partnerintézmények nem adják át a náluk lévő adatokat a KETISZK-nek,
- a KETISZK nem rendelkezik és nem tudja beszerezni az adatbázis létrehozásához és elemzéséhez szükséges készségeket, továbbá
- a KETISZK nem tartja főt az információs rendszert több éven keresztül, így nem tudja élvezni a hosszú idősorokból adódó egyedi információs lehetőségeket.

A partnerintézmények rendelkeznek olyan adatokkal, amelyek alapvető fontosságúak a KETISZK információs bázisa szempontjából, de a KETISZK nem rendelkezik velük (pl.: oktatók képzettsége, vagy oktatott tárgyaik). Amennyiben a partneriskolák nem akarják átadni a kért adatokat, például arra hivatkozva, hogy az összegyűjtésük időigényes (sok esetben az adatok csak informálisan vannak tárolva vagy papíron), a KETISZK a létrehozandó adatbázis előnyeinek és hozzáadott értékének világos bemutatásával tudhatja a véleményüket megváltoztatni. Fontos annak hangsúlyozása, hogy minden egyes iskola élvezni fogja a hasznait a kialakított adatbázisnak.

Adatbázis-kezelés valamint elemzések készítése speciális készségeket igényel, amelyekkel kvantitatív végzettséget vagy egyenértékű munkatapasztalatot megszerző munkavállalók rendelkeznek. Amennyiben ezekkel nem rendelkezik egy KETISZK alkalmazott sem szükséges lehet új munkavállaló felvétele, ami kockázatos lehet. Ezt a kockázatot a felvételi folyamat alapos kivitelezése csökkentheti, illetve ilyen készségekkel rendelkező, megbízható felvételiztető alkalmazása.

Az adatbázis akkor válik igazán hasznossá, ha több éven keresztül fenntartják és folyamatosan frissítik. Ugyanakkor rövidtávú költségnyomás vagy egyéb motivációk hatására könnyen felhagyhat a KETISZK az adatbázisba való befektetéssel. Ugyanakkor a hosszú távú előnyök világos megértése és kommunikálása csökkenti ennek a kockázatát.

2.2.3. Koordináló KETISZK

Célok és hasznok

Az előző két stratégiai forgatókönyvre építve ebben a forgatókönyvben a partnerintézmények és a KETISZK tevékenységeinek az *aktív koordinációja a cél*, tehát ezáltal az egyszerű információ szolgáltatás helyét az aktív koordináció és kommunikáció veszi át. Ezt az teszi lehetővé, hogy a döntéshozatal alapjául szolgáló adatok átláthatóvá és egyszerűvé válnak; így több időt lehet fordítani az érintettekkel való kapcsolatokra.

A KETISZK egy jelentős humán és szervezeti tőke felett tud diszponálni, ha sikerül megteremteni az együttműködés alapelveit a tagintézmények vezetőivel és szakértőivel. Az együttműködést az teszi gördülékennyé, hogy ha a kapcsolatokat szabályozó világos és koherens szabályrendszert kidolgozzák és elfogadják, tehát egyértelműen leírják a felelősségi és hatásköröket, valamint a döntési kompetenciákat. Ezáltal nőhet a szereplők elkötelezettsége az együttműködés iránt, ami kiszámíthatóvá és biztossá teheti a kapcsolatokat. Továbbá, e kérdések tisztázásával és a pontos szabályrendszer kialakításával a KETISZK lépést tehet egy olyan koordinációs központként való működési modell felé, amely a tagintézmények humán és fizikai kapacitásainak elosztásában a KETISZK-nek döntő szerepet juttat és így lehetővé teszi ezen erőforrások racionális felhasználását.

Megvalósítás

A tagintézmények (iskolák), valamint a KETISZK működésének összehangolása érdekében világos és koherens szabályrendszert kell kidolgozni a következő kérdéskörökre vonatkozóan:

- mikor és milyen feltételek mellett használják az iskolák a KETISZK tantermeit.
- milyen metódus szerint történik a Központi Képzőhely kapacitásainak elosztása;
- milyen feltételekkel vesznek részt az iskolák oktatói a KETISZK által szervezett felnőttképzési tanfolyamokban (finanszírozás, fizetések, elosztási mechanizmus a bevételekre vonatkozóan);
- milyen metódus szerint történik a fejlesztési pénzek felhasználása (konkrét szabályozási rendszer az elosztásra vonatkozóan, illetve menetrend meghatározása, határidőkkel) és pályázatok generálása;
- milyen esetekben esetén koordinálják az iskolák és a KETISZK a beszerzéseiket (pl.: számítógépek, irodaszer, kisebb felújítások);

- milyen feltételek fennállása esetén kell koordinálniuk az iskoláknak az oktatási tevékenységeiket (pl.: kurzusok átfedése, oktatói terhelés elégtelenségei).

Az ezeket a kérdéseket szabályozó előírásokat és ajánlásokat érdemes egy egységes dokumentumban rögzíteni, ami praktikusán egy KETISZK Szervezeti és Működési Szabályzat lehet. Annak érdekében, hogy az összes belső szereplő támogatása biztosított legyen érdemes egy kollaboratív, párbeszédre épülő folyamat révén kialakítani ezeket a szabályokat és ajánlásokat. Továbbá, a belső szereplők egyetértésének zálogaként mindenkinek aláírnia és a követése mellett elköteleznie magát.

Ezeket a szabályokat érdemes kiegészíteni az együttműködés alapvető intézményeinek megerősítésével és a döntési kompetenciák pontos meghatározásával. Fontos rögzíteni a KETISZK vezetése és a tagintézmények vezetői, szakértői közötti találkozók rendszerességét és formáját. Erre világos menetrendet kell kidolgozni. Továbbá az iskolák esetében szükség lenne olyan szakmai fórumok megteremtésére is, amelyeken a KETISZK egyes alkalmazottai, illetve az iskolák képviselői vennének részt. Ilyen fórum létrehozása azért is fontos, több olyan operatív ügy adódik az iskolák és a KETISZK viszonyában, amelyeket nem szükségszerű a KETISZK vezetőjének és az iskolák igazgatóinak megtárgyalnia. Ennek következtében azt javasolnánk, hogy a főbb stratégiai és koncepcionális kérdésekről a felsővezetés, míg ezek gyakorlati megvalósításért és az operatív ügyek lebonyolításáért az egyes alkalmazottak és az iskolák bizonyos képviselői felelőnek.

A külső érintettek közül a Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamarával lehet érdemes gyümölcsöző intézményi kapcsolatokat és koordinációs viszonyt kialakítani. Érdemes e szereplőkkel célorientált, rugalmas kapcsolatokat kialakítani, amelyeket a későbbiekben tovább lehet mélyíteni. Az Iparkamarával érdemes lehet a tanulószereződéses képzés bővítése és a szakképzési hozzájárulások növelése kapcsán együttműködni, kapcsolatokat kiépíteni.

Feltételek és költségek

A szabályrendszer és a belső, valamint külső kapcsolatok elmélyítésének megvalósításához szükség lehet, külső tanácsadó alkalmazására, illetve új munkaerő felvételére. Az utóbbi feladata elsősorban a kapcsolattartással kapcsolatos adminisztratív feladatok végzése lenne. A szabályrendszer kialakítása időigényes folyamat lehet, jelentős részét lekötheti a vezetői kapacitásoknak. Ugyanakkor e szabályok kidolgozása egyszeri befektetést jelent, ami később megtérül a jobb koordináló és gördülékenyebb együttműködés révén.

A partnerintézmények és külső érintettek együttműködési szándéka alapvető feltétele e stratégiai forgatókönyv megvalósításának. Az interjúk alapján ennek alapelemei megtalálhatóak jelenleg a rendszerben és ezekre építve lehet továbblépni.

Kockázatok

A tagintézményekkel való koordináció tekintetében a legnagyobb kockázati tényező az, hogy az érintett felek nem hajlandóak együttműködni, illetve elutasítják az együttműködés mélyebb formáit.

Ezt a partnerintézmények viselkedéséből fakadó kockázatot azzal lehetséges csökkenteni, hogy a KETISZK vezetése a jó kapcsolatok és bizalom kiépítésére helyezi a hangsúlyt először és csak ezek megléte esetén vág bele a koordináció nehezebb lépéseibe. Továbbá a koordináció megvalósulásának hozzáadott értékét világosan kell, hogy demonstrálja a KETISZK az intézmények felé, többek között a korábban létrehozott adatbázis segítségével (pl.: költségmegtakarítások pontos kiszámításával és bemutatásával). Ezen túl a fenntartó aktív támogatása és segítsége segíthet az ellenálló szereplők meggyőzésében.

Mivel az új rendszer a mainál potenciálisan nagyobb döntési jogkört ad a KETISZK kezébe és ennek megfelelően korlátozza az iskolákét, a kölcsönösen elfogadott szabályok betartásáért a KETISZK-nek kell felelnie, és neki kell e fölött őrködni. Ugyanakkor, ha sikerül mindenki számára világos és betartható játékszabályokat kialakítani azzal mérsékelni lehet a rendszer fenntartásával járó kockázatokat.

2.2.4. KETISZK a fejlesztések központja

Célok és hasznok

Az utolsó stratégiai forgatókönyv egy olyan koncepció megvalósítását veti fel, amelynek célja, hogy a KETISZK szakmai kérdésekben is vezető szerepet játsszon a tagintézmények viszonyában, illetve mint a térség munkaerő-piacának egyik meghatározó szereplője. E cél elérésének alapja egy felkészül szakmai stáb létrehozása és koncepciók, elemzések rendszeres készítése, terjesztése.

E stratégiai forgatókönyv megvalósításának jelentős haszna, hogy megerősíti a KETISZK szerepét azáltal, hogy megkerülhetetlen szakmai szereplővé teszi helyi szinten. Így a KETISZK hatásköre és megbecsültsége is jelentősen növekedne.

Megvalósítás

E stratégiai forgatókönyv megvalósításához meg kell határozni:

- hogyan lehet a pályázati pénzek által felépített tanműhelyeket minél jobban kihasználni,
- ezeket a későbbiekben milyen szempontok mentén kell fejleszteni,
- a rendelkezésére álló információs rendszer bázisán milyen munkaerő-piaci elemzéseket lehet rendszeresen végezni és terjeszteni (munkaerő-piaci helyzetkép, tendenciák, stb.), illetve
- a szakma-tartalommal kapcsolatos kérdésekkel milyen módon tud mélyebben foglalkozni a KETISZK (pl.: átfogó fejlesztési koncepciók kidolgozása és megvalósításuk szakmai támogatása).

E stratégia megvalósításához egy 2-3 főből álló szakmai stábot kell létrehozni. Ők egyrészt a kecskeméti szakiskolák vezető oktatói közül kerülnének ki, másrészt statisztikai elemzésben járatos szociológusok, munkaerő-piaccal, szakoktatással foglalkozó szakértők lehetnének, akik az előbb felsorolt kérdésekben a KETISZK számára dolgoznának ki különböző koncepciókat. Akár az egyes partnerintézmények gyakorlatiképzés vezetői is lehetnének ennek a stábnak a tagjai. Amiatt tartanánk őket erre a feladatra alkalmasnak, mivel ők felelnek az iskolán belül a szakmai ügyekért, foglalkoznak a tanulószervezésekkel (kapcsolatuk van a vállalatokkal), illetve az iskolán belül javaslatot tesznek a fejlesztésekre és az eszközbeszerzésekre is. Ez utóbbi kérdések mind illeszkednének a KETISZK szakmai stábjának profiljába.

A szakmai stáb elsősorban a döntéshozatalt segítené, a stáb tagjainak véleményezési joga lenne miközben a döntés joga és felelőssége a KETISZK vezetőjét illetné. Fontosnak tartjuk azt is megjegyezni, hogyha a KETISZK finanszírozási helyzete kedvezően alakulna, akkor célszerű megoldás, ha a stáb

tagjait (akár részmunkaidőben) a KETISZK foglalkoztatja, vagy a szakmai stáb tagjai a KETISZK által foglalkoztatott oktatók közül kerülnének ki.

A szakmai stáb létrehozása esetén, a stáb feladata lenne egy 3-5 évre szóló szakma-fejlesztési koncepció kidolgozása is. Ebben lenne szó arról, hogy milyen fejlesztések valósuljanak meg az iskolákban, illetve a Központi Képzőhelyen. Ez azért lenne fontos, mert ezáltal egy világos és átlátható terv születne, amelynek révén a fejlesztési támogatásokat a leghasznosabban fel lehetne használni. Természetesen egy ilyen terv kidolgozásába be lehetne vonni más fontos szereplőket is. Egy KETISZK szintű szakképzési terv kidolgozása azért is fontos, mivel a szakképzési rendszerben található szakmacsoportoknak eltérő igényeik vannak a fejlesztésekre vonatkozóan, ami megköveteli a központi koordinációt. Tehát egy ilyen koncepció mindkét fél számára átláthatóbbá tenné a rendszert, amivel minden bizonnyal megakadályozhatóak lennének a párhuzamos fejlesztések.

A fejlesztések mellett a szakmatartalommal kapcsolatos bizonyos kérdésekkel is érdemes lenne foglalkozni. Az ezzel kapcsolatos kutatások szerint a szakmunkás/szakiskolai végzettség piaci leértékelődésének egyik legfontosabb okát az képezi, hogy a szakiskolában elsajátított tudás túl speciális. Jelenleg az általános készségeket jobban értékeli a munkaerőpiac. Például azt, hogy a dolgozók nyitottak az új tudás befogadására, jó kommunikációs képességeik legyenek, illetve infokommunikációs képességgel rendelkezzenek.⁸⁵ Továbbá a szakmák technológiai fejlődése következtében állandóan változik a szakmák tartalma, amit szükségszerű nyomon követni. Éppen az előbb felsorolt két változás következtében kitüntetett figyelmet kell erre a kérdéskörre is fordítania a szakmai stábnak.

A szakmai stáb feladata lehetne az is, hogy olyan oktatási anyagokat készítsen, amelyeket a későbbiek során a KETISZK el tudná adni más oktatási intézményeknek. Egy ilyen munka elősegítené azt, hogy a KETISZK élni tudjon a Daimler-Benz AG által teremtett munkaerő-piaci lehetőségekkel.

Feltételek és költségek

E stratégiai forgatókönyv megvalósításának meglehetősen magas költségei vannak. Mivel meg kell szervezni a szakmai stábot, megfelelő embereket kell kiválasztani, akik kompetensek és elkötelezettek a KETISZK iránt, és részt tudnak venni egy szakképzés fejlesztési koncepció létrehozásában és megvalósításában. Ezután pedig az is erőforrásokat igényel, hogy ez a stáb önfenntartó legyen – új forrásokhoz segítse a KETISZK-et a sikeres pályázatok, a növekvő vállalati érdeklődés által.

E rendszer sarkalatos pontját a szakmai stáb megszervezése jelenti. Ennek kialakítása relatíve nagy költségekkel párosul, viszont ha sikerül létrehozni, akkor megvan annak az esélye, hogy hosszú távon kifizetővé válik ez a befektetés és e szakmai elemző műhely hosszabb távon integrált része lehet a KETISZK-nek.

⁸⁵Liskó (2008)

Kockázatok

Ennek a stratégiai forгатókönyvnek a magas költségeiből fakadnak a kockázatai. Amennyiben nem sikerül a szakmai stáb megfelelő kihasználása és a munkájuk hozzáadott értékének demonstrálása könnyen teherré válhat. Továbbá, nehézkes és körültekintő munkát jelent létrehozni egy széles szakmai ismeretekkel és kompetenciákkal rendelkező szakmai stábot, még akkor is, ha csak 3-4 fős csoportról van szó. Új szakemberek felvételének nagyok lehetnek a kockázatai.

2.3. Visszacsatolási mechanizmusok

A stratégia-alkotás szempontjai között szerepeltek a visszacsatolási mechanizmusok is. Ennek során olyan mutatókat érdemes kidolgozni, amelynek segítségével a későbbiekben ellenőrizhető azt, hogy a stratégia eredményeképpen létrejövő változásoknak milyen hatása lesz a KETISZK működésére. Ezáltal pedig arról is információt lehet szerezni, hogy a megvalósítás során milyen újabb problémák merülnek fel.

Az egyes indikátorok tárgyalása előtt ki kell emelnünk, hogy a különböző stratégiai forgatókönyvek értékelése csak akkor lehetséges, ha az indikátorok két értéke ismert: a kiinduló és a célérték. Az előbbi természetesen a stratégia elfogadásának időpontjára vagy azelőttre vonatkozik, míg az utóbbi a stratégia megvalósítása folyamatát, vagy a megvalósítást követő időszakot öleli fel. Ezáltal lehetséges csak a stratégia folyamán bekövetkező változásokat nyomon követni. Ennek megvalósításához rendszeresen (pl. évente) ellenőrizni kell a kiválasztott indikátorokat.

A finanszírozás fenntarthatósága kapcsán a legfontosabb cél az volt, hogy a KETISZK növelje bevételeit, illetve a bevételeken belül nőjön a nem alapítói támogatás aránya. Ilyen bevételi forrás lehet a felnőttképzés, a szakképzési hozzájárulások kezelése, a pályázati pénzek illetve a KETISZK infrastruktúrájának (tanterem) bérbe adása. Úgy gondoljuk, hogy itt elsősorban olyan mutatókat kellene megfigyelni, amelyek az összbevétel arányában határozzák meg az egyes tételek részesedését (például öt év múlva el szeretnék érni azt, hogy a felnőttképzésből származó bevétele elérje az összbevétel 30 %-át, stb.). A jelenlegi értékek meghatározása után kell ezeket az arányokat meghatározni, majd évente követni. A bevételi tételek esetében olyan indikátorokat is meg lehet nevezni, amelyek konkrét értékek helyett intervallumokra vonatkoznak (például öt év múlva a felnőttképzésből származó bevételek 30 és 40 % között fognak részesedni az összbevételből).

Az információs rendszer létrehozásával foglalkozó stratégiai forgatókönyv legfontosabb kérdése az volt, hogy hogyan milyen módszerek segítségével lehetne a különböző csatornákon keresztül érkező információkat megszerezni. Nyilvánvaló, hogy itt különböző adattáblák létrehozásáról van szó. E stratégiai forgatókönyv esetében a legjobb indikátor a megfigyelt munkaerőpiaci, oktatási mutatók száma, illetve, a táblázatok száma lenne, amelyeket célszerű összekapcsolni annak felsorolásával, hogy milyen a KETISZK számára releváns kérdésekre kaphatunk választ a gyűjtött és rendszerezett adatok alapján.

A koordinációs központként való működés kapcsán a legfontosabb kérdés az volt, hogy hogyan és milyen módszerek segítségével lehetne a KETISZK legfontosabb partnereivel való kapcsolatot szervezni és a KETISZK szempontjából még gyümölcsözőbbé tenni. Ebben a stratégiai forgatókönyvben a szereplőket csoportosítottuk. Az első csoportba az iskolák tartoztak, amelyek a KETISZK partnerintézményei. Velük elsősorban az erőforrás allokáció és koncepcionális kérdések eldöntésére kell kidolgozni szabályrendszereket. Ekkor fel kell sorolni a megoldandó szabályozási kérdéseket majd ütemtervet kell adni ezen feladatok

végrehajtására. A második csoportba olyan szereplők tartoznak, amelyekkel a KETISZK rugalmasan tudja a kapcsolatait alakítani. Ide sorolhatóak a vállalatok, a Munkaügyi Kirendeltség és a Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara. A vállalatok esetében lehet konkrétabb indikátorokat használni: mennyi vállalattal van valamilyen informális vagy formális kapcsolata, a kapcsolatban lévő vállalatok hány százaléka továbbítja a szakképzési hozzájárulást a TISZK számára, illetve a szakképzési hozzájárulás növekedésének mértéke évente. A Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, illetve a Munkaügyi Kirendeltség esetében mivel itt elsősorban, lazább és informális kapcsolatok kialakításán van a hangsúly, emiatt nem célszerű indikátorokat használni.

Végül az elemző műhely létrehozásával kapcsolatos forgatókönyvre vonatkozó indikátorokkal foglalkoznánk. E forgatókönyv legfontosabb célja az, hogy a KETISZK a helyi szakképzési, munkaerő-piaci szereplők között meghatározó szerephez jusson. Itt elsősorban olyan mutatókkal lehet dolgozni, amelyek a szakmai stáb előkészítésnek munkájára vonatkoznak: azon tanárok száma, akik a KETISZK-ben oktatnak, viszont a partnerintézményben tanítanak; saját alkalmazásban lévő tanárok száma és a tanári találkozók száma. Fontos lehet még e szakmai műhely produkciójának mérése is: elkészített elemzések / kifejlesztett tananyagok száma, szakmai konferenciákon való részvétel, stb. E stratégiai forgatókönyv esetében kitüntetett szerepe van az időzítésnek, így több részérték meghatározása is indokolt.

Irodalom

ÁFSZ (2008): Munkaerő-piaci helyzetkép. 2007. évi összefoglaló.
http://www.afsz.hu/resource.aspx?ResourceID=afsz_stat_eves_reszletes_2007/
(letöltés ideje: 2010.október 19.12:00)

Blomström, Magnus és Kokko, Ari (2003): The Economics of Foreign Direct Investment Incentives. CEPR Discussion Paper.

<http://www2.hhs.se/eijswp/168.pdf/> (letöltés ideje: 2010.október 17. 12:00)

Chikán Attila (2003): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest.

Daimler (2008): Vajon milyen munka lesz a Mercedesnél Kecskeméten?
<http://baon.hu/bacs-kiskun/kozelet/vajon-milyen-munka-lesz-a-mercedesnel-kecskemeten-156827/> (letöltés ideje: 2010. október 17. 12:00)

Daimler (2010): Információk a gyárról.
<http://www.daimler.com/dccom/0-5-1205662-49-1208334-1-0-0-0-0-8-7145-0-0-0-0-0-0.html/> (letöltés ideje: 2010. október 17. 12:00)

Demográfiai helyzet (2010): 8. osztályos tanulók száma Kecskeméten. Kézirat

Fazekas Mihály (2010a): A szakképző iskolát végzettek iránti kereslet és kínálat várható alakulása.2010.
<http://www.gvi.hu/index.php/hu/papers/show.html?id=44/> (letöltés ideje: 2010. október 17. 12:00)

Fazekas Mihály (2010b), Javaslatok a Kecskeméti TISZK munkaerő-piaci visszacsatolási rendszerének kiépítésére. MKIK GVI Budapest.

Grant, Robert (2008): Contemporary Strategy Analysis. Sixth Edition. Blackwell Publishing, Oxford

Havas Attila - Szabó Andrea - Takács Zita - Tóth István János (2003): Multinacionális cégek magyar vállalatokkal való beszállítói és technológiai kapcsolatai. Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaságtudományi Kutatóközpont tanulmánya. Kézirat.

Hírös Képző Konzorcium (2010): A Hírös Képző Konzorcium bemutatkozása.
http://www.hiroskepzo.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=45&Itemid=28/ (letöltés ideje: 2010.október 19.12:00)

Hodges, Gayla (2007): The Three Greatest Barriers to Organizational Change. <http://ezinearticles.com/?The-Three-Greatest-Barriers-to-Organizational-Change&id=622461> (letöltés ideje: 2010. november 11. 11:30)

ISZIR (2010): Internet alapú Szakképzési Integrált Információs Rendszer. <http://www.isziir.hu/> (letöltés ideje: 2010.október 19.12:00)

Kecskemét Szakképzési Koncepció (2007): Kecskemét város Szakképzési koncepciója. Kézirat.

KETISZK (2008): Üzleti terv 2008-ra vonatkozóan. Kézirat.

KETISZK (2009): Üzleti terv 2009. évre. Kézirat.

KETISZK (2010a): Üzleti terv. 2010. évi módosított üzleti terv. Kézirat.

KETISZK (2010b):A Kecskeméti TISZK honlapja. <http://www.ketiszk.hu/ketiszk/bemutakozas/> (letöltés ideje: 2010.09.28.10:00)

Kéződi Gábor (2007): A szakképzés munkaerő-piaci értékének és struktúrájának változása Magyarországon a rendszerváltás előtt és után. OKA Háttér tanulmány, Budapest.

Kis, Viktória - Ferreira, Maria-Luisa - Field, Simon - Zwick, Thomas (2008): Tanulás a munkáért OECD szakképzési szemle. Magyarország. OECD, Párizs

KSH (2010): KSH Interaktív tematikus térképek. In: <http://www.ksh.hu/maps/teratlas/index.html/>

Liskó Ilona (2008): Szakképzés és lemorzsolódás. In: Zöld könyv. A magyar közoktatás megújításáért 2008 (szerk: Fazekas Károly, Köllő János és Varga Júlia). Ecostat, Budapest

Mártonfi György (2007): A TISZK rendszer kiépítésének első szakasza. Kézirat.

Mártonfi György (2009): A TISZK-rendszer kiépülése 2007-2008-ban. Kézirat.

Mártonfi György - Sinka Edit (2009): TISZK-ek, fenntartók, szakképző intézmények. Átfogó változások a középfokú szakképzés intézményrendszerében. Kézirat.

Mátyus Mihály (2009): A Szakképzés irányainak és arányainak meghatározása a régiókban.

<http://www.oh.gov.hu/szakkepzes/regionalis-fejlesztési/szakkepzes-iranyainak/>
(letöltés ideje: 2010. október 17. 12:00)

Mészáros Ádám (2009): A fordizmus és a toyotizmus a magyar Suzuki beszállítói rendszerében. Köz-Gazdaság. IV. évfolyam, 1.szám

Mészárosné és szerzőtársai (2009): A Dél-alföldi régióban működő TISZK-ek illetve a TISZK-ekhez kapcsolódó gyakorlati képzőhelyek képzési kapacitásának vizsgálata 2007-2009 között. (szerk: Mészárosné Szabó Anna). Kézirat

Mills, Jean Helms, Kelly Dye, és Albert J. Mills (1998): Understanding Organizational Change. Routledge: Oxon.

Nemes Nagy József – Németh Nándor (2005): Az átmeneti és az új térszerkezet tagoló tényezői. In: Fazekas Károly (szerk.): A hely és a fej. Munkapiac és regionalitás Magyarországon. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest, 75-137.o.

Németh Nándor (2009): Fejlődési tengelyek az új térszerkezetben. Nemes Nagy J. (sorozatszerk.): Regionális Tudományi Tanulmányok 15, ELTE Regionális Tudományi Tanszék, Budapest

NSZFI (2010): TISZK regisztráció. In: https://www.nive.hu/tisz_k_regisztracio/index.php/
(letöltés ideje: 2010.október 19.12:00)

OECD (2010): Education at a Glance. OECD, Párizs

Oktatás-Statistikai Évkönyv (2010): Oktatás-statisztikai Évkönyv. Nemzeti Erőforrás Minisztérium, Budapest

Stratégiai Értékelés (2010): Térségi Integrált Szakképző Központok létrehozása (HEFOP/2004/3.2.2. Intézkedés) stratégiai értékelése. Értékelő jelentés. www.nfu.hu/download/30358/TISZK%20ertekeles%20vegleges.pdf/
(letöltés ideje: 2010. október 17. 12:00)

Szakiskola Fejlesztési Program I. (2010): Szakiskola Fejlesztési Program I. programja. http://www.szakma.hu/szfp/szfp1_program/index.php/
(letöltés ideje: 2010.október 19.12:00)

Szakiskola Fejlesztési Program II. (2010): Szakiskola Fejlesztési Program II. programja. In: http://www.szakma.hu/szfp/szfp2_program/index_new.php/
(letöltés ideje: 2010.október 19.12:00)

Szakképzés-Fejlesztési Stratégia (2005): Szakképzés-fejlesztési Stratégia 2013-ig. <http://www.szmm.gov.hu/main.php?folderID=16202&articleID=23121&ctag=articleIst&iid=1/>
(letöltés ideje: 2010.október 19.12:00)

Szakképzés-Fejlesztési Stratégia céljai (2005): Szakképzés-Fejlesztési Stratégia 2005-2013 célok és rendeletek.
http://www.okm.gov.hu/letolt/szakke/tanevnyito_2005_2006/strategia_050712.pdf/
(letöltés ideje: 2010.október 19.12:00)

Támogatás (2010): Állami támogatás Állami támogatás: A Bizottság 111,5 millió EUR támogatást hagyott jóvá a Mercedes-Benz kecskeméti beruházásához.
<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/09/1147&format=HTML&aged=0&language=HU&guiLanguage=en/>
(letöltés ideje: 2010.október 19.12:00)

Ugrai és szerzőtársai (2009): Az együttműködés kényszere. A Térségi Integrált Szakképző Központok jelene és jövője. In: Ádám Anetta - Ugrai János(szerk.): Magyar Pedagógiai Társaság, Miskolc

Varga Júlia (2008): Szakképzés. In: Jóléti ellátások, szakképzés és munkakínálat (szerk: Nagy Gyula). KTI Könyvek 10.

Törvények

Közoktatás (2010): 1993.évi LXXXIX. törvény a közoktatásról.
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99300079.TV/
(letöltés ideje: 2010.október 19.12:00)

Szakképzés (2010): 1993. évi LXXVI. törvény a szakképzésről.
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99300076.TV/
(letöltés ideje: 2010.október 19.12:00)

Szakképzési hozzájárulás (2010): 2003.évi LXXXVI. törvény a szakképzési hozzájárulásról és fejlesztéséről.
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0300086.tv/
(letöltés ideje: 2010.október 19.12:00)

TISZK Tanácsadó Testület (2010): 8/2006. (II.23.) OM rendelet a szakképzés megkezdésének és folytatásának feltételeiről, valamint a térségi integrált szakképző központ tanácsadó testületéről. In:
http://www.complex.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A0600008.OM/
(letöltés ideje: 2010.október 19.12:00)

Pályázati kiírások

HEFOP (2004): Pályázati felhívás a HEFOP/2004/3.2.2. És HEFOP/2004/4.1.1. Esetében.
<http://www.szmm.gov.hu/main.php?folderID=16250&articleID=20878&ctag=articleIst&iid=1/>
(letöltés ideje: 2010.október 19.12:00)

KETISZK TÁMOP (2010): KETISZK TÁMOP-2.2.3 bemutatása. Kézirat.

KETISZK TIOP (2010): KETISZK TIOP-3.1.1. bemutatása. Kézirat.

TÁMOP-2.2.3 (2009): TÁMOP-2.2.3-09/1 A szak-és felnőttképzés struktúrájának átalakítása- TISZK rendszer fejlesztése.
<http://www.nfu.hu/content/3138/> (letöltés ideje: 2010.október 19.12:00)

TIOP-3.1.1. (2009): TIOP-3.1.1-09/1 TISZK rendszerhez kapcsolódó infrastrukturális fejlesztések. In:
<http://www.nfu.hu/doc/1832/>
(letöltés ideje: 2010.október 19.12:00)

Mellékletek

M1. Táblázatok

M1.1. táblázat: A partnerintézmények és az oktatott szakmák

Iskola neve	Oktatott szakmák
Kada Elek Közgazdasági Szakközépiskola	közgazdaságtan (angol, német), pénzügyi szakügyintéző, gazdálkodási menedzserasszisztens, kereskedelem-marketing, üzleti adminisztráció (angol, német) érettségi után: pénzügyi szakügyintéző, gazdálkodási menedzserasszisztens, banki szakügyintéző, Európai Unió üzleti szakügyintéző
Kocsis Pál Mezőgazdasági és Környezetvédelmi Szakközépiskola és Szakiskolája	dísznövénykertész, zöldségtermesztő, környezetvédelmi szakmunkás, környezetvédelmi technikus, virágkötő, berendező-, virágkereskedő Érettségi után: dísznövénykertész, kertész, hulladékgazdálkodási technológus, természet- és környezetvédelmi technikus, mezőgazdasági laboratóriumi technikus
Széchenyi István Idegenforgalmi, Vendéglátóipari Szakközépiskola és Szakiskolája	pincér, szakács, cukrász Érettségi után: vendéglátó szakmenedzser, idegenforgalmi szakmenedzser, protokoll és utazás ügyintéző, vendéglős
Szent-Györgyi Albert Egészségügyi és Szociális Szakközépiskola és Szakiskolája	ápoló, csecsemő és gyermekápoló Érettségi után: mentőápoló, egészségügyi asszisztens (általános, gyógyszerterápi), gyógymasször, műtőtechnikus, fitness-wellness asszisztens, kisgyermekgondozó-nevelő, ápoló, pedagógiai asszisztens
Gáspár András Szakközépiskola és Szakiskolája	közlekedés, építészet, rendezési pályára előkészítő képzés, burkoló; festő, mázó és tapétázó; kőműves; ács, állványozó; kőfaragó, műköves és épületszobrász, épületbádogos, épületgépészeti, csőhálózat és berendezés szerelő, géplakatos, szerkezetlakatos, járműfényező, karosszerialakatos, motorkerékpár szerelő és javító, autó technikus, fodrász, kárpitos, könyvkötő, irodai asszisztens Alternatív szakiskolai osztály: géplakatos, szerkezetlakatos, kárpitos Érettségi után: autószerelő, autóelektronikai műszerész, épületgépészeti technikus, nyomdai gépmester, kiadvány-és képszerkesztő, fényképész és fotótermék kereskedő, magasépítő technikus, autó technikus, érettségire felkészítés, felnőttképzés
Kandó Kálmán Szakközépiskola és Szakiskolája	informatikus, műszaki informatikus, elektronikai technikus, mechatronikai műszerész, villanyszerelő, fa- és bútoripari technikus, bútorasztalos, épületasztalos, ruhaipari technikus, női szabó, grafikus, szobrász, keramikus, festő, mozgókép és animációs filmkészítő, gépgyártás-technológiai technikus, gépi forgácsoló, finommechanikai műszerész, hegesztő, postai ügyintéző
Kandó Kálmán Szakközépiskola Speciális Szakiskolája	szerkezetlakatos, lemezlakatos, szobafestő-mázoló és tapétázó, szobafestő, építményvakoló kőműves, textiltermék-összeállító, kerti munkás

Kecskeméti Művészeti Óvoda, Általános Iskola, Középiskola és Alapfokú Művészetoktatási Intézmény és Pedagógiai Szakszolgálat (Kodály Zoltán Ének-zenei Iskolája)	klasszikus zenész, klasszikus magánénekes, klasszikus zeneelmélet- szolfézs, néptáncos, színész
Petőfi Sándor Gépészeti és Informatikai Szakképző Iskola és Kollégium (Kiskunfélegyháza)	gépész, gépi forgácsoló, gépgyártástechnológiai technikus, informatika
Lestár Péter Egységes Középiskola, Szakiskola	szállítmányozási ügyintéző, logisztikai ügyintéző orientáció, szakmai alapozó képzés (kereskedelem- marketing, közlekedés), bolti eladó kereskedő-boltvezető, mintabolti értékesítő, szolgáltatás értékesítő érettségi után: szállítmányozási ügyintéző, műszaki cikk kereskedő, kereskedő, logisztikai ügyintéző, kereskedelmi ügyintéző, közgazdasági ügyintéző
Móricz Zsigmond Általános Iskola, Gimnázium, Szakképző Iskola, Kollégium, Alapfokú Művészetoktatási Intézmény és Pedagógiai Szakszolgálat Szakképző Iskolája (Tiszakécske)	kozmetikus, kőműves, burkoló, épületburkoló, pincér, élelmiszer- és vegyi áru eladó, pincér, vendéglátó eladó, szerkezetlakatos, növény-termesztési gépüzemeltető és gépkarbantartó
Palóczy Horváth István Szakképző Iskola és Kollégium (Örkény)	vendéglős, pincér, szakács, mezőgazdasági technikus, növénytermesztési gépüzemeltető, gépkarbantartó

Forrás: KETISZK (2010)

M1.2. táblázat: Szakközépiskolában tanulók száma

Iskolák	9. évfolyam	10. évfolyam	11. évfolyam	12. évfolyam	13. évfolyam
Kada Elek Közgazdasági Szakközépiskolája	96	114	136	128	21
Kocsis Pál Mezőgazdasági és Környezetvédelmi Szakközépiskola és Szakiskolája	72	44	63	56	0
Széchenyi István Idegenforgalmi és Vendéglátóipari Szakközépiskola és Szakiskolája	68	59	63	60	16
Szent-Györgyi Albert Egészségügyi és Szociális Szakközépiskola és Szakiskolája	106	101	109	91	0
Gáspár András Szakközépiskola és Szakiskolája	132	105	119	101	0
Kandó Kálmán Szakközépiskola és Szakiskolája	187	168	149	165	27
KEMÜ Speciális Szakiskolája	0	0	0	0	0
Kodály Zoltán Ének-zene Iskola	22	26	12	14	0
Lestár Péter Egységes Középiskola, Szakiskola, Általános Iskola és Óvoda	85	70	80	101	0
Móricz Zsigmond Általános Iskola, Gimnázium, Szakképző, Kollégium, Alapfokú Művészetoktatási Intézmény és Pedagógiai Szakszolgálat	0	0	0	0	0
Pálóczi Horváth István Szakképző Iskola és Kollégium	59	65	51	53	0
Petőfi Sándor Gépészeti és Informatikai Szakképző Iskola és Kollégium	24	92	95	58	29
Összesen	851	844	877	827	93

Forrás: KETISZK-től kapott adatok alapján

M1.3. táblázat: Szakiskola évfolyamok (szakmacsoportos képzés)

Iskolák	9. évfolyam	10. évfolyam
Kada Elek Közgazdasági Szakközépiskolája	0	0
Kocsis Pál Mezőgazdasági és Környezetvédelmi Szakközépiskola és Szakiskolája	37	28
Széchenyi István Idegenforgalmi és Vendéglátóipari Szakközépiskola és Szakiskolája	106	85
Szent-Györgyi Albert Egészségügyi és Szociális Szakközépiskola és Szakiskolája	0	0
Gáspár András Szakközépiskola és Szakiskolája	195	149
Kandó Kálmán Szakközépiskola és Szakiskolája	97	119
KEMÜ Speciális Szakiskolája	24	21
Kodály Zoltán Ének-zene Iskola	0	0
Lestár Péter Egységes Középiskola, Szakiskola, Általános Iskola és Óvoda	67	48
Móricz Zsigmond Általános Iskola, Gimnázium, Szakképző, Kollégium, Alapfokú Művészetoktatási Intézmény és Pedagógiai Szakszolgálat	0	54
Pálóczi Horváth István Szakképző Iskola és Kollégium	68	34
Petőfi Sándor Gépészeti és Informatikai Szakképző Iskola és Kollégium	0	0
Összesen	594	538

Forrás: KETISZK-től kapott adatok alapján

M1.4. táblázat: Szakképző évfolyamok

Iskolák	1. évfolyam	2. évfolyam	3. évfolyam
Kada Elek Közgazdasági Szakközépiskolája	52	51	0
Kocsis Pál Mezőgazdasági és Környezetvédelmi Szakközépiskola és Szakiskolája	84	56	0
Széchenyi István Idegenforgalmi és Vendéglátóipari Szakközépiskola és Szakiskolája	183	110	60
Szent-Györgyi Albert Egészségügyi és Szociális Szakközépiskola és Szakiskolája	109	33	11
Gáspár András Szakközépiskola és Szakiskolája	306	200	101
Kandó Kálmán Szakközépiskola és Szakiskolája	243	133	48
KEMÜ Speciális Szakiskolája	45	25	11
Kodály Zoltán Ének-zene Iskola	0	0	0
Lestár Péter Egységes Középiskola, Szakiskola, Általános Iskola és Óvoda	106	64	0
Móricz Zsigmond Általános Iskola, Gimnázium, Szakképző, Kollégium, Alapfokú Művészetoktatási Intézmény és Pedagógiai Szakszolgálat	159	77	27
Pálóczi Horváth István Szakképző Iskola és Kollégium	64	55	19
Petőfi Sándor Gépészeti és Informatikai Szakképző Iskola és Kollégium	51	62	11
Összesen	1402	866	288

Forrás: KETISZK-től kapott adatok alapján

M2. Az interjúk során megkérdezettek listája

Az elemzés elkészítése során az alábbiakkal készítettünk interjúkat:

- a Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara titkárával, Sipos Zsolttal
- a Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, ipari alelnökével, Pintye Lászlóval
- a Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara Szakképzési Irodájának vezetőjével, Péntekné Söröli Ilonával
- a Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, szakképzési tanácsadóval, Pappné Bense Judittal
- az Opel Tormási Kft vezetőjével, Mihály Zoltánnal
- a Tanyacsárda Kft vezetőjével, Garaczi Jánossal
- a Kecskeméti Regionális Képző Központ igazgatójával, Palotás Józseffel
- a Perfekt Zrt. Bács-Kiskun Megyei Képzési Központ vezetőjével, Tordasiné Király Gyöngyivel
- a Kecskeméti Humán Középiskola, Szakiskola és Kollégium igazgatójával, Zsámboki Annával
- a Kecskeméti Műszaki Szakképző Iskola, Speciális Szakiskola és Kollégium igazgatójával, Leviczky Cirillel
- a Kandó Kálmán Szakközépiskola és Szakiskola gyakorlati oktatás vezetőjével, Szabó Istvánnal
- a Széchenyi István Idegenforgalmi és Vendéglátóipari Szakközépiskola és Szakiskola és Kollégium gyakorlati oktatás vezetőjével, Bakó Zoltánnal
- a Kecskeméti Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatalának, vezető főtanácsosával, Kovácsné Tóth Ibolyával
- a Dél-alföldi Regionális Munkaügyi Kecskeméti Kirendeltség és Szolgáltató Központ vezetőjével, Bálint Istvánnal