



SZENT ISTVÁN EGYETEM
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Társadalomtudományi és Tanárképző Intézet

DR. GŐSI MARIANN PHD.

Kompetenciamenedzsment

Módszertár 1.

**A kompetenciafejlesztés
tervezési alapjai**

GÖDÖLLŐ

2019

Szerző, szerkesztő:	Dr. Gősi Mariann PhD. egyetemi docens
Megjelent:	SZIE Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Társadalomtudományi- és Tanárképző Intézet
Megjelenés helye, éve:	Gödöllő, 2019.
Kiadó:	Szent István Egyetemi Kiadó
Felelős vezető:	Lajos Mihály
ISBN:	978-963-269-803-8

Tartalom	3
Bevezetés	5
1. Fogalmi alapozás	7
1.1 A készségek felmérésének és elismerésének európai irányzatai	8
1.2 A felfogások közös fókuszai	9
1.3 Tanulási formák	11
1.4 Az alapvető készségek és az élethosszig tartó tanulás során betöltött szerepük	12
1.4.1 Alapvető, kulcsfontosságú és szakmai készségek	13
1.4.2 A motiváció fontos elemei	14
1.5 A felnőttképzés jellegzetességei	14
1.6 Képzési formák, módszerek, mérések, tesztek	16
1.6.1 Az önszabályozó tanulás	17
1.6.2 Produktív tanulás	18
1.6.3 Kooperatív tanulás	19
1.6.4 Tapasztalat alapú tanulás	20
1.6.5 Kompetenciák	20
1.6.6 Vezetői kompetenciák	22
1.6.7 Személyiségmérés, tesztek	25
2. A kompeteniamenedzsment tervezési alapjai	48
2.1 Munkakörelemzés	48
2.2 Munkakör-értékelés	49
2.3 Munkakör-értékelő módszerek	50
2.4 A munkaköri besorolás alapja a FEOR-08 (Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere)	53
2.4.1 A foglalkozások besorolásának főbb szempontjai	54
2.4.2 Az emberi erőforrás menedzsment munkakörök besorolása	54
2.5 Kompeteniamenedzsment alapfogalmi	56
3. Az Assessment Center (Értékelő Központ)	58
3.1 Az Assessment Center eredete	59
3.2 Az Assessment Center eszközei	61
3.3 Az Assessment Center folyamata	65
3.4 A kiválasztást követő teendők	67
3.5 A módszer előnyei és hátrányai	68
3.6 Forgatókönyv tervezési példa	69
4. AC nagyvállalati esetpélda	71
4.1 A toborzási és kiválasztási etikai kódex	71
4.2 A toborzási és kiválasztási szabályzat	72
4.3 Vezetői illetékesség-, és felelősségi szintek	72
4.4 A munkaerőigény definiálása és jóváhagyása	73
4.5 A toborzási eljárás	74
4.6 A kiválasztási eljárás	75
4.7 Assessment Center speciális alkalmassági vizsgálat lebonyolítása	76
4.8 Az alkalmassági keretanyag	78
4.9 Kiválasztási példa Kereskedelmi csatorna marketinges pozíció betöltéséhez	79
4.9.1 Kereskedelmi csatorna marketinges munkakör elvárt üzleti kompetenciái	80
4.9.2 Kereskedelmi csatorna marketinges munkakör elvárt személyi kompetenciái	81
4.9.3 Kereskedelmi csatorna marketinges kiválasztása a Társaságnál	82
4.10 AC tervezési feladat HOTEL LUX**** nemzetközi szállodalánc	84

5. A képzés, fejlesztés, tervezése, szabályozó rendszere, minőségügyi kritériumai, dokumentációja - egy nagyvállalati sémán keresztül	100
5.1 Újonnan belépő munkavállalók oktatása	100
5.2 Ismétlődő oktatások	100
5.3 Eseti oktatások	101
5.4 Az oktatások módszerei	101
5.5 Az oktatások értékelése	102
5.6 A képzési rendszer	102
5.6.1 Az éves képzési terv elkészítésének folyamata	102
5.6.2 A képzések szervezése, lebonyolítása folyamata	103
5.6.3 Mentori rendszer működtetése	104
5.6.4 Szakmai utánpótlás-nevelés	104
5.6.5 A képzés szabályozása „vállalati képzési utasítás” formájában	105
6. A képzések IT támogatottsága, a Peodesy rendszer	123
7. DC tervezési dokumentáció mintatár	137
8. Képzési dokumentáció mintatár	150
9. Kérdőívek	172
9.1 Önértékelési minta	173
9.2 Kompetenciamérő kérdőív	174
10. A tantárgy tematikája, követelmény-rendszere, kötelező irodalma	179
11. Órai AC/DC képzéstervezés slide-ok	182
12. Belső trénerek Developmental Center (DC) GANTT tervezési módszer, fejlesztési program és oktatói portfólió minta	196

Bevezetés

A szervezetek arra törekednek, hogy – a változó gazdasági körülmények között is – vagyonukat szinten tartsák, gyarapítsák. Ennek az egyik módja a munkatársak fejlesztése, amely nem pusztán oktatást jelent, hanem egy szemlélet érvényesülését, amely Európában globális szinten érvényesül. Az Európai Bizottság nyilatkozatban emelte közös logikai keretté az oktatás- és képzési politikát. A Memorandum *első* része kifejti az egész életen át tartó tanulás megvalósításának problematikáját. A *második* fejezet érveket sorakoztat fel annak bizonyítására, hogy az egész életen át tartó tanulás két egyformán fontos és egymással kölcsönhatásban álló célja a cselekvő állampolgári magatartás és a foglalkoztathatóság előmozdítása. A *harmadik* fejezet amellet érvel, hogy az Európában jelenleg tapasztalható gazdasági és társadalmi változások léptéke alapvetően új megközelítéseket igényel az oktatás és képzés területén. Az egész életen át tartó tanulás lehet az a közös ernyő, amely alatt mindennemű tanítást és tanulást egyesíteni lehet. Az egész életen át tartó tanulás gyakorlatba való átültetése mindenki részéről hatékony együttműködést igényel egyéni és szervezeti szinten egyaránt. Ennek megfelelően a *negyedik* fejezet hat kulcsfontosságú üzenetet emel ki. Az üzenetek strukturált kereteket kínálnak az egész életen át tartó tanulás gyakorlatba való átültetéséről szóló nyitott vita számára. A kulcsfontosságú üzenetek azt sugalmazzák, hogy az egész életen át tartó tanulás átfogó, és koherens stratégiájának Európában az alábbi célokat kell szolgálnia:

- a tanuláshoz való egyetemes és folyamatos hozzáférés biztosítása a tudás társadalmában való mindenkori részvételhez szükséges ismeretek és készségek elsajátítása vagy felfrissítése érdekében;
- az ember, Európa legfőbb tőkéje számára elsőbbség biztosítása a humán erőforrásokba történő befektetések érzékelhető mértékű növelése révén;
- hatékony oktatási és tanulási módszerek és keretek kifejlesztése az egész életen át tartó és az élet teljes körére kiterjedő tanulás teljes folyamatában;
- a tanulásban való részvétel és a tanulás eredményeinek értelmezését és értékelését szolgáló módszerek jelentős mértékű fejlesztése, különös tekintettel a nem formális és az informális tanulásra;
- annak biztosítása, hogy Európa-szerte egész életén át mindenki könnyen hozzáférhető módon, jó minőségű információkhoz jusson és tanácsadásban részesülhessen a tanulási lehetőségekről;

– az egész életen át tartó tanulási lehetőségeknek a tanulókhöz lehető legközelebb álló módon saját közösségeiken belül, s ahol ez célszerű, Információs és Kommunikációs Technológiák alkalmazása révén történő biztosítása.¹

A szakértelem és a munkahelyi tapasztalatok egyéni és kollektív tanulási folyamatok során fejlődnek. Ezek alapját az elméleti és gyakorlati tudás, az értékrendszer és a gondolkodási mód folyamatos újrastrukturálása és újradefiniálása képezi. Mindez egy speciális – szociális, történelmi és gazdasági – környezetben valósul meg, melyet a nem, a kor, a társadalmi státusz, a beszélt nyelv és az etnikai származás egyaránt befolyásol. Ismereteink megpróbálunk kapcsolatot teremteni az új és a már ismert között. A fent említett környezet komoly szerepet tölt be ebben a folyamatban, mivel hatással van arra, hogy milyen fontosságot tulajdonítunk az egyes új információknak. A tény, hogy napjainkban az egyének egyre többféle környezetben létesítenek kapcsolatokat, rámutat arra, hogy a tudás megszerzése, illetve az ismeretek frissítése is egyre több csatornán keresztül történhet. Összességében a kognitív fejlődést a kultúra által meghatározott fogalmak „belsővé tétele” eredményezi. A tanulás során a gyakorlati ismeretekhez és készségekhez értékük és fontosságuk mellé az egyén etikai értékítélete is társul, melynek alapját az illető világnézete, a valóságról alkotott egyéni felfogása képezi.

A tanulási végeredmény vagy kimenet értéke elsődlegesen az eléréséhez szükséges eszközöktől, a tanulási tevékenységtől és az ez iránt való elkötelezettségtől, a tanulás során szerzett tapasztalatok minőségétől függ, másodlagosan pedig attól, hogy milyen jövőbeni tapasztalatszerzést tesz lehetővé, illetve milyen funkciót tölthet be a tanuló életében megszerzése után. E megközelítés legfontosabb megállapítása, hogy a tanulás során megvalósított, elért cél egyrészt kapacitásokat szabadít fel, továbbá részt vesz a tevékenységek irányításában és erőt ad a kezdeményezésekhez.

Tanulási képességeink, ismeretszerzési módszereink eltérőek. Vannak, akik nem tudnak aktív és folyamatos oktatói jelenlét és segítség nélkül hatékonyan tanulni, és vannak, akik képesek a rendelkezésükre bocsátott tananyagok, segédletek segítségével a hatékony ismeretszerzésre. A tanulásra, fejlődésre fordítható szűkülő időkeret és földrajzi meghatározottság miatt, többek számára jelent megoldást a nem szervezett tantermi keretek között történő önképzés, az önszabályozó tanulás. *Jelen jegyzet HR funkcióként, a szervezet oldaláról közelíti meg a kompetencia alapú munkakörtervezést, a csoportos kiválasztást (AC) és fejlesztést (DC).*

¹ http://www.okm.gov.hu/doc/upload/200506/memorandum_tanulas.pdf

1. Fogalmi alapozás

A Weber nevéhez fűződő társadalmi cselekvés fogalma sok kortárs gondolkodóra volt hatással a tudomány különböző területein, akik maguk is hozzájárultak az eredeti fogalom továbbfejlesztéséhez. A társadalmi cselekvés egy szándékolt tevékenységsorozat, melyet a cselekvő (egyén vagy csoport) meghatározott céllal visz végbe úgy, hogy a különböző megoldási alternatívák közül az előzetesen átgondolt tervek alapján választ. Ez a terv a cselekvés során is alakulhat annak érdekében, hogy egy meglévő állapotról egy kedvezőbb helyzet felé mozduljunk el. Egy konkrét helyzetet tekintve rajtunk kívül álló tárgyi eszközök és cselekvők is a folyamat részeseivé válhatnak, akik maguk is akciók és reakciók végrehajtói, normák és értékek hordozói, illetve gyakorlati eszközök és technikák birtokosai és felhasználhatók az általunk elérni kíván cél megvalósításához. A társadalmi cselekvő mindezeket a lehetőségeket folyamatosan számításba veszi, amennyiben tudással és információkkal rendelkezik velük kapcsolatban. A társadalmi cselekvés teóriája ily módon kibővíti az ún. társadalmi viselkedés (social behaviour) felfogását és némileg ellentétben is áll azzal, mivel ez utóbbi a viselkedést az alany és a környezet a fentiekben bemutatott kontextusánál jóval szűkebb, lehatároltabb összefüggések között vizsgálja. Weber alapvetően a társadalmi cselekvés négy fajtáját különbözteti meg:

- *Társadalmi cselekvés*, mely egy meghatározott célra irányul és folyamatosan keresi a leginkább célravezető megoldási utat;
- *Értékalapú*, ún. *racionális cselekvés*, melyet egy bizonyos viselkedés és következményeinek pozitív természetébe vetett feltétlen hit jellemez;
- *Érzelmi cselekvés*, melyben a viselkedést és a választásokat az érzelmek határozzák meg;
- A *hagyományos cselekvés*, melyet szokások, felvett minták határoznak meg, illetve az a csoport, melyhez az egyén tartozik, és amelyet referenciának elfogad.

E cselekvési típusok közül egyik sem jelenik meg a maga tiszta formájában. Elegyedésük háttérében az áll, hogy a cselekvéseket meghatározó tényezők maguk is összefüggenek. A társadalmi cselekvés racionális eleme mindig csak részleges, sohasem lehet teljes, abszolút. Az altípusok közül Weber a legnagyobb hangsúlyt az elsőre helyezi, amelynek sajátossága, hogy erősen kapcsolódik a munka dimenziójához, mely a társadalom egyik építőeleme.

Az ismeretek fejlesztése – mely minden esetben objektív tényezők és szubjektív érzékenység által meghatározott kontextusban zajlik, legyen közvetlen vagy áttételes, azonosítható vagy látens, egyéni vagy a csoport által reprezentált, melyhez az egyén tartozik – valóban kötődik az egyéni, kollektív és társadalmi cselekvéshez.

Ebben az elméleti keretben az interakciók, melyekből az értékelések, ítéletek és döntések születnek, kiemelt fontossággal bírnak. Különösen így van ez a munkahelyi környezetekben, ahol a társadalmi és munkahelyi (szakmai) identitás alakul, a készségek és képességek fejlődnek és lehetőség van a továbbképzésre. *A tudás létrehozása* a korábbi tapasztalatok és az új ismeretek összehangolását igényli, a múltbéli ismeretek átdolgozását és újraépítését, mely során az egyéni és a kollektív emlékezet szolgál viszonyítási alapul. Ez az alap nemcsak összehasonlítás, hanem bizonyos esetekben konfliktusok forrása is lehet a társadalmi tervezés és programalkotás során. A fenti összefüggések alapján láthatjuk, hogy nehéz elkülöníteni a képzések különböző időszakait egymástól (a kötelező alapozó képzést a későbbi szakmai továbbtanulás különböző lépcsőitől, illetve azokat egymástól).

1.1 A készségek felmérésének és elismerésének európai irányzatai

A fentebb kifejtett okok alapján, a képzés és a foglalkoztatás viszonyának meghatározása igen komplex folyamat. Európában a készségek felmérésének és elismerésének 3 jól elkülöníthető irányzatáról beszélhetünk:

1. Az európai együttműködésre leginkább az *angolszász megközelítés* van hatással. Az ehhez kapcsolódó módszereket némileg eltérő módon főként Angliában, Írországból és a skandináv államokban alkalmazzák. Ez a megközelítés nem foglalkozik a tudás megszerzésének módjával, ehelyett annak azonosítására és értékelésére (assessing) fókuszál. Ehhez szakmai standardokat és jól definiált tudásszinteket alkalmaznak. Az oklevelek kiállítása a viszonylag nagy autonómiával rendelkező oktatási és tudományos intézmények feladata és jogköre. Ez a modell meglehetősen funkcionális, majd hogyanem redukcionista („mutasd meg, hogy valójában mire vagy képes”) megközelítést alkalmaz a tudás felmérésekor. Szoros kapcsolatban áll a munkahelyi környezetekkel (kontextusokkal) és alapvetően nyitott a non-formális és informális módon szerzett tudás azonosítása irányában. További fontos jellemző, hogy a hagyományos képzési rendszertől elkülönítetten működik.
2. A második modell a *francia*, amit Európában széles körben tanulmányoznak annak ellenére, hogy a nemzeti sajátosságokon alapul és nem egykönnyen adaptálható. Ez a modell a tudás megszerzésének módjától függetlenül mindenfajta ismeretbővítést tanulásnak tekint. Az alternatív felmérési módszerek végkimenete különböző képesítések és oklevelek megszerzése lehet, melyeket az adott szakma elismeréssel fogad. Ez a szocio-konstruktivista irányzat a készségeket adott szituációkban használható cselekvési képességnek tekinti.

A készségek fejlesztéséhez a személyes és szakmai tapasztalatok, a képzési kurzusok és maga a felmérési eljárás is hozzájárul. Fő módszere a saját ismeretek és know-how verbális kifejtése, elmondása. Tehát e megközelítésben a tudás azonosítása nemcsak felmérés, hanem tanulás is egyben.

3. A *német* megközelítést főleg azon közép-európai országok használják, melyek közös történelmi háttérrel, kultúrával és nyelvvel rendelkeznek. Ez a meglehetősen formalizált és jól strukturált rendszer főleg a munkahelyen történő tanulásra koncentrál, és alapvetően nem támogatja az egyéni képzési pálya során szerzett tudáselemek elismer(tet)ését. A német (és jórészt a svájci) modell a megszerzett készségek osztályozására és ezeknek jól definiált, ún. szakmai profiloknak való megfeleltetésére fókuszál. A vizsgák (Prüfung) eredményét megőrzi, és ezt tekintik a tudás objektív bizonyítékának. A német felfogásban az elismerhető tudásnak biztos elméleti és kognitív alapokon kell nyugodnia, melyet csak az oktatás, illetve képzés biztosíthat (tehát elsősorban a formális tanulási lehetőségek).

1.2 A felfogások közös fókuszai

Mindhárom irányzat esetében folyamatos, nyílt egyeztetésre van szükség az állami intézményrendszer, a szakszervezetek és a munkaadók érdekképviselői szervei között, lehetővé téve:

- *Az egyénekre való fókuszálást*, figyelembe véve egyéni szükségleteiket a képzésre, illetve oktatásra valamint meglévő tudásuk elismertetésére;
- *A kompetenciákra történő fókuszálást* olyan eszközök kialakításával és elterjesztésével, melyek képesek ezek azonosítására és tanúsítására, és amelyek a munkahelyen és azon kívül elsajátított készségeket is figyelembe veszik;
- *A magas minőségű képzések iránti igényekre való fókuszálást*, kompetencia-standardok, képzési egységek definiálásával, melyek a kreditrendszeren keresztül lehetővé teszik a rugalmasságot és az egyéni helyzetekhez történő alkalmazkodást.

Egy olyan képzési rendszerben, amely a már megszerzett készségek azonosítására épül, a munkahelyi tanulási folyamatok a legfontosabbak.

Ahhoz, hogy ez utóbbi hatékonyan folyhasson, a következőket kell számításba venni:

- Minőségi jellegű szakmai standardok gyűjteményének (kézikönyv) összeállítása, kiegészítve a vonatkozó jogi szabályozással;
- A munkahelyeket illetően;
- A termelés és szolgáltatás minőségi oldalára való koncentráció;

– A minőség-ellenőrzés bevezetése a munkahelyeken annak érdekében, hogy a készségek fejlesztése egyre magasabb színvonalat célozhasson meg.

– Az egyes munkahelyeken megfelelő személyek (oktatók) kijelölése, illetve a tapasztaltabb munkaerő és az újonnan felvettek közötti ismeretátadás lehetőségének biztosítása, elősegítése.

Az *azonosítás* (recognition), illetve a *tanúsítás* (certification) közötti összekötő kapocs a *kiértékelés* (validation), melynek során a megszerzett tapasztalatokhoz formálisan értéket rendelnek. Ennek sokféle módját alkalmazzák: pl. írásbeli és szóbeli vizsgák, a munka megfigyelése „élesben” vagy szimuláció során, önfelmérés és a tudást igazoló különböző dokumentumok bemutatása stb.²

Az *azonosítás* olyan szereplők bevonását igényli, akik az egyéneket abban akarják segíteni, hogy bemutathassák megszerzett tudásukat. Ehhez különböző módszertanokat és eszközöket hívnak segítségül. Az egyes esetekben eltérő módon mindez kötődik vagy egy képzési folyamathoz, vagy független ettől. Ez az állomás mind a három alapmodellben megtalálható:

– Az angolszászban a „Gyakorlati ismeretek portfóliója” (Portfolio of evidence);

– A franciában a „Kompetenciák mérlege” (Bilan de compétences);

– Végül a németben „Dokumentációk” néven összegzik az ismereteket.

Ezt az állomást potenciálisan össze lehet kapcsolni a tanulási pálya tervezésével, illetve a megcélzott értékelésekre való felkészüléssel.

Az *értékelés* kulcsfontosságú állomás, hiszen ez köti össze az azonosítási fázist a tanúsítással. Ez a többitől elkülöníthető fázis Európa szerte számos gyakorlati formát ölt, de a non-formális és informális tudás értékelésének minimum ötféle általánosan használt módszerét kell megemlítenünk. Ezek: vizsgák, megfigyelés, szimuláció, a munkatapasztalatok „bizonyítékainak” bemutatása és végül az önértékelés.

A *tanúsítás* egy még ennél is összetettebb folyamat. A kezeléséhez először is különbséget kell tennünk az olyan esetek között, ahol a tanúsítás végkimenete egyfajta „átváltási érték”, melyet az egyén az adott szakmán belül hasznosíthat, illetve ahol a tanúsítás eredménye egy kibocsátott oklevél vagy diploma. Továbbá különbséget kell tennünk abban is, hogy a „végeredményt” egyoldalúan az adott munkáltató adja (például a Siemens Kompetencia Rendszer svájci esettanulmánya az ICT szektorban) – ekkor a tanúsítás feltételeit sokszor a munkaszerződésben rögzítik; vagy ellenkezőleg, az értékelést rögzített standardok alapján egy

² 1) „A tudás láthatóvá tétele” (*Making Learning Visible*). J. Bjornavold, in: European Journal of Vocational Training, N. 22. 2) Az értékelési eljárások gyűjteménye (*The inventory on validation experiences*). Colardyn & Bjornavold, CEDEFOP, 2004. 3) A non-formális és informális tanulás európai gyűjteménye (vázlat) (*A European inventory on validation of non-formal and informal learning*), ECOTEC Research and Consulting, 2005. január. (CEDEFOP)

külső szervezet végzi. Ez utóbbi általában nem az oktatási intézményrendszerrel áll kapcsolatban. Abban az esetben, amikor a tanúsítás kimenete egy, a formális oktatásban megszerezhető oklevél, a folyamat során biztosítani kell:

- Egy felelős hatóság (kijelölt bizottság vagy független testület is lehet) jelenlétét, amelyik ellenőrzi és felügyeli a folyamatot;
- A jelölt teljes felmérését, hogy az oklevél megszerzéséhez szükséges valamennyi elméleti és gyakorlati ismerettel rendelkezik-e. További vizsgálandó terület, hogy a vizsgázó birtokában van-e az adott végzettséghez elvárt – társadalmi konszenzuson alapuló – általános kultúrának. Ezek a feltételek jelenleg meglehetősen behatárolják az értékelések kimeneteit. Az alkalmazott eljárások általában arról adnak bizonyosságot, hogy a jelölt rendelkezik bizonyos számú „képességgel” a vizsgált területen, de az oklevél kiállítását később leteendő vizsgákhoz kötik. Ennek megfelelően a megszerzett kreditekkel általában teljesíteni kell bizonyos oktatási kurzusokat, melyeket már követhet az oklevelek kiállítása. A tudásról alkotott nézetek, illetve a készségek felhasználási módjának változásai arra készítették az Európai Uniót, hogy egy olyan hivatkozási keretet alkosson, melyben az egyes szakmákhoz kötődő standardok és bizonyos feladatok ellátásához szükséges készségek és ismeretek rögzítésre kerülnek.

1.3 Tanulási formák

Az élethosszig tartó tanulás az egyén egész életén át tartó tanulást jelenti, amely a tudás, képzettség és készségek fejlesztésére irányul és személyes, civil közösségi, társadalmi vagy foglalkoztatással kapcsolatos célból történik. Ez a meghatározás a tanulási körülmények, módszerek és célok széles skáláját foglalja magába. Az élethosszig tartó tanulás átível az egyén egész életén az óvodás kortól egészen a nyugdíjas évekig. Mind elméleti, mind gyakorlati tudást jelent és felöleli a különböző készségek megszerzését, fejlesztését, illetve kiszélesítését. Ezek a tevékenységek három nagy kategóriába sorolhatók:

Intézményes keretek között történő (formális) tanulás: iskolákban, egyetemeken és más oktatási intézményben történő képzés, amelyet meghatározott tanulási célok, időtartam, és módszerek jellemeznek, és ami államilag elfogadott bizonyítványhoz vagy diplomához vezet.

Intézményen kívüli (non-formális) tanulás: oktatási intézményeken kívül történő, bizonyos célok elérése érdekében történő tanulás, mely bizonyítványt nem biztosít. Például nyelvtanulás, hangszeres zenei képzés, sport, továbbképzések, stb.

Kötetlen (informális) tanulás: hétköznapi tapasztalatok és élmények által megszerzett tudás, mint például generációk közötti tudásátadás (szülők gyermekeiktől tanulják a számítógép használatát) vagy szervezési stratégiák gyakorlása összejëvetelek szervezése során, stb.

Az élethosszig tartó tanulás csaknem minden típusú tudást felölel. Ennek megfelelően, a tanulás életen át tartó folyamata mindenkinél személyre szabott, egyéni szükségletek, érdeklődés és élethelyzet alapján. Az élethosszig tartó tanulás lehetővé teszi, hogy az állampolgárok tevékenyen részt vegyenek a társadalmi és gazdasági életben, így pedig lényeges hatást gyakorolnak arra a közösségre, ahol élnek. A képzett munkaerő gazdasági előnyei mellett, az élethosszig tartó tanulás elsősorban a társadalmi beilleszkedést segíti elő, ami pozitívan befolyásolja a társadalmi összefogást, valamint az egyén mentális egészségét is. A WHO szerint a mentális egészség olyan egészséges állapot, amelyben az egyén maximálisan ki tudja aknázni képességeit, kezelni tudja az átlagos szintű stresszt és feszültséget, eredményesen és hatékonyan tud dolgozni, és közreműködik a helyi közösség életében. A tanulás, az egyén környezetével való aktív kapcsolata és az a készség, hogy az ember a saját kezébe vegye önképzésének irányítását, mind fontos jelei a pszichés egészségnek. Ebben az értelemben összefonódik az egészséges életmód támogatása illetve a tanulásra való ösztönzés.

1.4 Az alapvető készségek és az élethosszig tartó tanulás során betöltött szerepük

Hogyan lehet megvalósítani az élethosszig tartó tanulást? A tanulónak fontos és reális célokat kell kitűznie maga elé, a lehetőségeknek és ajánlatoknak utána kell járnia, ki kell választania a legmegfelelőbbet, esetleg intézményekkel, oktatókkal is fel kell vennie a kapcsolatot, sikeresen meg kell állnia a helyét a tanulás során, fenn kell tartania a motivációját, valamint meg kell birkóznia a felmerülő nehézségekkel és akadályokkal. Alapvető készségek és megfelelő eszközök nélkül nagyon nehéz, sőt, csaknem lehetetlen megszervezni és megvalósítani ezeket a folyamatokat.

Az általános alapkészségek, mint például a személyes és szociális készségek és az önmenedzselés készsége már azelőtt fontos szerepet kapnak, mielőtt akár a hallott és írott szöveg megértésére vagy a számítógép kezelésre szükség lesz. Ezek a készségek képezik az alapját mindenféle tanulási folyamatnak és egyéni fejlődésnek. Egy konkrét, bizonyos tárgyhöz kötődő továbbtanulás elengedhetetlen feltételei a szakmához kapcsolódó kulcsfontosságú készségek, ugyanakkor az alapvető készségek is rendkívül nagy szerepet játszanak a folyamatban.

1.4.1 Alapvető, kulcsfontosságú és szakmai készségek

A személyes, társadalmi és önmenedzselő készségek a tanulással, illetve a közösségbe való beilleszkedéssel kapcsolatos motivációra is kihatnak. A motiváció érzelmi és kognitív folyamatok bonyolult kölcsönhatása. Új helyzetek új érzéseket kelthetnek, például a kíváncsiságot vagy a szorongást. Az ember a vélhető elvárásoknak megfelelően méri fel a készségeit és képességeit, valamint mérlegeli az alternatív megoldások sikerességének lehetőségeit is (önhatékonyság). A sikeres megvalósítás értékelése szintén megtörténik: Megéri-e befektetni a szükséges időt és energiát? Fontos-e számomra a végeredmény? Milyen jelentősége van ennek az egyén önmegvalósítása szempontjából? Amint megszületett a döntés egy bizonyos cél elérése érdekében, készségekre van szükség, hogy a szándékot konkrét tettekre váltsuk, és hogy a folyamat során végig fenn tudjuk tartani a motivációt.

Az *önhatékonyság* azt a meggyőződést és elvárást jelenti, amely az egyén képességeire és találékonyságára alapul, arra a tudatra, hogy sikeresen képes feladatokat elvégezni és terveket megvalósítani.

A *motiváció* nem csak az egyetlen olyan kognitív folyamat, amely magában foglalja a szándékot és a stratégiákat, hanem az érzésekkel is szorosan összefügg. Minden új helyzetet annak alapján értékelünk, hogy hogyan tudunk megbirkózni vele. Egy képzésen való részvétel vagy más tanulási helyzet sok ember számára új és ismeretlen. Helyzetértékelésünket befolyásolják a hatékonyságunkkal kapcsolatos elvárásaink, a kihívással való sikeres szembenézés lehetősége. A helyzetértékelés készségeink, a rendelkezésre álló eszközök és a társadalmi erőforrások felmérésén, hasonló helyzetekből adódó élményeinken alapul. Ezt az értékelési folyamatot különböző érzések kísérhetik.

Minél kevésbé tartja magát alkalmasnak valaki az elvárások teljesítésére, annál bizonytalanabb és feszültebb lesz. Ezzel ellentétben, az, aki meg van róla győződve, hogy meg tud oldani egy új feladatot, pozitív kihívásként értékeli a helyzetet, és ez ösztönzőleg hat rá. Az egyén érzelmi állapota mindkét esetben logikailag érthető szerepet játszik, testileg és lelkileg is felkészíti az illetőt, hogy saját helyzetértékelésének megfelelően reagáljon. Ha az egyén pozitívan értékeli készségeit és találékonyságát, vagyis erősen hisz a hatékonyságában, az ehhez kapcsolódó érzelmei – fokozott éberséggel, összpontosítással, az agy és az izmok megfelelő vérellátásával együtt – hozzájárulnak a probléma megoldásához. Ellenben, az, aki nem tartja megfelelőnek a képességeit, a helyzettel kapcsolatos negatív érzelmei (bizonytalanság, szorongás, a megfutamodásra való hajlam, stb.) miatt el fogja kerülni a szituációt. Ezek az asszociációk olyan ősi folyamatokon alapulnak, amelyek annak idején az embert menekülő magatartásra vagy harcra készítették. Emellett, sok helyzetnek társadalmi

összefüggésben van jelentősége. Ha másokkal együtt vagyunk egy helyzetben, például egy képzésen veszünk részt, mások is megfigyelik és értékeli a viselkedésünket. Ez vérmérséklettől és önértékeléstől függően ösztönözheti vagy elriaszthatja az embereket. Ugyanakkor mások segíthetnek a feladatok és helyzetek megoldásában. Így az, hogy milyennek látunk egyes társadalmi helyzeteket, szubjektív értékelési folyamatoktól függ. Mindezt figyelembe véve, nemcsak szükséges, hanem hasznos is, hogy felismerjük és megértsük saját érzéseinket, valamint, hogy feldolgozzuk őket az adott (társadalmi) szituációban.

1.4.2 A motiváció fontos elemei

A motiváció egy további eleme az egyén értékrendjére és önérzetére vonatkozik. Ha a tanulás és oktatás semmit sem jelent számunkra, aligha leszünk arra ösztönözve, hogy időt és energiát fektessünk bele. Az értékrend általában kulturális és társadalmi csoportokban alakul ki, ami azt jelenti, hogy nagy társadalmakban és szűk szubkultúrákban egyaránt gyökerezhetnek. Ha a tevékenységünk összhangban van az értékrendünkkel, akkor ez egyfajta önkifejezés is. Ha viszont saját értékrendünkkel szemben kell cselekednünk – és így saját személyiségünk ellenében –, a cselekvésre ösztönző motiváció meglehetősen csekély lesz.

1.5 A felnőttképzés jellegzetességei

Nagyon fontos felmérni, mennyi változásra van szükségük az egyes embereknek, hogyan éreznek ez iránt, hogyan lehet támogatni az újfajta gondolkodásmódot és érzéseket, milyen széles körű és mélységű legyen a képzés tananyaga, és hogy milyen más beavatkozásokra illetve forrásokra és eszközökre lesz szükség. Egy tudásalapú szervezetben fontos, hogy az általános filozófiához hasonlóan, az oktatási, fejlesztési alapelveket is rögzítse, és kinyilvánítsa a vállalat. Például azt, hogy milyen didaktikai alapelvek érvényesülnek a képzésekben:

1. A motiváció elve

A motiváció fontossága a felnőttkori tanulásban elengedhetetlen. A vállalat célja, hogy a munkatársait tanulásra motiváló tényezők közül a hangsúlyosak: a szakmai érdeklődés, a fejlődés igénye, a megszerezhető végzettség, a tanulni akarás vágya legyenek.

2. A rendszeresség elve

A vállalat oktatásai során arra törekszik, hogy az áttekinthető formában ismerttetett tananyagok könnyítsék meg az elsajátítást. A rendszerezett ismeretek nemcsak a megjegyzést könnyítik meg, hanem a felidézést is, ami az alkalmazásképes tudás alapja.

3. A tudományosság elve

A vállalat a tananyagok alapját képező tudományok eredményeinek közérthető módon történő ismertetését kiemelten fontosnak tartja.

4. A koncentráció elve

A vállalat képzési rendszere egymásra épülően, koncentráltan tartalmazza a tananyagot. A külön álló képzési modulok az új tudáskészlet átadása mellett, frissítik a már meglévő, de megkopott, vagy hiányosan rögzült ismereteket.

5. A szemléletesség elve

A vállalat a szemléletesség elvének megvalósítására (főként a kompetenciafejlesztő képzések esetén) olyan oktatási módszereket használ, amelyek minél több érzékszervet vesznek igénybe az információ befogadásakor, gyakorláskor.

6. A tudatosság elve

A képzések hatékonyságát befolyásolja a tudatosság megléte vagy hiánya. Minden vállalati képzési egységnek, modulnak meghatározott a célja, fejlesztő jellege. A kompetenciafejlesztésben a fejlesztés folyamat jellegű, amelyben a munkatársak tudatos önfejlesztő szándékának kiemelt szerepe van.

7. Az elmélet- és gyakorlat egységének elve

A vállalat által oktatott elmélet szoros kapcsolatban áll a gyakorlati megvalósíthatósággal, ez biztosítja az ismeretek könnyebb rögzülését, a mindennapi munkában történő alkalmazást.

8. Az aktivitás elve

A hatékonyság céljának érvényesülése érdekében a vállalati oktatásokat háromoldalú (tripoláris) folyamatként kezeljük, amelyben a szervezet-oktatott-oktató kapcsolat minden fél részéről feltételezi az aktivitást. Az aktivitás mértéke befolyásolja az eredményeket, és a hatékonyságot. A tanulás során a hallgatói aktivitás előnye abban rejlik, hogy sokkal tartósabb lesz a megszerzett ismeret, tudás. A jártasságok és készségek fejlesztése nem képzelhető el magas fokú hallgatói befogadói szándék és aktivitás nélkül.

9. A visszajelzés elve

A tudás elsajátításának minősítése alapvetően a vizsga eredményekben nyilvánul meg. Ugyanakkor a vállalat a számszerű minősítés mellett, a rendszeres visszajelzés módszerét is alkalmazza, amely főként a kompetenciafejlesztésben játszik szerepet. Az új módszerek és magatartásminták tudatos beépítése a mindennapi munkavégzésbe a munkatársak részéről hosszabb időt igényel. Az önfejlesztést segítő, mind a képzés alatt, mind az azt követő „kísérő” folyamatban a munkatársak mentori támogatást kérhetnek.

10. A tartósság elve

A vállalat a magas szintű képzési minőség tartós fenntartására törekszik. Ennek érdekében érvényesíti a didaktikai és andragógiai alapelveket oktatásai során.

A képzésnek figyelembe kell vennie a résztvevők szükségleteit és eltérő tulajdonságait.

A képzés elején lehetőséget kell adni a résztvevőknek, hogy kifejezhessék igényeiket és elvárásaikat. A résztvevőket aktívan be kell vonni a képzés megtervezésébe. A képzés alatt pedig segíteni kell nekik, hogy meghatározhassák tanulási céljaikat. A képzés tervének és módszereinek egységet kell képeznie a célcsoport kulturális és társadalmi hátterével. A résztvevőknek képesnek kell lenniük kulturális identitásuk kifejezésére. A képzés tartalmának és módszereinek kapcsolódnia kell a célcsoport korábban megszerzett ismereteihez és mindennapi életéhez. A résztvevőket motiválni kell és bátorítani, hogy újonnan tanult ismereteiket a mindennapi életbe is átvigyük, és hogy valós helyzetekben is kipróbálják őket.

A képzés lépéseit úgy kell megtervezni, hogy az ismerőstől az ismeretlen, az egyszerűtől a több kihívást jelentő anyagig haladjon. Az oktató feladata, hogy a résztvevők képesek legyenek követni a kurzust. A résztvevők kérdéseit mindig meg kell válaszolni. Ha lehetséges, a résztvevők a képzés után is folytathassák a tanulási folyamatot. Ez lehet például egy következő képzés, vagy csoporttalálkozók, ahol információkat lehet cserélni.

A képzés alatt született eredményekből és elért sikerekből mindig le kell vonni a megfelelő tanulságot. Először is tiszteletben kell tartani a résztvevők eredményeit, másodsorban kapniuk kell valamilyen bizonyítványt vagy más írott tanúsítványt, amit fel tudnak használni a későbbiekben (pl. álláskeresésben).

A felnőtt tanulók konkrét elvárásokat fogalmaznak meg a felnőttoktatóval szemben is:

- elmélyült ismeretekkel rendelkezzen az oktatott tárgyköréről,
- biztos felnőttképzési módszertani ismeretekkel rendelkezzen,
- olyan légkört teremtsen, amely fenntartja a tanuló érdeklődését,
- támogassa az önirányító tevékenységet,
- vegye figyelembe és használja ki az oktatás során az egyén tapasztalatait és előismereteit,
- ne kezelje a felnőtt tanulókat gyerekként,
- a tanulók aktív szereplői legyenek a képzési folyamatnak.

1.6 Képzési formák, módszerek, mérések, tesztek

A felnőttek tanulásának, tanításának sikerességét alapvetően befolyásolja a felnőttoktatásra jellemző módszerek és eljárások megfelelő alkalmazása. Tudományos értelemben módszeren

általában a célhoz vezető utat, eljárásokat értjük. A tanítási módszer a tanítás céljához vezető utat, a tudás elsajátításához vezető eljárásokat jelenti, a tananyag közvetítésének, a tanítási folyamatnak a „hogyanjára” ad választ. Meghatározza a motiválásnak, az előzetes ismeretek felidézésének, az új ismeretek nyújtásának, feldolgozásának, a tanultak alkalmazásának, a teljesítmény értékelésének „mikéntjét”, folyamatait.

A felnőttképzés szemléletének és gyakorlatának alapvetően különböznie kell az iskolai rendszerű oktatásától. Több oktatási irányzat kínál olyan értékes módszereket, amelyek illeszkednek képzési stratégiánkhoz. Ezek a különféle irányzatok a következők: önszabályozó tanulás, produktív tanulás, kooperatív tanulás, tapasztalat alapú tanulás

1.6.1 Az önszabályozó tanulás

Az élethosszig tartó tanulás sikerének alapvető előfeltétele az önszabályozó tanulás képessége. A tanuló csak akkor tudja a változó körülményekhez és fejleményekhez igazítani terveit és erőfeszítéseit, ha *képes önállóan, oktatóktól és szakértőktől függetlenül megtenni a tanulási folyamat által kijelölt lépéseket.*

Mi indokolja az önszabályozó tanulás képességének fejlesztését és a tanulás segítését?

Az ismeretek mennyiségének robbanásszerű növekedése: Az elmúlt évtizedek technológiai, tudományos és társadalmi fejlődése az ismeretanyag rendkívüli bővülését és bizonyos ismeretek gyors elavulását eredményezte. Ebből a helyzetből adódik az igény a folyamatos tanulásra, amellyel a hagyományos oktatási módszerek és rendszerek képtelenek megbirkózni.

Új információs és kommunikációs technológiák: Különösen az internetnek és a multimédiás eszközök elterjedésének köszönhetően a tanulók óriási ismeretanyaghoz és tudáshoz juthatnak, és lehetővé teszik, hogy a tanulás időtől és tértől függetlenné váljon. Annak érdekében, hogy a tanuló hatékonyan ki tudja használni ezeket a lehetőségeket, megfelelően kell megszerveznie és irányítania a tanulási folyamatot.

Az önszabályozó tanulás megfelel a felnőtt tanulók igényeinek: A felnőttek nem szeretik, ha kívülálló ellenőrzi őket. Saját maguk szeretik megszervezni és megtervezni a tanulást.

Az önszabályozott tanulás tehát azt jelenti, hogy *a tanuló maga tervezi és ellenőrzi az egész tanulási folyamatot és saját maga felelősségére cselekszik*, amikor a következő tanulási kérdésekben meghozza a szükséges döntéseket.

- A tanulás céljai (Mi okból és mi célból?)
- A tanulás tartalma (Mit? Milyen tartalommal?)
- Eszközök és anyagok (Mivel?)
- Tanulási módszerek és stratégiák (Hogyan?)

– Idő (Mikor és mennyi ideig?)

– Áttekintés (A cél elérése és a tanulási stratégia esetleges módosítása)

Mit kell figyelembe venni ennél a tanulási formánál? Azt, hogy alkalmas-e rá a tanulni vágyó.

Van-e kellő motiváció (belső motiváció, önhatékonysággal kapcsolatos elvárások, akarat)?

A tanulási stratégia, tudás alkalmazása és átadása, a tanulási folyamat áttekintése és módosítása milyen meglévő eszközök, források használatával segíthető elő? Az önszabályozó tanulás az önmegvalósítás fontos eleme. A tanulót arra ösztönzi, hogy saját maga szervezze meg a tennivalóit és álljon ki a jogaiért és érdekeiért.

1.6.2 Produktív tanulás

Az eredményes tanulás a tanulás egy új formája, amely egyre inkább átveszi a hagyományos gyakorlat szerepét. Ennek lényege, hogy az ember *valódi élethelyzetek tapasztalataiból tanul*. Ez közvetlen kapcsolatot létesít a tanulási folyamat és a tanuló élete között, illetve hangsúlyozza a tanuló élettapasztalatainak jelentőségét. A tanulót korábban megszerzett gyakorlati tapasztalatainak elemzése hozzásegíti, hogy később ezekre a tapasztalatokra támaszkodjon, és hogy későbbi tetteit tökéletesítse.

Ez a fajta tanulás több tanulótípusnak is lényegesen könnyebben megy mint az absztrakt, elméleti tanulás. Ugyanakkor a tanuló ráébred, hogy képességeit hasznos cél szolgálatába állíthatja és el is érheti azt. Ily módon megtapasztalja saját erősségeit és leleményességét. Ez a tanúláshoz belső motivációt nyújt, és megerősíti az önhatékonyságot is. Ugyanakkor az ember saját gyengeségeivel is szembesül és foglalkozik velük.

Az eredményes tanulás három fontos kapcsolattípust hoz létre:

Személyes kapcsolat magával a tanulóval: Hangsúlyozni kell a tanulás, illetve a tananyag fontosságát a tanuló személyisége és fejlődése érdekében, valamint az erősségei és szükségletei vonatkozásában. Így a tanulóból a tanulási folyamat aktív résztvevője válik, aki maga alakítja a tanulási folyamatot. A tanulás ezen formája nagyon személyes jellegű, gyakorlatorientált, és éppen ezért nagyon sikeres.

Gyakorlati kapcsolat: A tanulás alkotó, termelő tevékenységből adódik, és így a két folyamat kölcsönösen erősíti egymást. Ennek következtében a tanulás mindennapi folyamatokhoz, struktúrákhoz és bizonyos tevékenységekhez kötődik, ami igazán megkülönbözteti az eredményes tanulást a hagyományos tanulási körülményektől, hiszen ott többnyire elméleti tudást nyújtanak a tanulóknak, amit nem kapcsolnak össze a gyakorlattal.

Kulturális kapcsolat: Az egyes témákra jellemző folyamatok mellett mindegyik tanulási helyzet olyan társadalmi és kulturális közegben fordul elő, amelyből a tanuló szintén

profitálhat. Ezeknek a kulturális kapcsolatoknak a kialakítása hozzájárulhat az egyén társadalmi beilleszkedéséhez.

1.6.3 Kooperatív tanulás

A kooperatív tanulás *olyan tanulási helyzetekre vonatkozik, amelyekben a páros vagy csoportmunka folyik.* Általában véve a kooperatív tanulás egy időben vagy időeltolódással történő, összehangolt és közös erőfeszítést igénylő tevékenységeken alapul, valamint szükséges hozzá a résztvevők közös munkára és együttműködésre való hajlandósága. A kooperatív tanulás alapvető célja az, hogy közös megoldást találjon egy bizonyos problémára, vagy pedig mindenki által elfogadott véleményt alakítson ki egy helyzetről. A kooperatív tanulás során a feladatok közösek, minden résztvevő – vagy helyzettől függően kis csoport – egy részfeladatot végez, és ezeknek a részeredményeknek az együtteséből áll össze végül a megoldás.

A kooperatív tanulás természetéből adódik, hogy minden csapattag felelős mind a saját, mind az egész csoport tanulásáért. A felelősségnek két szintje jelenik meg a kooperatív tanulás során: Az egyik az egész csoport felelőssége, hogy eljussanak a kitűzött célhoz, a második pedig minden egyes csapattag személyes felelőssége a munka ráeső részéért.

A kooperatív tanulás során a résztvevők különféle kommunikációs készségekre tesznek szert, mint például kérdésfeltevés, szövegértés, magyarázat, valamint új ötletek és megoldások megvitatása. Emellett azonban az együttműködéshez elengedhetetlen készségeket is elsajátítanak azáltal, hogy megtanulják tisztelni a másikat illetve más véleményét, és hogy a tanulási folyamat közös élménnyé válik. A kognitív és a szociális tanulás így összefonódik. A kooperatív tanulás lehetővé teszi a résztvevők számára, hogy tudásukkal és ötleteikkel tevékenyen hozzájáruljanak a munka eredményességéhez, ami növeli a motivációjukat, és pozitív hatást gyakorol az egész tanulási folyamatra.

A kooperatív tanulás során mindenféle korú résztvevő megtapasztalja, hogy a tanulás aktív, fontos és hosszan tartó folyamat. Ez a fajta tanulás elsősorban a tanulás módjára koncentrálni, és a tananyag csak másodlagos szerepet tölt be. Célja a kíváncsiság felkeltése és az örömszerzés a tanulás és tanítás során. A tanuló felismeri, hogy ő maga is meg tudja határozni tanulási céljait és befolyásolhatja a tanulás menetét.

Az „oktató” feladata a kooperatív tanulás légkörének megteremtése, melynek legfontosabb jellemzői:

Pozitív függőségeket alakít ki: közös a csoport célja vagy közösen alkotnak, valamint az anyagok, eszközök és információk igazságos elosztása jellemzi.

Hangsúlyozza az egyéni felelősséget: az egyén felelősséget vállal az egész csoport tanulásáért. *Elősegíti a közvetlen együttműködést:* a résztvevők szorosan és közvetlenül együtt dolgoznak azért, hogy tanulhassanak egymástól. *Fejleszti a szociális készségeket:* a csoport tagjai beszélgetnek, információkat cserélnek, és együtt hoznak döntéseket. *A résztvevők értékelik a csoportmunkát:* a csoport tagjai megbeszélik, mit tanultak és min lehetne javítani.

1.6.4 Tapasztalat alapú tanulás

A tanulás mindig is konkrét tapasztalatokkal függött össze, és különösen a felnőtt tanulók hasonlítják össze az új helyzeteket korábbi tapasztalataikkal, meglévő tudásukkal és kognitív sémákkal. David A. Kolb és Roger Fry (1975) kifejlesztett egy olyan, tapasztalatokra épülő tanulási modellt, amely még ma is alapvetően hozzájárul a felnőttkori tanulás megértéséhez. A modell négy tanulási szakaszra épül.

Konkrét tapasztalat: A tanulási folyamat elején a tanuló általában elvégez egy cselekvést, és egy konkrét helyzetben megtapasztalja annak következményeit.

Megfigyelés és átgondolás: A tanuló megfigyeli, visszamenőleg átgondolja a helyzetet, és közben felismeri az okozati összefüggéseket. A tanuláshoz ebben a szakaszában a tanuló képes megjósolni mi fog történni, ha hasonló helyzetekben ugyanazt teszi.

Absztrakt fogalmak kialakítása: Ha több hasonló tapasztalat összegyűlik, a tanuló párhuzamok alapján általánosítani kezd, majd az így megszerzett tudást más szituációkban is alkalmazza.

A fogalmak felülvizsgálata és átvitele: Amint a tanuló megértette az alapelveket, elkezd velük kísérletezni, variálja őket, valamint új helyzetekben és más feltételek mellett is megpróbálja őket alkalmazni. Ha valóban megtörtént a tanulási folyamat, a tanuló képes különböző helyzetekben is megjósolni az egyes tevékenységek következményeit. A tanuló így saját céljainak és érdeklődésének megfelelően alakítja a helyzetet.

1.6.5 Kompetenciák

A kompetencia alapú emberi erőforrás menedzsment, értelmezésében nemcsak a megszerzett iskolai bizonyítványok mérvadóak az egyén képességét, teljesítményét és hatékonyságát illetően, hanem, az is, hogy adott személy mennyire kompetens a meghatározott feladat elvégzésében. A kompetenciák a következőképpen csoportosíthatók:

– *Alapkompetenciák (bázis):* azok a személyiség-jellemzők, melyeket általánosan kerülnek alkalmazásra. Ezek teremtik meg az alapot a kulcskompetenciák, a generikus és a funkcionális kompetenciák kialakításához (írás, olvasás, számolás, szövegértés).

- *Kulcskompetenciák*: azok melyek a szervezet stratégiai céljait támogatják, nem egyetlen szakma tartozékai. *Az Európai Unió az alábbi kulcskompetenciák meglétét, illetve folyamatos fejlesztését preferálja*: anyanyelven való kommunikáció, idegen nyelven való kommunikáció, matematikai készségek, alapkészségek a tudományban és a technológiában, informatikai készségek, a tanulás tanulása, interperszonális és állampolgári készségek, vállalkozói készségek, kulturális tudatosság (általános műveltség).
- *Generikus kompetenciák*: egy szervezet valamennyi munkakörére, vagy egy-egy munkakör családjára vonatkozó viselkedések összessége. A munka világában legfontosabbnak tartott kompetenciák a következők:
 - egy munkafolyamat racionális megszervezése, az idővel, energiával, az anyaggal való takarékoság;
 - a problémaérzékenység és problémamegoldás, az alternatív megoldási lehetőségek összehasonlítása;
 - a lényeglátás, a döntésképeség;
 - az együttműködés, a kommunikációs készség;
 - az innováció és a kreativitás.
- *Speciális vagy funkcionális kompetenciák*: az egyes munkakörök sikeres betöltéséhez szükséges viselkedés – együttes, a megfelelő teljesítményhez szükséges szakmai tudást foglalják magukba. Ilyen szakmai kompetencia a vezetői munkához tartozó specifikus és rutin feladatok elvégzéséhez szükséges képesség, tudás, ismeret.

A kompetenciák hozzáértést, alkalmazható tudást és értékes magatartást biztosítanak az egyénnek a cselekvéshez, a szakmai, alkotói, művészeti stb. tevékenység gyakorlásához. A kompetencia nemcsak az ismeretek alkalmazását, hanem személyiségbeli sajátosságok cselekvés közbeni használatát is magában foglalja.³

*„A kompetencia a tanulás (tapasztalás, gyakorlás) eredményeként kialakuló személyes erőforrás képződmények strukturált és együttes rendszere, mely az egyén számára – egy konkrét szellemi és/vagy fizikai (szak)területen – lehetővé teszi a megszerzett ismeretek és személyiségbeli komponensek konstruktív és sikeres alkalmazását”.*⁴

A kompetencia alapú emberierőforrás-rendszerek nem tekinthetők újszerűnek a hazai vállalati gyakorlatban. A problémát a fogalmak és a rendszerek eltérő értelmezése jelenti:

³ Henczi Lajos-Zöllei Katalin: Kompetenciamenedzsment, Perfekt, Bp. 2007. 53. o.

⁴ Henczi Lajos-Zöllei Katalin: Kompetenciamenedzsment, Perfekt, Bp. 2007. 16. o.

- 1) A hazai lélektani alapú közelítés a mérhetőségre helyezi a hangsúlyt.
- 2) A publikációk jelentős része szinonim fogalomként kezeli a készség és a kompetencia fogalmát, illetve a definíciót és a mérhetőséget a készség szintig tartja elfogadhatónak.
- 3) A kompetencia, különböző készségekből épül fel, tehát az analitikus és redukcionista felfogásnak megfelelően ilyen egységekre szükséges visszavezetni.
- 4) Az EU gyakorlatot reprezentáló kutatások a fogalmat a különböző statisztikai validációjú kompetencia leltárakra (szótárakra) támaszkodva olyan, a gyakorlatban megnyilvánuló tulajdonság – képesség együttesként kezeli, amely nem kéri a részekre bontást. A munkavállaló személyisége egységes egész, amely a munkakörnyezet elvárásainak megfelelően megszerez és birtokol kompetenciákat.

Tovább árnyalja a képet *a képző intézmények és a vállalatok kompetencia felfogása közötti különbség*. Amíg a képző intézmény valamilyen értékelhető, meghatározott szakmai referenciakeretbe illeszkedő tudást ért kompetencia alatt, addig a vállalatok inkább műveleti, cselekvő, tevékenységben és eredményben megjelenő tudást szeretnék kompetenciaként elfogadni.

A kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás a rendkívüli eredményesség lehetőségeit hordja magában. Lényege, hogy az egyén (aki a munkakört betölti) kompetenciái és a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák megfeleljenek egymásnak. Ezáltal válik lehetővé hogy: munkaköri leírásokhoz tartozó specifikációk, toborzás, belső- külső kiválasztás, karriertervezés, menedzser/vezető utánpótlás, teljesítménymenedzsment rendszerek váljanak működtetővé az alkalmazók részére.

1.6.6 Vezetői kompetenciák

Én tudatosság

– *Érzelmi tudatosság*: Magas szintű érzelmi tudatossággal rendelkező vezetőkre jellemző, hogy figyelnek a megérzéseikre. Tisztában vannak azzal, hogy viselkedésüket és teljesítményüket befolyásolják az érzelmeik. Bonyolult helyzetekben is képesek általánosítani a dolgokat, ebben gyakran intuíciójuk segítik. Ezzel a tulajdonsággal rendelkező vezetők őszinték, megbízhatók. Meggyőzően tudnak beszélni, nyíltan tudnak beszélni érzelmeikről. Tisztában vannak azzal, hogy milyen értékrend szerint élnek.

– *Pontos önértékelés*: Azok a vezetők, akik józan önértékeléssel rendelkeznek, tudják hogy mik az erősségeik és hiányaik. Öniróniára is képesek. Kritikákat jól viselik, szinte még meg is szívelelik azokat. A jó szándékú kritikáknak még örülnek is. Tudja, mikor kell segítséget

kérnie. Azt is felismeri, hogy milyen hiányosságait kell pótolnia és milyen tulajdonságain kell javítania.

– *Önbizalom:* Ismeri önmagát és teljes mértékben kihasználja adottságait. Mivel bízik önmagában, szereti a nehéz feladatokat, kihívásnak érzi őket. Nagyon jó tulajdonságuk, hogy jó a lélekjelenlétük, és ezzel is kiemelkednek a csoportból.

Önszabályozás

– *Érzelmi önkontroll:* Ezzel a tulajdonsággal rendelkező vezetők képesek uralni káros indulataikat, akár kordában is tudják tartani. Sőt arra is képesek, hogy hasznót kovácsoljanak ebből. Érzelmi önkontrollal rendelkező vezetők nehéz helyzetben is nyugodtan tudnak viselkedni. Nem veszítik el a fejüket és rezzenéstelen arccal viselik a megpróbáltatásokat.

– *Kongruencia:* A kongruencia az érzelmek, értékek, cselekedetek egyértelműsége és áttekinthetősége. Mindez az érett személyiség ismérve. Az ilyen vezetők saját értékrendjeik szerint élnek. Beismerik tévedéseiket és vállalják a konfliktusokat.

– *Rugalmasság:* Az ilyen vezetők nagyon kitartóak, nem veszítik el szem elől a céljukat. Sokrétű és sokféle követelményeknek is meg tudnak felelni, anélkül, hogy kimerülnének. Könnyen alkalmazkodnak az új elvárásokhoz, jól boldogulnak az útvesszőkön. Hamar feltalálják magukat és képesek gyorsan megváltoztatni, igazítani gondolkodásukat az új feladatokhoz.

– *Sikervágy:* Azok a vezetők, akik képesek erősen összpontosítani, nagyon igényesek önmagukkal szemben. Igyekeznek jobb teljesítményt elérni és ezzel egyidejűleg erre sarkallják alkalmazottaikat is. Olyan kihívást jelentő célokat tűznek ki maguk elé, amit el is érhetnek. Ezek a célok tehát nem is olyan elérhetetlenek és így aztán van értelme értük harcolni. A sikervágy állandóan sarkallja őket, hogy új, jobb módszert tanuljanak meg, mit alkalmazottaiknak is átadhatnak.

– *Kezdeményezőkézség:* Nem ülnek ölbe tett kézzel, megragadják vagy megteremtik az alkalmakat. Nagyon sokszor kiváló kezdeményezők. Ezek a vezetők tevékenyek és céltudatosak. Kezükből tartják a sorsukat. Jobb jövő érdekében bármit képesek megtenni, akár szabályokat is megszegnek a cél eléréséhez. Cseppet sem haboznak, ha járatlan útra kell lépniük.

– *Optimizmus:* Sosem riad vissza az akadályoktól, mindenben lehetőséget lát. A nehézségekben is inkább lehetőséget lát, nem pedig fenyegető veszélyt. Alkalmazottaival is nagyon emberséges, mindenkit jó szemmel néz. A változásoktól is eredményeket és javulást vár.

Társas készség

- *Empátia*: Ezek a vezetők megérik mások hangulatát, még akkor is, ha erről szó sem esik. Egy személy vagy akár egy egész csoport érzelmi állapotát képesek érzékelni. Alkalmazottaikra képesek odafigyelni, végig hallgatják azokat, akik beszélnek velük. Figyelembe veszik mások gondolatit. Könnyen megtalálják a hangot olyan emberekkel is akik más kulturális környezetből származnak, vagy azokkal akik más beállítottságúak.
- *Politikai tudatosság*: Ezek az egyének jártasak a politikában, jó az éleslátásuk. Képes átlátni az adott társadalmi helyzetet. Ismerik a mozgatórugókat, a politikai élet erővonalait és dinamikáját. Nem kerülnek el figyelmüket az emberek életét alakító értékrendek vagy íratlan szabályok sem.
- *Kliensközpontúság*: Olyan érzelmi légkört képesek kialakítani maguk körül, ahol a vásárlókkal foglalkozó alkalmazottak ügyelnek a jó viszony fenntartására. Ha kell maga a vezető is a vásárlók rendelkezésére áll. Mindig figyel arra, hogy mindenki elégedett legyen, és hogy megkapja azt amit akar, amire szüksége van.

Kapcsolatirányító képesség

- *Ösztönző erő*: Ezek a vezetők vonzó célok vagy közösen vállalt küldetés felé motiválják embereiket. Saját maguk mutatnak példát alkalmazottaiknak és el is várják tőlük, hogy ők is azt tegyék, amit ő. Képesek vonzó jövőképet kialakítani mindenki számára. Még a legunalmasabb munkát is képesek érdekesítővé varázsolni. Eszköze: közös célok megteremtése, rutin feladatokban meglátni a nemesebbet.
- *Meggyőző erő*: Ezt a képességet minden vezető sokféleképpen kamatoztathatja: megfelelő hangnem megtalálásától egészen a kulcspozícióban lévő emberek megnyeréséig vagy az új ötletek megvalósításához szükséges támogatás megszerzéséig. Az ilyen vezetők jó szónokok, ha megszólalnak, mindenki odafigyel rájuk.
- *Mások fejlődését segítő képességek*: Ezek a vezetők őszintén érdeklődnek az emberek iránt. Meghallgatják őket, megértik gyengeségeiket és felismerik erősségeiket. Sokat tesznek azért, hogy fejlesszék képességeiket és ahol segítségre szorulnak ott támogatják őket. Mondhatni természetes támogatók és edzők is egyben.
- *Katalizálóképesség*: Az ilyen vezető segítik a változásokat: felismerik ezek szükségességét, látják, honnan kell elindulni és ki is alakítják az új rendet. A változás útjában álló akadályokat is hatékonyan elhárítják. Ha ellenállásba ütköznek, nem riadnak vissza, ebben az esetben is erőteljesen fellépnek. Fellépésük nem marad hatástalan.
- *Konfliktuskezelő képesség*: E tulajdonsággal rendelkező vezetőknek van a legnagyobb esélyük arra, hogy mindenkit megnyerjenek az együttműködés érdekében. Hamar megtalálják

a kompromisszumot. Mindeközben felszínre hozzák a konfliktusokat, tisztázzák a nézeteltéréseket, tiszteletben tartják az érzelmek és az így felszabaduló energiákat a közös cél szolgálatába állítják.

– *Csapatmunkára és együttműködésre való képesség*: Ezek a vezetők barátságosak, összetartó munkacsoportot alakítanak ki, vagyis jó csapatjátékosok. Példát mutatnak segítőkészségben, tapintatban, tisztelettudásban és együttműködésben. Megteremtik a csapatszellemet: cselekvésre, lelkesedésre, közös erőfeszítésre ösztönöznek. Munkahelyi kötelezettségeiken túl időt szakítanak alkalmazottaikkal való kapcsolat megszilárdítására és annak elmélyítésére.

1.6.7 Személyiségmérés, tesztek

A személyiségvonások megítéléséhez és az egyes típusokba történő besoroláshoz tudományosan elfogadott és validált személyiségmérő teszteket használnak, amelyek kiértékelését pszichológusok végzik. A HR tevékenység területén, különösen a kiválasztásban és fejlesztésben nélkülözhetetlen, hogy ismerjük ezeknek a teszteknek a típusait, és azokat a szervezeteket, amelyek szakmai szempontból felkészültek, és jogosultak a használatukra, mint például az SHL Hungary Kft. (www.shl.hu)⁵ vagy az OS Hungary Tesztfejlesztő, (www.oshungary.hu) amely az első volt a pszichológiai teszteket forgalmazó és fejlesztő vállalatok között Magyarországon. A cég a több mint 60 esztendeje megalapított híres olasz tesztkiadó, a Giunti O. S. Organizzazioni Speciali leányvállalata. A jegyzet weboldaluk alapján mutatja be a felhasználás szerinti teszt típusokat.

Olyan pszichológiai teszteket (mérőeszközöket) forgalmaznak, amelyek külföldi kiadóival megállapodást kötöttek a tesztek hazai adaptálására és forgalmazására. Magas szakmai követelményszintet tartva fordítják le a teszteket, veszik fel a mérőeszköz célpopulációjának megfelelő magyar mintán, ellenőrzik a mérőeszköz megbízhatóságát és érvényességét, majd kialakítják a magyar normákat. Ennek megfelelően a vevő a mérőeszközök megvásárlásával hozzájut a (tesztre nézve releváns) magyar populációra jellemző átlagokhoz és szórásokhoz, azaz saját tesztfelvételi eredményeit ezekhez viszonyítva tudja értelmezni. A mérőeszközök legtöbbjéhez magyar nyelvű kézikönyveket és útmutatókat is készítenek. Egyes mérőeszközökhöz a kiértékelést és az értelmezést megkönnyítő számítógépes kiértékelő programokat is kidolgoznak. A szakszerű teszthasználathoz elősegítő képzéseket is szerveznek.

⁵ Ajánlott irodalom: Ballantyne, Iain – Povah, Nigel (2016): Értékelő és fejlesztő központ – Hatékony módszer a bevétel előrejelzésére, a kompetenciák vizsgálatára és fejlesztésére Edge Kiadó, Budapest, az SHL Hungary Kft. támogatásával.

Csak a hazai Magyar Pszichológiai Társaság Tesztbizottságának ajánlásával és tanúsítványával ellátott, valamint a külföldi licenctulajdonos által engedélyezett mérőeszközöket forgalmazznak. *A tesztek is csak megfelelő végzettségű szakemberek vásárolhatják meg, amelyet a vásárláskor a végzettséget igazoló dokumentumokkal, diplomákkal igazolni kell.*

A) NEM KLINIKAI CÉLÚ SZEMÉLYISÉGMÉRÉS

A személyiség általános, az ötfaktoros modellen alapuló mérésére a BFQ-t és a BFA-t ajánljuk. A klasszikus projektív módszerek közül cégünk a Rorschach és a TAT kizárólagos hazai forgalmazója. A Szondi-teszt szintén tőlük szerezhető be hazánkban legálisan. További (importként beszerzett) projektív eszköz a Rorschach-hoz hasonló háttérű, ám gyorsabban felvehető Zulliger-féle Z teszt, illetve a Lüscher által kidolgozott jól ismert színteszt.

BFQ Big Five Kérdőív (G. V. Caprara, C. Barbaranelli, L. Borgogni, 1993, 1999)

A személyiség ötfaktoros modelljének mérésére kidolgozott önjellemző mérőeszköz

A Big Five Kérdőív (BFQ) a személyiség mérésére kidolgozott átfogó önjellemző kérdőív, melynek alapját a személyiségkutatások eredményeként kibontakozó ötfaktoros személyiségmodell alkotja. A 132 tételből álló mérőeszköz a személy alapvető érzelmi, interperszonális és motivációs jellegzetességeit méri. Dimenziói a következők: Energia, Barátságosság, Lelkiismeretesség, Érzelmi stabilitás és Nyitottság. Minden skála két további alskálára bomlik, amelyek a fő dimenziókon belüli finomabb osztályozást teszik lehetővé. Az Energia dimenzió a hagyományos értelemben vett extraverzióknak felel meg, a skálán magas pontszámot elérők társaságkedvelők, aktívak, bőbeszédűek, szeretik az izgalmakat, vidám természetűek és energikusak. A faktor két alskálája a Dinamizmus, mely a közlékenységre és a lelkesedésre utal, illetve a Dominancia, amely az önbizalmat és a magabiztosságot foglalja magában.

A Barátságosság dimenziót a szakirodalomban gyakran Kellemességnek is nevezik, ez az Extraverzióhoz hasonlóan elsődlegesen interperszonális dimenzió. A magas pontszámot elérő személyek önzetlenebbek, több együttérzést mutatnak mások felé, míg az alacsony pontszámúak egocentrikusak, versengők és kevésbé bíznak meg másokban. A dimenzió az alábbi két alskálára épül: Együttműködés/Empátia és Udvariasság.

Az előbbi alskála a mások szükséglete iránti érzékenységet, míg az utóbbi az emberséges, jóindulatú, engedelmes viselkedés-megnyilvánulásokat tartalmazza.

A kitartásra, az önkontrollra és a célirányos magatartásra utaló Lelkiismeretesség dimenzió további két alskálája a Pontosság és a Kitartás. A lelkiismeretes személyek megbízhatóak, pontosak, céltudatosak és erős akaratúak. A Pontosság alskála a megbízhatóság, rendszeresség és alaposság személyiségdimenziókra utal, míg a Kitartás a tevékenységek véghezviteléhez szükséges szívósságot fejezi ki.

Az Érzelmi stabilitás a pozitív végponton kiegyensúlyozottságot, a szorongás hiányát, jó stressztűrést jelöl. Két alskálája az Emocionális kontroll, valamint az Impulzivitás-kontroll. Az Emocionális kontroll a szorongás és az érzelmekkel való megküzdés képességére, míg az Impulzivitás-kontroll az ingerlékenység, az elégedetlenség és a düh szabályozásának képességére vonatkozik.

A Nyitottság dimenzió két alskálából áll: Nyitottság a kultúrára, amely a személy kulturális érdeklődésének feltárását célozza, és a Nyitottság a tapasztalatokra, amely az újdonságra való nyitottságot és az eltérő értékek iránti toleranciát, valamint más emberek, szokások és életstílusok iránti érdeklődést tartalmazza.

A validitás-skálaként beillesztett Szociális Kíváncsosság Skála segít kiszűrni a torzított válaszadást. Minden alskála (beleértve a validitás-skálát is) 12 tételből áll, melyből 6 fordított (negatív irányban megfogalmazott).

A mérőeszközön elért eredmények kiválóan alkalmazhatóak a **munkaerő kiválasztásban** és a pályaválasztási tanácsadásban. A mérőeszköz számítógépes program segítségével értékelhető ki, illetve interneten is tölthető és kiértékelhető. Az internetes kérdőív akár e-mailben is küldhető a teszt kitöltőjének. Az internetes platform többnyelvű kitöltésre és értékelésre is alkalmas: pl. német, olasz, spanyol.

BFA Big Five Melléknévlista (C. Barbaranelli, G.V. Caprara, P. Steca, 1993)
--

A személyiség ötfaktoros modelljének mérése személyleíró melléknevek segítségével.

A BFA a személyiség ötfaktoros modelljének mérésére kidolgozott mérőeszköz, amely személyleíró állítások (BFQ) helyett mellékneveket tartalmaz, és így az általános személyiségjellemzők gyors és könnyen értelmezhető feltérképezését teszi lehetővé.

A melléknévlista kidolgozásának alapját az ötfaktoros személyiségmodell kialakításakor felhasznált népszerű eljárás, a lexikális megközelítésre támaszkodó szógyűjtés, és a

faktoranalízis - mint statisztikai redukciós módszer - jelentette. A 175 tételből álló melléknévlista önjellemzésre és külső megfigyelők által történő értékelésre egyaránt alkalmas: segítségével a vizsgálati személy alapvető érzelmi, interperszonális és motivációs jellegzetességei tárhatók fel. A melléknévlista a BFQ-nál ismertetett dimenziók köré szerveződik: Energia, Barátságosság, Lelkiismeretesség, Érzelmi stabilitás és Nyitottság. Alskálái is megegyeznek a BFQ-nál ismertetett alskálákkal, amelyek a fődimenziókon belüli finomabb osztályozást teszik lehetővé. Az egyes dimenziók felmérése 25 személyleíró melléknév segítségével történik, melyek közül 10-10 az alskálákat alkotja, 5 pedig kizárólag csak az átfogó skálákhoz tartozik. A 15 jelzőből álló Szociális kíváncsiság skála segít kiszűrni a torzított válaszadást. A mérőeszköz számítógépes program segítségével felvehető és kiértékelhető. A mérőeszköz által mért jellemzők és az ezekhez kapcsolható munkatípusok megegyeznek a BFQ-nál feltüntetettekkel. A BFA kizárólag szoftver segítségével értékelhető.

Rorschach próba (H. Rorschach, 1921)

A Rorschach-vizsgálat az egyik legszélesebb körben alkalmazott **projektív mérőeszköz**, amellyel mind az egészséges, mind a szomatikus és pszichés problémákkal küzdő kliensek személyiségének struktúrája, pszichodinamikája - beleértve a kognitív és affektív jellemzőket, az ego-funkciókat, az elhárító mechanizmusokat és a konfliktusokat, valamint a megküzdést - kiválóan feltérképezhető.

A feltértelező eljárás 10 táblára épül, amelyeken megközelítően szimmetrikus fekete-fehér, vagy színes „tintafoltok” láthatók - a vizsgálati személy feladata, hogy jelentést adjon a foltoknak. Az eljárást elsődlegesen felnőttek vizsgálatára alakították ki, de számos nemzetközi vizsgálat megerősítette, hogy a módszer gyermek- és serdülőkorúak körében is jól használható.

A Rorschach Tintafolt Teszt módszerét és a vizsgálatához szükséges táblákat Hermann Rorschach svájci pszichiáter dolgozta ki az 1920-as években. Az eredeti táblákat kizárólagosan a svájci Hans Huber kiadó állítja elő. A Rorschach-próba szakszerű elsajátítását a lokalizációs táblák, a válaszok rögzítését pedig a jelölőlapok segítik. Továbbá a teszthez megvásárolható Mérei Ferenc „Rorschach-próba” című könyve (Medicina kiadvány).

Zulliger féle Z teszt (Egyszerűsített foltértelmező eljárás) (H. Zulliger, 1977)

A Hans Zulliger által kidolgozott eljárás a Rorschach-próba egyszerűsített változatának tekinthető, ami 3 tintafoltból áll. Az 1948-ban publikált Z-teszt egyszerű felvétele és kiértékelése miatt Európa több országában mind a mai napig nagy népszerűségnek örvend.

A tesztnek létezik dia változata is, ami a csoportos tesztelésre alkalmas. A kiértékelés alapvetően a Rorschach-próba szempontrendszerét követi: pl. forma, szín, árnyék. A mérőeszköz segítségével hasznos információ gyűjthető a vizsgált egyén személyiségstruktúrájáról, az adaptációs képességéről és az aktuális pszichés állapotáról.

A Z-tesztet a leggyakrabban a **munkaerő-kiválasztásban**, a pszichológiai tanácsadásban, valamint a klinikai pszichológia területein használják. Serdülők és felnőttek esetében egyaránt alkalmazható. A felvétel ideje kb. 20 perc.

Lüscher teszt (M. Lüscher, 1947)

A Max Lüscher svájci pszichológus által kidolgozott standardizált pszichodiagnosztikai módszer a személyiség pszichofiziológiai állapotának feltérképezését szolgálja. A módszer többek között olyan jellemzők feltárására alkalmas, mint például a stresszel szembeni ellenálló képesség, a teljesítmény és a kommunikáció. A színválasztáson alapuló teszt jól használható a testi tüneteket kiváltó pszichológiai stresszorok azonosítására is. A módszer arra a feltevésre épül, hogy a színek pszichofiziológiai hatást gyakorolnak az emberre, ezért a színpreferenciák és a színelutasítások alapján kikövetkeztethetők bizonyos viselkedési orientációk. Mivel a színválasztásokat többnyire tudattalan mechanizmusok irányítják, így a személyiség mélyebb rétegeibe nyerhetünk bepillantást, nem pedig az észlelt, tudatos szférába, amit a papír-ceruza tesztek térképeznek fel. A mérőeszköz kiválóan alkalmazható a klinikai diagnosztikai munkában, a **személyzeti tanácsadás és a kiválasztás területén**, s nem utolsósorban a pszichológiai kutatásokban. A teszt felvétele kb. 5-10 percet vesz igénybe.

Szondi teszt (Szondi Lipót, 1947)

A sorsanalitikus ösztönrendszer feltárása.

A teszt a Szondi Lipót-féle ösztönlélektan mérőeszköze, mely elmélet alapfeltevése, hogy sorsdöntő választásainkat lappangó ösztönadottságaink irányítják.

A Szondi által kifejlesztett teszt a személy projekciós hajlamaira alapozva, különböző manifeszt ösztönbetegekről készült fényképek rokonszenv és ellenszenv szerinti kiválasztása nyomán következtet a vizsgálati személy ösztönéletére. A teszt elvégzése során a 48 fényképet 6 sorozatban (egyszerre 8 kép) exponálják a vizsgálati személynek, akinek 2 rokonszenves és 2 ellenszenves képet kell kiválasztania.

A teszt jól használható a klinikai pszichológiai gyakorlatban és számos más területen is, mint például pályaválasztási tanácsadásban, igazságügyi szakértői munkában, vagy **munkaalkalmassági vizsgálatoknál.**



Forrás: www.oshungary.hu

A mérőeszköz használatát számos magyar nyelvű könyv segíti, pl: Benedek István: Az ösztönök világa, Budapest, Minerva, 1987; Lukács Dénes: Szondi: az ösztönprofilról az elméletig, Budapest, Animula, 1996. Szondi Lipót: A Szondi-Teszt. A kísérleti ösztöndiagnosztika tankönyve, Budapest, Új Mandátum Kiadó, 2007. Vargha András: A Szondi-teszt pszichometriája, Universitas Könyvkiadó, 1994.

B) MENTÁLIS KÉPESEGEK A FELNŐTTKORBAN

Az intelligencia legmegbízhatóbb, legátfogóbb mérésének eszköze a legújabb Wechsler felnőttintelligencia-teszt, a WAIS-IV. Kétszemélyes helyzetben vehető fel, a felvételt és kiértékelést tanfolyam is segíti. A WAIS-IV az illegális és elavult MAWI-t váltja fel a klinikai gyakorlati munkában. A Raven tesztek (színes, standard és nehezített) a nonverbális intelligencia (a Spearman-féle *g*) mérésének évtizedek óta bevált eszközei. A GAT (Általános Képesség Teszt) a verbális, nonverbális, numerikus és téri képességeket méri papíron, csoportosan is felvehető formában. A szelektív figyelem vizsgálatára legalkalmasabb a d2-R, használata gyermekeknél, felnőtteknél és munkahelyi kiválasztásnál is indokolt.

A BVRT (Benton-teszt) a vizuális memória és szervezés tesztje, a TROG pedig afáziás felnőttek körében méri a nyelvtani szerkezetek megértését, míg a Mill Hill a szókincs vizsgálatának eszköze. Import termékek a Bender-Gestalt II-t, a VPT-t (Visual Patterns Test), a WCST-t (ez a jól ismert Wisconsin kártyaszortírozó eljárás) és a FEEST -et, mely utóbbi az Ekman által leírt alapérzelmek felismerését teszti számítógépes formában.

WAIS-IV Wechsler Felnőtt Intelligenciateszt - negyedik kiadás (D. Wechsler, 2008)
--

A **Wechsler Intelligenciateszt** - Negyedik kiadás (WAIS-IV) a hazánkban MAWI néven közismert mérőeszköz jelentősen átdolgozott és modernizált változata, melyet 2008-ban fejlesztettek ki. A magyarországi adaptációs munkálatokat az OS Hungary végzi, amely 2008 végén indult. 2009 májusára 1100 fős reprezentatív minta került felvételre. A WAIS-IV, csakúgy, mint a mérőeszköz gyermek változata a WISC-IV, az elmúlt évtizedek kutatási tapasztalatait felhasználva 4 indexet különböztet meg, amelyek az intelligencia eltérő aspektusait tárják fel: Verbális megértés, Perceptuális következtetés, Munkamemória, Feldolgozási sebesség. Az indexekből felállított profil segítségével hasznos támpontot nyerhetünk a vizsgált személyek kognitív képességeiről: tanulási zavarok, végrehajtó funkciók, agysérülés, figyelmi zavarok, mentális retardáció, speciális adottságok, valamint orvosi figyelmet igénylő, illetve neurológiai problémák. A WAIS-IV 10 szubtesztből és 5 kiegészítő szubtesztből áll. A Verbális megértés szubtesztjei: Közös jelentés, Szókincs, Általános megértés, Szótalálás. A Perceptuális következtetés szubtesztjei: Mozaik-próba, Mintakirakó, Mátrix-következtetés, Képiegészítés, Súlybecslés. A Munkamemória szubtesztjei: Számterjedelem, Betű-szám szekvencia, Számolás. A Feldolgozási sebesség szubtesztjei: Kódolás, Szimbólumkeresés, Törlés.

A tesztanyagok (pl. kockák, színes ábrák, modern stílusú képek) és a felvétel módja jelentősen korszerűsödött; a kapott eredmények értelmezését a részletes felvételi űrlap és a kézikönyvek segítik.

Rawen progresszív mátrixok (J. C. Raven, 1938)

A John Raven által kidolgozott Progresszív Mátrixok teszt az összetett információkon alapuló következtetés képességét méri, azaz, hogy a személy mennyire képes átlátni az ingereket és megtalálni közöttük az összefüggéseket. Ez az általános intelligencia (a Spearman-féle „g”)

lényege, amely független a nyelvi készségektől és az iskolai végzettségtől. A mérőeszköz elnevezésében szereplő mátrixok szó a feladatok jellegére utal, mivel a gondolkodási képesség és az okfejtés különböző mátrixok törvényszerűségeinek felismerésével történik. A progresszív szó pedig arra utal, hogy a feladatok egyre nehezedő sorrendben következnek, elősegítve ezzel a problémák megoldásához szükséges rávezetést és tréninget.

A mérőeszköznek 3 változata van: Standard Progresszív Mátrixok (SPM), Színes Progresszív Mátrixok (CPM) és a Nehezített Progresszív Mátrixok (APM). Az SPM és az APM verziók serdülőknél és felnőtteknél használhatók (azzal a különbséggel, hogy az APM az átlagnál jobb intellektuális képességűek tesztelésére alkalmas), a CPM pedig 6-11 éves gyermekek vagy idősek körében alkalmazható. A nehezített változat (APM) két különálló tesztfüzetből áll. Az első tesztfüzet (APM-I) 12 feladatot tartalmaz, míg a második (APM-II) 36 feladatot. A 12 egyszerű tételből álló tesztfüzetet sokszor a feladatok begyakorlására használják, de olyan tesztnek is felfogható, amelynek segítségével a kitöltők egyszerűen besorolhatóak a következő intellektuális képesség kategóriába: alacsony (10%), átlagos (80%), és magas (10 %). Az APM-I teszten elért eredmény alapján megbízhatóan eldönthető, hogy a következő lépésben a mérőeszköz standard változatát (SPM), vagy a nehezített változat második tesztfüzete (APM-II) kerüljön felvételre. A nyerspontok a nemi és az életkori övezeteket figyelembe vevő konverziós táblázatok segítségével alakíthatók át IQ pontszámokká. Az intelligencia mérésének egyik legkedveltebb nonverbális mérőeszköze szinte valamennyi tesztelési környezetben kiválóan alkalmazható: pl. iskolaérettségi vizsgálat, pályaválasztási tanácsadás, klinikai pszichodiagnosztika.

GAT Általános Képesség Teszt (P. Smith, C. Whetton, 1996)
--

Verbális, nonverbális, numerikus és téri képességek mérése.

Az általános mentális képességeket feltáró tesztbatteria (GAT) az alábbi 4 képességtesztből áll: Verbális, Nonverbális, Numerikus és Térbeli. Az egyes képességtesztek önállóan is alkalmazhatók. A verbális feladatsor különböző szavak jelentésének ismeretét és analógiás használatának képességét méri fel. A nonverbális rész olyan észlelési feladatokból áll, amelyben absztrakt figurákat kell csoportosítani valamilyen általánosítás alapján, nyelvi kifejezések nélkül.

A numerikus feladatsor a különböző számok közötti kapcsolatok felismerésének képességét teszteli, melyek jó megoldásához nem szükséges jelentős matematikai tudás. A térbeli feladatok a háromdimenziós térben elhelyezkedő tárgyak elképzelését, gondolatban történő körüljárását, vizualizációját, illetve az ezekkel történő manipulációs képességeket mérik. A GAT-ot világszerte sikerrel alkalmazzák a pályaválasztási tanácsadás, a **munkaerő-kiválasztás**, és a **különböző alkalmassági vizsgálatok** terén.

Test d2 Revision Figyelmi és összpontosítási teszt (R. Brickenkamp, L. Schmidt-Atzert, D. Liepmann, 2010)

A szelektív figyelem és a monotóniatűrés mérésére kidolgozott papír-ceruza mérőeszköz

A d2 figyelemvizsgáló eljárás az információ feldolgozás sebességét, a szabálykövetést és a teljesítmény minőségi aspektusait tárja fel, amely lehetőséget biztosít a koncentráció mértékének és a figyelem neuropszichológiai aspektusának becslésére.

Különleges előnye, hogy tisztán a figyelmi teljesítményt méri, anélkül, hogy azt összemossná más speciális képességekkel (pl. számolás). A figyelmi kontrollfunkciók 3 viselkedéses összetevőben fejeződnek ki: az adott idő alatt teljesített anyag mennyisége; a munka minősége, színvonala (hibaszám); és a teljesítmény időbeli mintázata: a munkafolyamat egyéni jellemzői, mint a teljesítmény stabilitása, labilitása, a korai telítődés, fáradás hatása.

Az eljárást eredetileg a gépjárművezetői készségek feltárására fejlesztették ki, de a hatékony és megbízható teszt hamar a legnépszerűbb figyelemvizsgáló eljárás lett egész Európában. Az elmúlt 40 évben a mérőeszköz számos revízióon esett át tovább növelve a mérőeszköz alkalmazhatóságát. A teszt legújabb változata a d2-R.

A mérőeszköz jól alkalmazható a neuropszichológia, a pszichiátria, a nevelépszichológia, a pályaválasztási tanácsadás, a **munkapszichológia**, a sportpszichológia a klinikum területén, valamint a nagy felelősséget, éberséget igénylő tevékenységi körökre való **munkaerő-kiválasztásban**, illetve az ilyen területen dolgozó alkalmazotti állomány időszakonkénti **mentálhigiénés tesztelésére**.

BVRT Benton teszt - vizuális észlelés és memória (A. L. Benton, 1981, 2000)**Benton teszt - a vizuális észlelés és memória mérése**

A Benton által kidolgozott vizuális emlékezet teszt a klinikus, neuropszichológus és a tudományos kutatásokat végző szakemberek számára kifejlesztett egyszerű és gyorsan értékelhető mérőeszköz, amely a memóriazavarok, továbbá a téri tájékozódás és a motoros viselkedés terén jelentkező problémák azonosítását teszi lehetővé. A teszt bizonyítottan a legkiválóbb eszköz arra, hogy elkülönítse a pszichiátriai betegek és a neurológiai zavarokban szenvedők figyelmi problémáit. Emellett általában véve is hatékony klinikai és kutatási segédeszköz, minthogy lehetővé teszi a vizuális percepció, a vizuális memória és a vizuo-konstruktív képességek mérését. A BVRT három különböző, nagyjából egyenértékű feladatsorból áll (C, D és E), továbbá négy alternatív felvételi módból (A, B, C, és D). Mindhárom feladatsor tíz geometriai alakzatot tartalmazó elrendezésből áll. A BVRT eszközigénye kicsi, használata és kiértékelése könnyű a legkülönbözőbb helyzetekben is. A teszteléshez szükséges eszközök: a különböző geometriai alakzatokat tartalmazó ingyerűjtemény, a kézikönyv, valamint az Értékelőlap.

Mill Hill Szókincsteszt (J. C. Raven, J. Raven, C. H. Court, 1998)

A Mill Hill Szókincstesztet gyakran a nonverbális kognitív képességeket feltáró mérőeszközök (pl. Raven Progresszív Mátrixok, Naglieri Nonverbal Ability Test) kiegészítéseként alkalmazzák abból a célból, hogy a következtetési képességek mellett a verbális információk előhívásának képességét, vagyis az általános intelligencia reprodukív összetevőjét is feltérképezzék. Ez az előhívási képesség általában szoros kapcsolatban van a megszerzett intellektuális készségekkel. A verbális információk előhívásának képességéből és a szóbeli kommunikáció aktuális szintjéből azonban nem feltétlenül lehet megállapítani az egyén által elért múltbeli eredményeket és a lehetséges jövőbeni teljesítményt.

A szókincsteszt teszt a kultúra által már hozzáférhetővé tett verbális információk (pl. szóbeli és írásbeli kifejezés, olvasás) előhívásának aktuális képességét tárja fel, amely többnyire az iskolázottságtól függ. Ahhoz, hogy a múlt, vagy a jövőre vonatkozó következtetést tudjunk levonni, szükség van az intellektuális kapacitás feltárására, amelyet a fent említett nonverbális tesztekkel lehet feltárni.

A Mill Hill Szókinceszt már serdülőkortól alkalmazható iskolai, munkahelyi, klinikai (pl. neuropszichológiai vizsgálatok) vagy kutatási területeken. A mérőeszköz 75 többszörös választást igénylő feladatból áll: nyolc alternatívából kell kiválasztani a megadott szó helyes szinonimáját. A feladatok megoldására 20 perc áll rendelkezésre.

VPT Visual Patterns Test (S. D. Sala, C. Gray, A. Baddeley, L. Wilson, 1997)

A rövid távú vizuális memória feltárása.

A Vizuális Mintázatok Teszt (Visual Patterns Test, VPT) a rövid távú vizuális memória feltárását célozza, amely klinikai és kutatási mérőeszközként egyaránt jól felhasználható. A nonverbális rövid távú memória mérésére leggyakrabban alkalmazott mérőeszközök a vizuális tárolás mellett többnyire téri vagy más komponenst is tartalmaznak. Jó példa erre a Corsi-kockák teszt, amelynek lényege, hogy a vizsgálatvezető által megérintett kockákat a vizsgálati személynek ismételtén meg kell érintenie ugyanabban a sorrendben, mint ahogy azt a vizsgálatvezető tette. A Vizuális Mintázatok Tesztben a vizsgálati személynek fekete-fehér négyzetek mintázódását kell egy meghatározott idő alatt megjegyeznie, majd ezt emlékezetből reprodukálnia. A fekete-fehér négyzetekből álló mátrixok a néhány négyzetből álló egyszerű mintázódásoktól haladnak a több négyzetből álló bonyolultabb elrendezések felé. Ezeket a mátrixokat nem lehet verbálisan kódolni, a szekvenciáknak nincs jelentősége, nem úgy, mint a Corsi-kockáknál. A Vizuális Mintázatok Teszt a fentiek alapján a vizuális emlékezet „tisztább” mérőeszközének tekintő, mint a Corsi-kockák teszt. A Vizuális Mintázatok Teszt kiválóan használható páciensek és egészséges személyek figyelmi folyamatainak és rövid távú memóriájuk vizsgálatára. A neuropszichológiai alkalmazását a kézikönyvben szereplő különböző betegcsoportokon bevizsgált eredmények segítik.

A Vizuális Mintázatok Tesztnek két paralel változata van. A mérőeszköz felvételének ideje kb. 10 perc. 18 éves kortól alkalmazható.

FEEST Facial Expressions of Emotion: Stimuli and Tests (A. Young, D. Perrett, A. Calder, R. Sprengelmeyer, P. Ekman, 2002)

Az érzelemkifejezés felismerésének mérése.

A különböző érzelmi állapotok felismerése az érzelmi intelligencia fontos részét képezi. Az érzelmek téves interpretációja a helyzethez nem illő társas viselkedést eredményezhet. Az

alapérzelmek detekciója a FEEST számítógépes program esetében az Ekman-féle arcképek segítségével történik. A vizsgálati személynek különböző arcokról kell eldöntenie, hogy milyen érzelmeket fejeznek ki: boldogság, meglepődés, félelem, bánat, undor, düh.



Forrás: www.oshungary.hu

A CD-n az érzelemdetekció mérésére kidolgozott két módszer található: The Ekman 60 Faces Test, The Emotion Hexagon Test. Mindezek mellett több mint 1000 érzelmkifejezés szempontjából lekódolt ingerképek és egy átfogó kézikönyv is található a lemezen.

A szerző tájékoztatása alapján a teszt forgalmazása megszűnt. Az ingeranyag az alábbi linken elérhető: <https://www.paulekman.com/product/pictures-of-facial-affect-pofa/>

C) MUNKAPSZICHOLÓGIA, HR

a) Vezetői tesztek

Kimondottan vezetők számára (vezetőkől álló minta adatainak felhasználásával) dolgozták ki a BIP-et (Bochum Munkahelyi Személyiségkérdőív), mely a munkában fontos, szakmai életben meghatározó személyiségvonásokat méri.

A munkával kapcsolatos személyiségtényezők feltárása.

A BIP a munkával kapcsolatos, a szakmai életben meghatározó személyiségvonásokat méri. A teszt kifejezetten munkahelyi személyzeti feladatok ellátására készült, mint pl. kiválasztás, tréning, coaching, általános felmérés, illetve karrier-tanácsadás.

Tizennégy skálát tartalmaz, amelyeket 4 nagy területen belül csoportosulnak:

Munkával kapcsolatos magatartás (Lelkiismeretesség, Rugalmasság, Cselekvés-orientáció); **Szakmai orientáció** (Teljesítménymotiváció, Alkotói motiváció, Vezetői motiváció); **Társas kompetenciák** (Érzékenység, Kapcsolatteremtő képesség, Szociabilitás, Csapat-orientáció, Érvényesítő-képesség); **Pszichés jellemzők** (Ézelmi stabilitás, Terhelhetőség, Önbizalom).

Az önjellemzés mellett egy, a társjellemzésre alkalmas teszt is használható a személy megítélésére, a két jellemzés együttese így még pontosabb képet nyújt a személyről. Az eredeti validitás-vizsgálatok azt mutatták, hogy jelentős kapcsolatok vannak a BIP skálapontszámok, illetve a szakmai sikeresség és elégedettség között. A BIP az egyik legnépszerűbb munkahelyi személyiség-kérdőív Németországban, illetve egész Európában.

b) Személyiségtesztek a kiválasztásban

A személyiség általános leírására kidolgozott „ötfaktoros” személyiségmodellre épül a BFQ (Big Five Questionnaire) és a BFA (Big Five Adjectives). Ez a két eszköz az Energia, Barátságosság, Lelkiismeretesség, Ézelmi stabilitás és Nyitottság személyiségvonásait méri fel; mindegyik dimenzió belül 2-2 további alskála meghatározásával.

A BFQ és BFA eredményei alapján felmérhetjük, hogy várhatóan a személy milyen jellegzetességekkel bíró munkakörülmények között, és milyen pozíciókban teljesít a legjobban.

A BFQ (ÉS BFA) SZEMÉLYISÉ GKÉRDŐÍV DIMENZIÓINAK ÉRTELMEZÉSE A KIVÁLASZTÁS SZEMSZÖGÉBŐL

Alább hétköznapi fogalmakkal írjuk le a BFQ (és BFA) egyes dimenzióinak jelentését. A könnyebb megértés kedvéért a leírásokban a dimenziók szélső értékeit jelenítettük meg. A

végpontok előfordulása ritkább, hiszen a többség az átlaghoz esik közel, és a két szélső pont között számtalan árnyalat fordul elő. Az egyes leírások tartalmazzák azokat a jellegzetes szakmákat és munkakörnyezeteket is, amelyeket az adott vonás előnyben részesít (amit a vonás „kiválogat”).

ENERGIA

Az Energia hagyományosan az Extraverzió megfelelője. A dimenzió *magas pontszámot elérők* igen dinamikusak, szeretik a társaságot, dominanciára törekednek, jó szociális készségeik vannak, jól kommunikálnak és önbizalmuk magas. Az aktív, cselekvéses elfoglaltságokat jobban kedvelik, mint a passzív, elmélyedő tevékenységeket, mert ez utóbbiak untatják őket. Életük főképp a társas kapcsolatok terén zajlik, nem szeretik az egyedüllétet; érdeklődésük változékony, elég spontának, ezért figyelmüket nehezebben összpontosítják huzamos ideig egy feladatra, viszont éppen ezért jól tűrik és igénylik is az ingergazdag, ingerekkel elárasztott környezetet. Kifelé forduló, az embereket könnyen megdolgozó természetük miatt esetenként manipulatívak lehetnek, illetve indulataikat, érzéseiket spontánabban fejezik ki. A magas Energia pontszám fontos lehet minden olyan szakmában vagy beosztásban, ahol az emberekkel való kapcsolatok, a velük való bánásmód kulcsfontosságú.

Így rendkívüli jelentőségre tehet szert az *értékesítői, területi képviselői, ügyfélszolgálatos, orvoslátogatói munkakörben, humánerőforrás trénerknél, ingatlan tanácsadóknál, recepciósnál, hostesseknél, valamint bármilyen csapatmunkát igénylő tevékenységnél. Kifejezetten lényeges olyan vezetői pozícióban, ahol az alkalmazottak kezelése, és főképp a munkatársak motiválása elengedhetetlen a jó teljesítményhez, - csapatmunkánál az ilyen vezető nagyszerű eredményeket könyvelhet el.*

Dinamikus, társas természetük miatt elég szuggesztív és magabiztos vezetők, akik könnyen magukkal ragadják az embereket, ügyesen győzik meg, és veszik rá őket, hogy az ő elvárásaik szerint cselekedjenek. *A magas Energia tehát a következő szakmák, beosztások esetén lehet előnyös: értékesítők, területi képviselők, ügyfélszolgálati munkatársak, recepciósnok, hostessek, orvoslátogatók, HR tréner, a munkatársakkal szorosan együtt dolgozó vezetők, ingatlan tanácsadók, kiskereskedelmi eladók, tanárok, idegenvezetők. Minden olyan szakma, ahol az emberekkel való közvetlen kapcsolat, az emberekre gyakorolt befolyás, a gyors reakciók és magabiztosság fontos szempont.*

Az *alacsony Energia pontszám* mellett a személy visszahúzó, szeret elmélyülni egy adott témában, feladatban, figyelmét képes tartósan és rendületlenül a kiválasztott munkára

irányítani. Inkább a gondolatai kötik le, és nem a társasági élet, ahol egyébként is valamivel ügyetlenebbül mozog, mint a magas Energia pontszámú személy, érzelemerkifejezésében kevésbé spontán és felszabadult, érzéseit inkább megtartja magának. Rendkívül önálló tud lenni, nem kedveli a csapatmunkát, szívesebben dolgozik egyedül; jól tűri a mások számára unalmas, monoton munkákat. Elmélyülő gondolatvilága, és visszahúzódó munkavégzése miatt képes mások számára nem látható összefüggések felismerésére, remek elemző képességekkel rendelkezhet. Megfontolt, többször átgondolja a döntéseit, ezért kevésbé reaktív és gyors, mint ellentétpárja. Az ilyen attitűd előnyös lehet minden olyan szakmában, ahol az önálló munkavégzés fontosabb, mint a csapatmunka, és a jó színvonalú munkához elengedhetetlen a feladatokban való alapos elmélyülés és a monotóniatűrés. *Gazdasági, üzleti, kockázati, marketing elemzők, gazdasági vagy egyéb kutatói munkakörben dolgozók, illetve szoftverfejlesztők, programozók, és egyéb számítástechnikai fejlesztők, rendszergazdák* profitálhatnak ebből az attitűdből. *Vezetői szinten ez olyanoknál hasznos, akik munkája jelentős koncentrációt, feladatban való elmélyülést igényel* (pl. rengeteg elemzés, jelentés, cikk és könyv olvasását), és nem lényeges szempont, hogy a munkatársak tömegét mindennapi szinten motiválják, vagy kommunikáljanak velük. Az alacsony Energia által előnyben részesített szakmák, pozíciók: gazdasági, üzleti, kockázati marketing elemzők, kutatók, szoftverfejlesztők, programozók, egyéb számítástechnikai fejlesztők, vezetők, akiknél fontos a feladatokban való elmélyülés, az átgondoltság, és az önállóság. Kutató vegyészek, mérnökök, orvosok, stb. Minden olyan szakma, ahol a feladatokra való szívós koncentráció, az unalomtűrés, és az önállóság fontos, a csapatmunka azonban nem feltétel.

BARÁTSÁGOSSÁG

A Barátságosság az Energiához hasonló jelentőséget tölt be az emberi kapcsolatokban. Magas Barátságosság pontszám mellett a személy rendkívül törődő másokkal, odafigyel a szükségleteikre, önzetlen, önfeláldozó, empatikus, segítőkész. Mivel mások igényeit képes a saját szükségletei elé helyezni, ezért igen simulékonyan alkalmazkodik a többiekhez. A magas Barátságosság fontos a csapatmunkában, részint a kollégákhoz való alkalmazkodás tekintetében, másrészt, hogy az egyén alá tudja rendelni magát a közös célnak. Fontos követelmény lehet a személyi asszisztenseknél, HR trénerекnél, HR asszisztenseknél, titkárnőknél, szociális munkásoknál, tanároknál, óvónőknél, egészségügyi dolgozóknál, vagy egyéb segítő foglalkozásúaknál. Vezetői pozícióban kifejezetten törődő, segítőkész, toleráns attitűdöt eredményez, aminek akkor lehet haszna, ha a tevékenység nem a versenyszférában zajlik, vagy ha a munkatársakat a törődéssel és figyelemmel jobban lehet motiválni, mint a

feladat hangsúlyozásával. E vonás hátránya, hogy a személy néha túlságosan befolyásolható, 3 fenntartások nélkül elfogadja mások álláspontját és igényeit, mert megpróbál mindenkinek a kedvére tenni. A magas Barátságosság által előnyben részesített szakmák, pozíciók: személyi asszisztens, HR tréner, vezetők, akik a tisztelettel, odafigyeléssel, segítőkészséggel, törődéssel tudnak motiválni. HR asszisztens, titkárnő, szociális munkások, tanárok, óvónők, egészségügyi dolgozók. Minden olyan munkakör vagy szakma, ahol fontos csapatmunka, ahol a másik szükségleteire való odafigyelésnek meg kell előznie az egyéni igényeket, és ahol fontos a segítőkészség, a másokhoz való alkalmazkodás és az önzetlenség. Alacsony Barátságosság pontszámmal a személy kifejezetten rideg és önző lehet, nem tud együtt érezni másokkal, egyénieskedik, nem alkalmazkodik mások igényeihez, saját szükségleteit mindig fontosabbnak tartja, mint másokét. Nem bízik meg az emberekben, gyakran gyanakvó és az önzése miatt versengő. Előnytelennek tűnő sajátosságai miatt konkrétan szakmához nem köthető, viszont alacsonyabb Barátságosság előnyös lehet az olyan vezetői pozícióban, ahol a siker elengedhetetlen feltétele a szívós, érzelemmentes feladat-orientáció, és ahol a másokkal való törődés vagy érzelmi bevonódás mindenképpen a munka rovására megy. Nagyon kiélezett versenyhelyzetben az ilyen érzelmileg megközelíthetetlen, hideg és önfejű vezető sokszor jelentősebb teljesítményt hoz ki a munkatársakból, mint a nála együttérzőbb felettes. Az alacsony Barátságosság nem okoz továbbá problémákat az önálló munkakörben dolgozóknál, ahol az illetőnek nem kell emberekkel foglalkoznia, vagy csapatban dolgoznia, és a feladatorientáció nagyobb előnnyel jár a teljesítmény terén, mintha a kapcsolatokra fókuszálna. Emellett sokszor pozitívumnak bizonyul, hogy a személy nem igazán befolyásolható, meglehetősen makacsul kitart saját véleménye és elképzelései mellett, nem fogadja el kritikátlanul a többségi véleményt. Az alacsony Barátságosság által előnyben részesített munkakörök, pozíciók: Önálló munkakörök, erős feladat-orientációval, ahol a társas kapcsolatok nem képezik részét a tevékenységnek. Vezetők, akiknek erős versenyhelyzetben kell a munkatársak teljesítésére motiválniuk.

LELKIISMERETESSÉG

Magas Lelkiismeretességgel a személy rendkívül megbízhatóan, pontosan, céltudatosan, tervezetten, szervezetten dolgozik. Kimagasló előnye, hogy nem befolyásolják a körülmények, akkor is képes pontos, alapos és szívós teljesítményre, és akkor is hű a szabályokhoz, ha számtalan akadállyal kell szembenéznie, vagy ha nincs felettesi ellenőrzés, a munkát felsőbb kontroll nélkül kell végeznie. Teljesítménye belső erkölcsi meggyőződésből magas és nem azért, mert a körülmények vagy a tekintély arra kényszerítik; minden további

nélkül túlórázik, dolgozik hétvégén vagy a szabadsága alatt. Kitartó, képes hosszú távon előre tervezni, majd a terveket szisztematikusan végrehajtani. Erős akarata és jelentős 4 munkaerőköltsége miatt azonban kissé merev, aki akkor is ragaszkodik a szabályokhoz, amikor az felesleges lenne. Nyugodtan lehet általánosítani a tekintetben, hogy a jó színvonalú Lelkiismeretesség minden szakma és pozíció alapkövetelménye lehet, és minél megbízhatóbb és pontosabb munkavégzésre, nagyobb teljesítményre van szükség, annál magasabb Lelkiismeretességgel kell az illetőnek rendelkeznie, legyen az beosztott vagy vezető. Vannak ezen felül bizonyos szakmák, amelyek alapvetően a magas Lelkiismeretességgel rendelkező munkatársaknak kedveznek (ők szívesebben vállalják és hatékonyabban végzik ezeket a munkákat): pénzzel, pénzügyekkel, számokkal, adatokkal dolgozó munkatársak, mint pl. könyvvizsgálók, könyvelők, controllerek, banktisztviselők, biztosítási szakemberek, gazdasági vezetők, illetve általában mindenféle vezető, kivált, ha nagy felelősség hárul rá. Figyelem: olyan munkakörben, ahol az illető közvetlen hozzáfér a pénzeszközökhöz, a lelkiismeretessége akadályozza meg, hogy illetéktelenül nyúljon hozzá! A versenyhelyzet jól elkülöníti egymástól a lelkiismeretes és a kevésbé lelkiismeretes munkatársat: a növekvő nyomást és teljesítményigényt csak az előbbiek viselik el, képesek felvenni a tempót, és saját szükségleteikről mondanak le, hogy a munkájukat ellássák, míg az utóbbiak megbízhatatlanná válnak, és előbb-utóbb képtelenek megfelelő nívón dolgozni. A felelősségérzet és a tervezés miatt fontos a projektmenedzsereknél, a fejlesztési menedzsereknél, termelésstervezőknél, logisztikusoknál, és az alaposág miatt a pályázatíróknál. A magas szintű Lelkiismeretességnek szintén nagy szerepe van a komoly szaktudáson alapuló és felelősséggel járó szakmákban, mint pl. jogászok, orvosok, tanárok, mérnökök, kutatók, orvoslátogatók, stb. A magas Lelkiismeretesség által előnyben részesített szakmák, pozíciók: pénzügyi, gazdasági vonalon dolgozók: könyvelők, könyvvizsgálók, banktisztviselők, controllerek projektmenedzserek, fejlesztési menedzserek, termelésstervezők, logisztikusok, pályázatírók. A pénzhez közvetlenül hozzáférő munkatársak: banki alkalmazottak, pénzszállító biztonsági emberek, stb. Komoly szaktudást igénylő foglalkozások: jogász, orvos, mérnök, tanár, orvoslátogató, kutató, stb. Bármilyen vezető beosztásban. Bármilyen munkatársnál, akinek pontosan és megbízhatóan kell teljesítenie. Az alacsony Lelkiismeretesség a fentiek ellentéte: az illető szervezetlen, munkavégzése pontatlan és megbízhatatlan, a szabályokat figyelmen kívül hagyja, nem tervez előre, a külső kontroll gyengülésével a munkafegyelme is jelentősen alábbhagy, azaz semmilyen körülmények között nem áldozza fel magát a munka oltárán. Ezek után nehéz olyan szakmát vagy beosztást mondani, aminek ez lenne a követelménye, de azért van ilyen. Olyan szakmákról van szó, ahol nem annyira a kemény munka és a teljesítmény a

cél, hanem éppen a szervezetlenség, a spontaneitás, a gyenge tervezés, és ahol nincs időlimit. Például reklámcégek kreatív műhelyében működő ötletgyárosoknál, vagy a bulvárhírekkel, társasági hírekkel foglalkozó újságíróknál, tudósítóknál, műsorvezetőknel inkább az ötletek, témák, hírek gyors közvetítése a spontaneitás, a lazaság a lényeg, és kevésbé fontos az adott témában való elmélyültség, az alaposság, a tervezettség, a témába fektetett szívós, analitikus munka. Az alacsony Lelkiismeretesség által előnyben részesített szakmák, tevékenységek: minden olyan szakma, ahol a cél a spontaneitás, az ötletbörze, a témák, hírek egymás utáni gyors közvetítése, akár alacsony kidolgozottsági szinten is.

ÉRZELMI STABILITÁS

Magas Érzelmi Stabilitással a személy alapvetően mentes a szorongástól. Nehéz helyzetekben nem veszti el érzelmi egyensúlyát, nem zavarodik össze, vagy esik kétségbe, képes ilyenkor is tisztán gondolkodni és magas színvonalon tevékenykedni. A hangulata kiegyensúlyozott, a helyzetek változásai nem tükröződnek a hangulat ingadozásaiban, szinte minden pillanatban megbízhatóan nyugodt és jó kedélyű. Nem reagálja érzelmileg túl a helyzeteket, nincsenek dühkitörései, nem sértődékeny, vagy ingerlékeny, és még egy komolyabb érzelmi megrázkódtatásból is rugalmasan fel tud épülni. A magas Érzelmi Stabilitású munkatárs áldás a munkahelyen, nagyon jól tűri az érzelmileg megterhelő helyzeteket, és – mint említettük – még szélsőséges körülmények között is képes fenntartani munkavégzése színvonalát. Ez a dimenzió nehezebben köthető specifikus szakmákhoz, munkakörökhöz, vagy beosztásokhoz, hiszen minden helyzetben előnyös lehet, de általánosságban elmondható, hogy ahol állandó a konfliktus, feszült, érzelmileg rendkívül megterhelő körülmények között kell dolgozni, ahol pattanásig feszülhetnek az idegek, ott szinte nélkülözhetetlen az erős Érzelmi Stabilitás. Bármilyen versenyhelyzetben, versenyiparágban kimagasló szerepe van, konkrét szakmákra vetítve pedig: ügyfélszolgálatosok, orvosok (főként baleseti sebészek, mentőorvosok, szülészorvosok), tanárok, tűzoltók, készenléti rendőrök, reptéri légiforgalmi irányítók. Összességében tehát minden munkahely, ahol kiélezett versenyhelyzet van (bármilyen gazdasági szereplőnél); vagy emberi igényekkel, problémákkal kell bánni; az egészséget, életet fenyegető helyzetet kell elhárítani; vagyis ahol a megoldandó vagy fenyegető események váratlanul, bejósolhatatlanul és tömegében következhetnek be. Ám ilyen körülmény lehet szimplán az is, ha rossz természetű, elviselhetetlen, ellenséges munkatársakkal kell együtt dolgozni. A magas Érzelmi Stabilitás által előnyben részesített szakmák, pozíciók: versenyhelyzetben, versenyiparágban dolgozók, ügyfélszolgálatosok, orvosok (főként baleseti sebészek, mentőorvosok, szülészorvosok), tanárok, tűzoltók,

készenléti rendőrök, reptéri légiforgalmi irányítók. Vezetőt és beosztottat tekintetbe véve bármilyen munkahely, ahol kiélezett versenyhelyzet van (bármilyen gazdasági szereplőnél); vagy emberi igényekkel, - problémákkal kell bánni; az egészséget, életet fenyegető helyzetet kell elhárítani; azaz összességében: ahol a megoldandó vagy fenyegető események váratlanul, bejósolhatatlanul és tömegében következhetnek be. Noha az alacsony Érzelmi Stabilitásról (Érzelmi Labilitás) sok jót nem lehet elmondani, meglepően kevésbé lehet kapcsolatban a munkateljesítménnyel. Az Érzelmileg Labilis ember szorong, fél szinte mindentől, főleg az ismeretlen, bejósolhatatlan, váratlan dolgoktól és a változásoktól. Rendkívül rosszul tűri az érzelmileg megterhelő helyzeteket, ezekben visszavonulással, elkerüléssel, sértődéssel, általában elhárításokkal reagál, legtöbbször nem tudja éretten kezelni a problémákat. Hangulata igen változékony, és legtöbbször a lehangoltság irányába mutat, a sérelmeit, a traumákat nagyon nehezen, vagy nem tudja feldolgozni, nehezen épül fel belőlük (érzelmileg rugalmatlan). A többiekkel való viszonya attól függ, hogy az érzelmi problémákat hogyan próbálja meg kezelni: az egyik reakciótípus 6 szerint a személy hajlamos másokra kivetíteni, másokat büntetni, hibáztatni mindenért, ezért ellenséges, és összeférhetetlen, kellemetlen társ és munkatárs (ez általában az alacsony Barátságossággal van összefüggésben). A másik reakciómódnál a személy befelé fordítja a problémákat, szorong, rágódik, depressziós, bűntudata van, és inkább önmagát, mint a környezetét hibáztatja (ez relatíve magasabb Barátságossággal kapcsolódik össze). (A két reakciómód nem zárja ki egymást.) Az Érzelmi Labilitás mindenképpen hátrányos azokban a szakmákban, munkakörökben, amelyek az Érzelmi Stabilitást részesítik előnyben, tehát a gyorsan, bejósolhatatlanul változó, rengeteg akadállyal terhes környezetben, vagy ahol emberi gondokat, helyzeteket kell kezelni, az Érzelmileg Labilis munkatárs teljesítménye nagyon sokat romlik, és ösztönösen menekül vagy kerüli az ilyen helyzeteket. Más szakmákban és munkahelyeken azonban kiteljesedhet, ugyanis a kreativitás speciális kapcsolatban van az érzelmi problémákkal. Szakirodalmi és tapasztalati adatok mutatják, hogy a kreativitás valamilyen belső konfliktusból származik, a belső gyötrődések, harcok és vívódások eredményeznek ötleteket, eredeti megoldásokat, a szokványostól eltérő gondolkodási utakat. A lelkiileg labilis személy gondolkodása sokszor eltér a bejáratott, megszokott módtól, és ebből sokat profitálhat. Így minden olyan munkahelyen, ahol kevesebb kötöttséggel szabadabban dolgozhat, és az idegrendszeri tűrőképességét maguk a körülmények (nem a munka) nem teszik próbára, semmivel sem produkál rosszabb eredményt, mint az érzelmileg stabil személy, sőt, sokszor éppen ő lehet a kreatív, produktív, és magas teljesítményű feladatmegoldó, csak nem biztos, hogy a munkatársakhoz simulékonyan alkalmazkodik, vagy könnyen kezelhető. E vonás nem

befolyásolja a teljesítményt, sőt közvetve akár eredetibb megoldásokhoz is vezethet, pl. reklámcégek kreatív munkatársainál, vagy bármilyen típusú kutatóknál, tervezőmérnököknél. Az Érzelmi Labilitás nem okoz hátrányt a következő típusú munkában: bármilyen típusú munka, ahol a munkatárs vagy vezető kevésbé szabályozott, ellenőrzött és akadályozott körülmények között tevékenykedhet, ahol szabadon érvényesítheti saját elképzeléseit, ötleteit és tehetségét.

NYITOTTSÁG

Magas Nyitottsággal az illető nagyon szívesen fogadja és kihívásként értékeli a változásokat, szereti az újdonságot, a szokványostól eltérő, kreatív, eredeti dolgokat. Nem kedveli a rutint, a maradi és szokványos dolgokat, hajlamos a változtatásra, újításra. Kíváncsi más kultúrákra, népekre, szokásokra, és értékekre, ezekkel szemben tolerancia jellemzi, továbbá intellektuálisan nyitott, azaz kifejezetten érdeklődik a tudományos, irodalmi, művészeti alkotások iránt. Munkahelyen a Nyitottság két szempontból igen előnyös: a munkatárs nyitott a változásokra és az újításokra, nem ijed meg tőlük, és jól alkalmazkodik hozzájuk, sőt szemléletmódja progresszív, keresi a munka és a terület fejlesztésének lehetőségét, úttörő módon képes a munkához nyúlni, amivel hozzájárulhat a cég vagy a terület élvonalba emeléséhez. Másrészt mindig kész új tudást elsajátítani, képes megújulni egy megváltozott környezetben és friss képességgel megjelenni (átképzés). Az ilyen munkatárs komoly jelentőségre tehet szert a változó környezetben dolgozó cégeknél, ahol a gazdasági, környezeti feltételek folyamatosan megújulnak; kiélezett versenyhelyzetben, vagy ahol állandó a technológiai, módszertani fejlődés, és mindennek meg kell felelnie. Így konkrét szakmához nehezen köthető, de a Nyitottságnak mindenképpen nagy szerepe lehet az üzleti 7 befektetőknél, értékesítőknél, ügyfélszolgálatosoknál, mérnököknél, orvosoknál, marketing szakembereknél, vagy a High Tech iparban dolgozó fejlesztőknél. A magas Nyitottság által előnyben részesített szakmák, pozíciók: változó környezeti, gazdasági körülmények között, kiélezett versenyhelyzetben dolgozó munkatársak és vezetők általában. Értékesítők, ügyfélszolgálatosok, üzleti befektetéssel foglalkozók, High Tech területen dolgozó fejlesztők, marketing szakemberek, mérnökök, orvosok.

Az Alacsony Nyitottsággal a személy jobban kedveli a megszokott, bejáratott dolgokat, tart az újtól, és kellenlenül fogadja, ellenáll a változásoknak és az újításnak, konzervatív és hagyományhű. Nem kifejezetten kíváncsi a tudományos, művészeti alkotásokra, és nem érdeklik, illetve kifejezetten tart az övétől eltérő kultúráktól, értékektől és népektől, - nem toleráns ezekkel szemben. Az alacsony Nyitottság a fenti leírás alapján kevésbé tűnhet

előnyösnek, de ez csak akkor van így, hogy a személynek a képességeit, a munkája tartalmát és az alkalmazott eljárásokat tekintve meg kell felelnie a fentebb részletezett gyorsan változó környezetnek. Amennyiben a munka olyan jellegű, hogy kifejezetten a bevált, szokványos eljárásokra, a hagyományra és a rutinra épít, amelyektől a teljesítmény érdekében nem lehet eltérni, az ilyen munkakörnyezetben az alacsony Nyitottságú személy sokkal kényelmesebben érzi magát, és sokkal hatékonyabb, mint izgó-mozgó ellentétpárja. Mivel azonban manapság a legtöbb munkakörnyezet rendkívül dinamikusan változik, ezért az alacsony Nyitottságot nehéz konkrét munkához kötni, és inkább egyszerűbb általánosan úgy meghatározni, hogy az olyan cégeknél, amelyek terméke vagy szolgáltatása valamilyen hagyományon, ismert régi eljárásokon alapul (pl. borpincészet; hagyományos technológiák, receptek alapján készülő termékek). Az alacsony Nyitottság által előnyben részesített területek: rutin eljárásokon alapuló munkák. Hagyományos eljárásokon, módszereken, recepteken alapuló termékeket vagy szolgáltatásokat nyújtó cégek (pl. borpincészet; hagyományos technológiák, receptek alapján készülő termékek)

c) Munkahelyi motiváció

Munkahelyi motivációk mérésére a TOM (Motiváció-orientáció Kérdőív) alkalmas, amely önbeszámoló formában méri a munkavégzés, munkahelyi teljesítmény szempontjából meghatározó motivációkat.

TOM Motiváció-orientációs Kérdőív (L. Borgogni, L. Petitta, C. Barbaranelli, 2004)

Önjellemző mérőeszköz a munkamotiváció feltárására.

A munkamotiváció témája növekvő hangsúlyt kap a szakirodalomban, egyre fontosabb annak meghatározása, hogy a személy milyen indíttatás alapján cselekszik, halad egy cél felé, vagy köteleződik valamilyen tevékenység mellett. Ezeknek a tényezőknek az elemzése hasznosnak bizonyulhat a vezetői és az erőforrás-fejlesztői programok kidolgozásánál. A TOM a szervezeti viselkedést és a munka-preferenciákat irányító motivációkat és hajlamokat 4 különböző orientáció terminusaiban méri: cél-orientáció, újítás-orientáció, vezetés-orientáció, kapcsolat-orientáció. A különböző orientáció skálák a maximális munkateljesítményre való hajlamot mérik, amennyiben a személynek lehetősége van arra, hogy: egyre nagyobb munkahelyi kihívásokkal találkozzon, és a teljesítményéről visszajelzést kapjon (Cél-orientáció skála); mindig újabb feladatokkal kísérletezzon, és egyszerre többféle munkán is

dolgozhasson, ismétlődő feladatok helyett (Újítás-orientáció); befolyásos pozícióra tehessen szert, és másokat irányítson (Vezetés-orientáció); illetve támogató, segítő csoportban dolgozhasson (Kapcsolat-orientáció). A validitás-skálaként beillesztett Szociális kíváncsiság skála segít kiszűrni a torzított válaszadást.

A TOM kiválóan alkalmazható kiválasztásnál, munkahelyi tréningeknél, potenciális munkahelyi konfliktusok előre jelzésére, és **assessment centerek-nél**.

A teszt papír-ceruza változatban és interneten is kitölthető. Az internetes kérdőív e-mailben is kiküldhető a teszt kitöltőjének. Az internetes platform többnyelvű kitöltésre és értékelésre is alkalmas: pl. német, olasz, spanyol.

d) Specifikus kompetenciák

PASAT 2000 Poppleton Allen-féle Értékesítői Készség Kérdőív 2000 (S. Poppleton, P. Jones, 2002)

A PASAT 2000 teszt az **értékesítői kompetenciák** mérését teszi lehetővé. A teszttel szerzett hazai tapasztalatok is arra utalnak, hogy az eredmények bejósolják az értékesítői sikerességet. A teszt normáit az értékesítés különböző területein dolgozó személyek adatainak felhasználásával dolgozták ki.

A hatékony értékesítés személyiségtényezőinek feltárása.

A PASAT 2000 a sikeres értékesítő tulajdonságait méri, és így segíthet a munkáltatónak az értékesítői csapat kiválasztásában. A mérőeszközt számos értékesítői terület kiterjedt elemzése nyomán fejlesztették ki, melynek során több ezer értékesítői viselkedést vettek számba. A kérdőív tételeit úgy válogatták ki, hogy bármilyen értékesítői területen használhatóak legyenek. Az eszköz 8 fő skálája: Motivációs alkalmazkodás (célorientált viselkedés és kihívások keresése), Érzelmi alkalmazkodás (érzelmi megküzdés, nehéz helyzetek rugalmas kezelése), Társas alkalmazkodás (kapcsolatteremtő és -fenntartó képesség), Változásokhoz való alkalmazkodás (változások pozitív kezelése, azokhoz való alkalmazkodás), Lelkiismeretesség (lelkiismeretes munkavégzés, tervezés, részletekre való odafigyelés), Érzelmi stabilitás (kiegyensúlyozott hangulat), Társas szabályozás (mások befolyásolása) és Magabiztosság (pozitív énkép). A benyomáskeltést mérő Társas megtévesztés skála validitás-skálaként is működik (magas benyomáskeltés mellett a személy befolyásolni igyekszik a mások róla kialakított képét).

A kutatási eredmények alapján a 8 nagy skála közül 5 (Változásokhoz való alkalmazkodás, Lelkiismeretesség, Érzelmi stabilitás, Társas szabályozás, Magabiztosság) szorosan illeszkedik a Big Five 5 nagy faktorához. A teszt papír-ceruza változatban és interneten is kitölthető. Az internetes kérdőív e-mailben is kiküldhető a teszt kitöltőjének. Az internetes platform többnyelvű kitöltésre és értékelésre is alkalmas: pl. német, olasz, spanyol.

e) Képességtesztek a kiválasztásban

A munkahelyi képességfelmérés legsokoldalúbb eszköze a **GAT** (General Ability Test - Általános Képességteszt), amely 4 különálló modulból áll. Ezek a verbális, numerikus, nonverbális és térbeli képességek mérésére alkalmasak. Gyorsan, csoportosan is felvehető teszt, melyet hazánkban is széles körben használnak, elsősorban kiválasztási céllal. A GAT további előnye, hogy a hazai normák mellett a felhasználó már 50-60 fő adatai alapján saját (pl. szervezeti) normákat tud kidolgozni. A jól ismert **Raven** progresszív mátrix tesztek szintén az általános intellektuális képesség (Spearman-féle *g*) mérésére alkalmasak, **felhasználásuk feltétele azonban pszichológusi végzettség.**

A tantárgy kötelező irodalmát képezi: **Mirnic Zsuzsanna A személyiség építőkövei – Típus-, vonás és biológiai elméletek** Bölcsész Konzorcium ISBN 963-9704-17-2 letölthető PDF formátumban az internetről (Magyar Elektronikus Könyvtár).

A 7. fejezet ismerteti részletesen a fő mérőeszközöket.

7. A vonás- és típuselméletek mérőeszközei	100
7.1. Allport mérési módjai és a modern fejlesztések	100
7.2. Az Eysenck-tesztek	104
7.3. A 16 PF	107
7.4. A Big Five-tesztek	114
7.4.1. A NEO-PI® és a NEO-FFI	114
7.4.2. A BFQ-teszt	119
7.4.3. Rövid Big Five mérőeszközök	122
7.4.4. Az IPIP mint szakmai lehetőség	123
7.5. Fontosabb kutatási területek: vizsgálatok a Big Five-tesztekkel	125
7.6. Az MBTI-modell (Társszerzők: Bólya Attila, Nick Szabolcs, Sztankovjánszky Szilvia)	131
7.7. A GWPQ és az SPSRQ	138
7.8. A TCI	141

2. A kompetenciamenedzsment tervezési alapjai

A hatékony emberi erőforrás tervező rendszer alapvető követelménye, hogy legyen olyan eszköze, amely értékeli a meglévő munkaerő ismereteit, képességeit, karriervágyait, és gyakorlatát, és egyben képes legyen a jövőbeli igények előrejelzésére is. A két rendszernek ki kell egészítenie egymást. Az adatgyűjtés előtt válaszolni kell a következő kérdésekre:

- Milyen információkat kell begyűjteni az egyénekről?
- Honnan merítsük az információt?

Mindenkinek szerepelnie kell benne, aki a szervezetnél van. Meg kell határozni az információk feljegyzésének módját, frissítésük gyakoriságát, információk biztonságának megóvását. Figyelemmel kell lenni arra, hogy az alkalmazottakkal kapcsolatos adatok jó része beszerezhető a meglévő személyzeti adatlapokról, fizetési listákról. Az időszakonkénti teljesítményértékelés is információforrás lehet. Az adatgyűjtés előtt a munkavállalókkal ismertetni kell az adatvédelemre vonatkozó jogukat. A megszerzett adatokat az információs rendszer által is értelmezhető módon kell rögzíteni.

2.1 Munkakörelemzés

A munkakör azoknak a feladatoknak az összessége, amelyet a munkavállalónak el kell végeznie munkája során. A *munkakör* rögzíti a szervezeten belüli munkamegosztást, tükrözi a betöltőjével szemben támasztott követelményeket, megszabja a cselekvési lehetőségeket, megszabja az egyén helyét a szervezeti hierarchiában, szabályozza a formális kapcsolatrendszereket. A teljesítmény értékelés alapjául szolgál.

A *munkakörelemzés*: a munkával kapcsolatos lényeges információk összegyűjtése, integrálása. Több lépcsős folyamat melynek során elsőként meghatározzuk a főbb feladatokat, majd megvizsgáljuk az adott feladatok relatív jelentőségét és a végzett tevékenység gyakoriságát. Végül meghatározásra kerülnek a munkavégzés szempontjából fontos tudás, képesség és készség jellemzők. A munkakörök elemzéséhez többféle módszer használatos, például:

Kérdőívek:

- a Munkakör elemző kérdőív (PAQ),
- vagy a pozíció leíró kérdőív vezetők számára (MPDQ),

Megfigyeléses módszerek:

- naplóvezetés módszere,
- strukturált interjú módszere.

Egyéb módszerek:

– próba munkavégzés, vélemények gyűjtése stb.

1. sz. táblázat:

A munkakörök kialakításához, elemzéséhez vizsgálandó területek

<i>Kulcskérdések:</i> - Milyen feladatokat kell elvégezni? - Mikor, milyen munkaidőben? - Miért? - Hol, mely munkahelye(ek)en? - Hogyan, mi módon? <i>Felelősség:</i> - a beosztottakért, - gépekért, berendezésekért, anyagokért, - pénzeszközökért. <i>Munkakapcsolatok:</i> - kollégákkal, - más részlegekkel, - külső szervekkel.	<i>A munkakör betöltését szabályozó jogi előírások:</i> - kor, - erkölcsi bizonyítvány, - egyéb. <i>Ellenőrzés:</i> - egyeztetés a munkakört betöltőkkel, - egyeztetés a munkahelyi vezetőkkel. <i>Munkakörülmények:</i> - ergonómiai feltételek, - foglalkoztatási ártalmak, - szociális körülmények, - a munkacsoport. <i>Követelmények:</i> - a munkavégzés színvonala, - ismeretek és gyakorlat, - intelligencia, - kreativitás, - fizikum, egészségi állapot.
--	--

2.2 Munkakör-értékelés

A munkakör-értékelés olyan eljárás, amelynek során a munkakörök között fontossági sorrendet állapítunk meg a szervezeti értékük alapján. Elsődleges célja:

- a munkakörök relatív súlyának megállapítása egy szervezeten belül (dolgozók számára lefogadó jövedelmi arányok kialakítása),
- olyan fizetési rendszer kidolgozása, amely kellőképpen tükrözi a munkaerőpiacot.

Hasznos lehet még:

- munkakörök tisztázása,
- szervezetelemzés,
- vezetés- és karrierfejlesztés,
- munkaköri struktúra megváltoztatása,
- szervezeti kultúra átalakítása,
- munkaköri struktúra megváltoztatása kapcsán.

A munkakör-értékelés fajtáit két dimenzió mentén különböztetjük meg egymástól:

- mi az értékelés alapja: (egész munkakör vagy a munka tényezői)
- mihez viszonyítjuk a munkakört (standardhoz vagy munkaköröket egymáshoz)

2.3 Munkakör-értékelő módszerek

Rangsorolás: legfőbb előnye, hogy egyszerű.

Osztályozás: egy előre meghatározott munkakör-osztályzási sémához hasonlítja a munkaköröket. Ott érdemes használni, ahol viszonylag kevés osztályba kell sorolni a munkaköröket.

Tényező-összehasonlító módszer: az értékelés során először a munkakör relatív súlyát befolyásoló tényezőket kell meghatározni. Minden tényezőhöz külön értékelési skálát rendelnek. A kiválasztott munkaköröket ezen skálákhoz viszonyítva értékelik, és az értékeket összeadva határozzák meg a munkakörök rangsorát.

Pontozásos módszer: ha a munkakörök száma és sokszínűsége nagy, akkor érdemes bonyolult, de számítógépes rendszerrel megvalósítható pontozási rendszert alkalmazni. A számítógépes szakértői rendszerrel elvégzett előzetes standardizáció lehetővé teszi a vizsgált munkakörök meghatározott standardhoz való viszonyítását.

Kompetencia alapú módszer: három fő tényezője a tudás, a problémamegoldó képesség és a felelősség. Első sorban olyan gazdasági szervezeteknél használatos, amelyeknél magas a jól képzett szakemberek aránya. Vezetői munkakörök értékelésére alkalmas, fizikai munkakörök esetén nem egyértelműsíthető az előnye.

Ebbe a kategóriába tartozik a *Hay értékelési módszer* a minden munkakörre speciálisan jellemző *tudás, problémamegoldás* és *felelősség* közötti logikai összefüggésen alapul. E három tényezőnek további dimenziói kerültek kialakításra, amelyekhez többfokozatú skálákat rendeltek. A skála minden fokozatához pontos definíció tartozik. Ez például a feladatok elvégzéséhez szükséges ismereteket jelentő „tudás” esetében a következő dimenziókról beszélhetünk: a technikai tudás szélessége és mélysége (a feladatok ellátásához szükséges elméleti tudás és gyakorlati ismeretek), a menedzsment szélesség (a vezetési képesség, a feladatok elvégzéséhez szükséges szervezési és koordinációs tevékenység) és az emberi viszonyok kezelése (az emberek közti kapcsolatok). A szaktudás skálájának legalsó, elemi szintje például minimum 1 órás képzést és 1 hét gyakorlatot tételez fel, és azt, hogy az illető megértse a szóbeli és írásbeli utasításokat. A skála legfelső szintje, a mesterfokú szaktudás pedig 5–10 év képzési időt, 10–15 év gyakorlatot és átfogó szervezeti és működési ismereteket tételez fel.

A Hay-módszert átható elv az, hogy minden munkakört meghatározott cél elérése érdekében hoztak létre. E cél elérése végett a munkakör bizonyos beszámoltathatóságot, valamint megoldandó problémákat tartalmaz, melyekhez megfelelő tudásra van szükség. Ebből következik az, hogy valamilyen logikai összefüggésnek kell lennie az említett három tényező

között. A fenti érvelés vezetett el a három értékelési táblázat kifejlesztéséhez, amelyekben a már említett munkaköri dimenziók fokozatos skáláit alakították ki, a tudás, problémamegoldás és felelősség relatív fontosságának kifejezéséhez. A különböző dimenziók skáláinak egyes fokozataihoz definíciók tartoznak, melyek közül a munkaköri leírással összehasonlítva választjuk ki a megfelelőt. A munkakör-értékelők minden egyes munkakörhöz egy olyan definíciósorozatot határoznak meg, amely leginkább megfelel az adott munkakör igényeinek. Ez a sorozat adja a három fő szemponthoz az ún. Hay-pontszámokat. A tudás, problémamegoldás és felelősség részpontjainak összegzése révén alakul ki az adott munkakör értékelési pontszáma, relatív fontossága. A Hay-módszer a tudás pontszámából indul ki, és a problémamegoldás/felelősség viszonyt – a munkakör profilját – egyfajta ellenőrzésként használja. Ugyanis adott munkakörben csak olyan feladatokat lehet elvégezni, melyhez a megfelelő tudás rendelkezésre áll. Ez egyben az értékelés egyik ellenőrzési lehetősége is. Az értékelésnél figyelembevételre kerül a munkakör szervezetben elfoglalt helye is, amely behatárolja az értékelési tényezők elérhető szintjét. A módszer az átlagos teljesítményű, képességű, gyakorlatú munkavállaló munkakörét vizsgálja, normál - a munkakör ellátásához szükséges - körülmények között. Az egyéni teljesítmények értékelése, elismerése nem a projektnek, nem ennek a rendszernek feladata.

Az egységes rendszer előnye, hogy a munkaköröket hasonló módon közelíti, azonos szempontok alapján írja le. Így – bár különböző tevékenységekről van szó, – megteremti az összehasonlítás lehetőségét azzal, hogy minden munkakörhöz pontszámot rendel. A pontszámok alapján kategóriák határozhatóak meg.

A munkakör-értékelés tényezői egyben a képzés-fejlesztés kiinduló paraméterei is:

Tudás

- Technikai tudás: a feladatok ellátásához szükséges elméleti tudást és gyakorlati ismereteket foglalja magában, skálájának fokozatai az elemi ismeretektől a mesterfokú szakismeretig terjednek.
- Menedzsment szélesség: a vezetési képességeket, a feladatok elvégzéséhez szükséges szervezési és koordinációs tevékenységet jelenti, a skála fokozatai: feladat orientált, tevékenység orientált, homogén, heterogén.
- Humán kapcsolatok kezelése: az emberek közti kapcsolatokat fejezi ki, a skála fokozatai: kommunikáció, tárgyalás, motiválás.

Problémamegoldás

- Gondolkodási szabadság: a gondolati korlátokat jelenti, amelyek a gondolkodást behatárolják a munkavégzés során, skálájának fokozatai a szigorú rutintól a szélesen meghatározott gondolkodásig terjed.
- Gondolati kihívás: azt fejezi ki, hogy a problémák bonyolultsága milyen megoldást kíván, skálafokozatok: ismétlődő, kialakult minta szerinti, változó, adaptív problémamegoldás.

Felelősség

- Cselekvési szabadság: azt foglalja magában, hogy a munkakörben mit lehet és mit kell cselekedni, azaz milyen az irányítás, az ellenőrzés és az útmutatás mértéke és szintje, a skála széles, fokozatai az előírttól a tájékoztatáson alapuló cselekvésig terjednek.
- Hatásterület: a munkavégzésnek a végeredményre gyakorolt hatását fejezi ki, amely lehet közvetlen, illetve közvetett.
- Hatástípus: a végeredményre gyakorolt hatás nagyságát jelenti, mely egy mérőszám, konkrét összeg (pl. árbevétel), skálájának fokozatai a minimálistól a maximálisig terjednek.

A következő lépés az értékelés átültetése a gyakorlatba, és a rendszer bevezetése. Ennek eredményeként alakul ki a letisztázott és egységes fogalomhasználat, és munkakör-család struktúra, mint például:

Munkakörcsalád: A céljukban egymáshoz közel álló, hasonló természetű munkakörök csoportja (pl. működtető és szolgáltató család, technikai család, stb.), a nagy, átfogó, üzleti folyamatokban való részvétel, az azonos cél, a szakmai tevékenység, a feladatok és a betöltött funkció hasonlósága alapján. Minden család egyben egy belső, logikus karrierlehetőséget kínál fel a munkavállalóknak.

Munkaköri szint: A munkakör családok szintjei, melyek a munkakör-értékelés eredményei alapján a munkaköri kategóriákhoz tartozóan kerültek meghatározásra. Az elkülönítés alapja a célok, feladatok, felelőségek és követelmények különbözősége (amelyeknek a szintje nő a munkaköri szintek emelkedésével). E szintekre kerültek besorolásra az általános munkakörök.

Munkakör: A szervezet része, a szervezeti struktúra alapegysége, amely meghatározott társasági részfolyamatokat lát el. Eredményorientált, azaz elvárt végeredménye van, amelyet el kell érni a munkavégzés során. Meghatározott tudás, problémamegoldás, felelősség kötődik hozzá, azaz tartalmazza az eredményhez elvezető, a részfolyamatoknak megfelelő feladatokat, felelőségeket, munkaköri kapcsolatokat, a hatásterületet és a betöltéshez szükséges követelményeket.

Általános munkakör: Típus munkakört jelent az adott munkakörben meglévő azonosságok kiemelése alapján, ill. az eltérő munkahelyi sajátosságok figyelmen kívül hagyásával. Azonos

általános munkakörbe több pozíció tartozhat. Az általános munkaköröket az általános munkaköri leírás írja le, azonban az általános munkakörökbe sorolt munkavállalók esetében személyre szabott, egyéni munkaköri leírást is el kell készíteni.

Egyedi munkakör: A szervezeti hierarchia felső szintjein, a stratégiaalkotó, illetve ennek taktikai megvalósítását kidolgozó munkakörökben értelmezhető, főként az MSZSZ szerinti szervezeti egységek vezetői esetében. E munkaköröket a speciális szerepük, a céljuk, feladataik, egyéb munkaköri sajátosságaik, jellegzetességeik miatt egyedileg kell kezelni. E munkaköröket az egyéni munkaköri leírás írja le.

Pozíció: Egy munkakörnek az adott szervezeti egységen belüli konkretizálódása (pl. a betanított munkás munkakörben az általános betanított munkás pozíció). A pozíció lényegében a munkavállalónak felel meg, de független az azt betöltő munkavállaló személyétől.

2.4 A munkaköri besorolás alapja a FEOR-08 (Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere)

A foglalkozási rendszer főbb jellemzői az alábbiakban foglalhatók össze:

- négy számjegyes decimális rendszer;
- tekintetbe veszi, hogy a piacgazdaságban a felhasználók köre a korábbinál sokkal bővebb, differenciáltabb, ezért lényegében a vállalható minimumot, a „közös nevezőt” alkotja;
- a foglalkozás vagy munkakör megnevezése és a fő feladatok, valamint a jellemző munkakörök felsorolása elegendő a rendszer önálló használatához;
- a rendszer jellege nyitott, vagyis lehetőséget biztosít arra, hogy a felhasználók az ötödik, hatodik stb. számhelyen a saját igényeiknek megfelelő további bontásokkal egészítsék ki.

A négy számjegyes decimális rendszeren belül az első számhely a foglalkozási főcsoportot, a második a foglalkozási csoportot, a harmadik a foglalkozási alcsoportot, a negyedik pedig magát a foglalkozást jelenti.⁶

A FEOR-08 decimális szerkezeti felépítéséből következik, hogy nyitott, a felhasználók által tovább bővíthető foglalkozási nomenklatúra, így a felhasználóknak lehetőségük van saját nyilvántartási rendszerük tökéletesítésére, áttekinthetőbbé tételére. A négy számhelyen kívül további számhelyek esetleges felhasználásának módját a helyi igények, adottságok döntenek el.

⁶ FEOR-08 FOGLALKOZÁSOK EGYSÉGES OSZTÁLYOZÁSI RENDSZERE KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL, Bp., 2011 ISBN 978-963-235-321-0 (nyomdai) ISBN 978-963-235-322-7 (online) A FEOR-08 a KSH Életmód-, foglalkoztatás- és oktatásstatistikai főosztályán készült. Nyomdai kivitelezés: Xerox Magyarország Kft. – 2011.081 http://www.ksh.hu/feor_menu

Itt szerepet játszhatnak olyan tényezők, mint a szervezet nagysága, feladatköre, a nyilvántartási rendszer jellege, különös tekintettel a már működő vagy kiépülő számítógépes nyilvántartásra.

2.4.1 A foglalkozások besorolásának főbb szempontjai

Foglalkozás tartalma, készség (képzettség)

A „foglalkozás” azon munkák, feladatok, tevékenységek összessége, amelyeket nagymértékű hasonlóság jellemez. A foglalkozás meghatározásakor a ténylegesen gyakorolt tevékenység tartalma számít, emellett lényeges csoportképző ismérv az adott foglalkozás gyakorlásához szükségesnek ítélt szakértelem, tudás, ismeret szintje.

A „készség (képzettség)” képesség egy adott munka (tevékenység) feladatainak és kötelességeinek végrehajtására. A „készség- (képzettség) szint” a foglalkozás során végrehajtott feladatok, feladatsorok és kötelességek összetettségének együttes értékelése.

A készség- (képzettség) szint megállapításakor figyelembe lehet venni az iskolai (formális) végzettséget, a szakképzettséget, amit a kapcsolódó feladatok és kötelességek megfelelő végrehajtása megkíván. Hasonlóképpen számít a munkahelyi képzés és/vagy a foglalkozáshoz kapcsolódó tapasztalatok mértéke is. A készség- (képzettség) szint legfontosabb meghatározója az egyes foglalkozásoknál végrehajtott munkatevékenységek természete, bonyolultsági foka. Néhány esetben a megfelelő munkatapasztalat és hosszabb munkahelyi képzés helyettesítheti, illetve kiegészítheti a formális oktatást.

A készség- (képzettség) szint a foglalkozást jellemző munkatevékenységre vonatkozik és nem az azt betöltő egyén képességeire, képzettségére, aki egy foglalkozást, jellemző munkatevékenységet – jól vagy rosszul is – elvégezhet. Az egyének esetében előfordulhat, hogy magasabb vagy alacsonyabb készséggel (képzettséggel) rendelkeznek, mint amit az adott foglalkozás igényel. A készségszint minimuma általában úgy lett megállapítva, hogy egy pályakezdő is elvégezheti az adott foglalkozásra jellemző feladatot, munkatevékenységet.

2.4.2 Az emberi erőforrás menedzsment munkakörök besorolása

Személyzeti vezető, humánpolitikai egység vezetője - (FEOR 1412-00)⁷

Megnevezés: Személyzeti vezető, humánpolitikai egység vezetője FEOR-kód 1412-00

Elhelyezkedés a FEOR-ban:

(főcsoport) Gazdasági, igazgatási, érdek-képviselési vezetők, törvényhozók

⁷ <http://eletpalya.munka.hu/foglalkozasok?>

(csoport) Gazdasági tevékenységet segítő egységek vezetői

(alcsoport) Gazdasági tevékenységet segítő egységek vezetői

Rövid leírás: Megtervezi, vezeti, koordinálja és ellenőrzi a vállalat vagy szervezet humánpolitikai tevékenységét, személyzeti munkáját.

Feladatai:

- a) az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás tervezése, szervezése, irányítása, koordinálása és ellenőrzése, az üzleti tervhez illeszkedő emberi-erőforrásfejlesztés (humán stratégia) kidolgozása és megvalósítása;
- b) programok kidolgozása az emberi-erőforrással való gazdálkodásra, a munka megszervezésére, a munkakapcsolatok kezelésére, a bér- és jövedelemgazdálkodásra;
- c) tervek és programok készítése a dolgozók ismereteinek továbbfejlesztésére, képzésére, átképzésére, a meglévő munkaerő megőrzésére;
- d) részvétel kollektív tárgyalásokon, alkukban és szerződéskötésekben;
- e) munka- és egészségvédelmi programok felügyelete;
- f) a gazdasági szervezet érdekeltségi rendszerének és a munkavállalók egyéb ösztönzési formáinak kialakítása;
- g) szervezeti egységének vezetése és annak tevékenységére vonatkozóan az egységes szakmai elvek meghatározása;
- h) az egység működéséhez a személyi és tárgyi feltételek biztosítása;
- i) képviselő a gazdasági szervezet más részlegei és külső szervezetek előtt (a munkaerő-közvetítő irodákkal, munkaerő-kölcsönző irodákkal, képző és átképző intézményekkel);
- j) költségvetések készítése és kezelése, kiadások ellenőrzése és az erőforrások hatékony felhasználásának a biztosítása;
- k) vezetői információs rendszerek fejlesztésének és megvalósításának felügyelete;
- l) a munkavállalók jogaival, egészségével, biztonságával, egyenlő lehetőségeivel és egyéb ügyeivel kapcsolatos szabványok és törvények betartásának biztosítása.

A foglalkozás és munkakörei

(foglalkozás) 1412-00 - Személyzeti vezető, humánpolitikai egység vezetője

(munkakör) 1412-01 - Foglalkoztatási és elemzési osztályvezető

(munkakör) 1412-02 - Humán erőforrás fejlesztési igazgató

(munkakör) 1412-03 - Humán erőforrás fejlesztési osztályvezető

(munkakör) 1412-04 - Humán erőforrás gazdálkodási igazgató

(munkakör) 1412-05 - Humán erőforrás tervezési és gazdálkodási osztályvezető

- (munkakör) 1412-06 - Humán erőforrás tervezési és gazdálkodási osztályvezető
- (munkakör) 1412-07 - Humán erőforrás vezérigazgató-helyettes
- (munkakör) 1412-08 - Humánpolitikai osztály vezetője
- (munkakör) 1412-09 - Humánpolitikai részegység vezetője
- (munkakör) 1412-10 - Munkaerőpiaci igazgató
- (munkakör) 1412-11 - Munkaügyi osztály vezetője
- (munkakör) 1412-12 - Munkaügyi vezető
- (munkakör) 1412-13 - Oktatás-fejlesztési és koordinációs osztályvezető
- (munkakör) 1412-14 - Oktatási osztályvezető
- (munkakör) 1412-15 - Személyzeti és munkaügyi főosztály vezetője
- (munkakör) 1412-16 - Személyzeti felügyelő
- (munkakör) 1412-17 - Személyzeti igazgató
- (munkakör) 1412-18 - Személyzeti osztályvezető
- (munkakör) 1412-19 - Személyzeti vezető
- (munkakör) 1412-20 - Szociálpolitikai osztály vezetője

A FEOR-08 hasznosítását lényeges mértékben elősegítik az adott foglalkozások tartalmi leírásai. A besorolásokat ezek a tartalmi leírások egyértelműbbé teszik, tájékoztatást adnak az egyes foglalkozások belső tartalmáról, az adott tevékenységek lényeges elemeiről.

Fontos szerepük, hogy segítik elhatárolni a hasonló tevékenységeket, bemutatják azokat a jellemző munkafeladatokat, amelyek az egyes tevékenységeket, foglalkozásokat jellemzik.

2.5 A kompetenciamenedzsment alap fogalmai

„A kompetenciamenedzsment a szervezeti célkitűzések realizálását szolgáló tevékenységek sorozata, mely lehetővé teszi a szükséges kompetencia-, erőforráskészlet tervezését és biztosítását, a rendelkezésre álló kompetencia potenciál racionális felhasználását, fejlesztését, s ez által a munkavállalók teljesítményének folyamatos növelését.”⁸

A kompetenciamenedzsment célja:

- A szervezet kompetenciaelvárásainak strukturált- munkakörökre munkakörcsoportokra, posztokra, pozíciókra lebontott meghatározása.
- A szükséges kompetencia-erőforrások tervezése és optimalizálása.
- A toborzás, kiválasztás támogatása (szükséges emberi erőforrás biztosítása).

⁸ Henczi Lajos-Zöllei Katalin: Kompetenciamenedzsment, Perfekt, Bp. 2007. 48-50. o.

- A munkavállalók kompetenciaprofiljának menedzselése és hatékony kihasználása (ösztönzés és teljesítmény menedzsment).
- A munkavállalók kompetenciakészletének mérése, értékelése és – az egyéni és szervezeti célkitűzésekkel összhangban álló – folyamatos fejlesztése, annak érdekében, hogy a szervezet biztosítani tudja versenyképességének hosszú távú fennmaradását, az kielégítse- életvitelével, ill. karriertörekvéseivel összefüggő igényeit és nyújtott teljesítményével arányos elismerésben részesüljön.

A kompetenciamenedzsment megvalósítása során előforduló leggyakoribb feladatok:

Reprezentáció: A kompetenciák strukturális és a lényegre törő áttekintése munkavállalói valamint szervezeti dimenziókban. (Eredmény: A kompetencia állomány strukturált elemzése.)

Felosztás: A kompetenciák területi felosztása. (Eredmény: A kompetencia állomány felosztottsága és nagyfokú felhasználhatósága.)

Fejlesztés: A kompetenciakészlet- elvárások szerinti korszerűsítése (gazdagítás vagy csökkentés).

Az integrált kompetenciamodell létrehozásának fázisai:⁹

Identifikáció (a kompetenciaelvárások kidolgozása)

1. Feladatkatalógus létrehozása.
2. Szerepkatalógus kialakítása.
3. Kompetenciaprofil kifejlesztése az egyes szervezeti szerepekre.
4. A kompetenciaprofilhoz tartozó kompetenciakomponensek meghatározása (szakmai, módszertani és szociális kompetenciák).
5. A feladatokat és a kompetenciákat tartalmazó kompetenciajegyzék létrehozása és rendezése.

Validálás (a kompetenciakészlet értékelése)

1. Értékelő skála létrehozása.
2. Kompetenciaértékelés végrehajtása.
3. Kompetenciatérkép megalkotása.

Transzferfázis

1. Átlátható kompetenciahálózat kialakítása.
2. Kompetenciatranszfer végrehajtása.
3. Kompetenciajellemzők rendszeres aktualizálása.

⁹ Nort, K. - Reihardt, K.: Kompetenzmanagement in der praxis, idézi Henczi- Zöllei im. 49. o.

3. Az Assessment Center (Értékelő Központ)¹⁰

A kiválasztási módszerek közül csoportos formában valósul meg az AC. A beválási mutatók alapján az egyik leghatékonyabb eljárásnak mondható.

Az *Assessment Center* (továbbiakban: AC) vagyis az *Értékelő Központ* egy olyan, emberi hatékonyságot vizsgáló módszer együttes, amit a potenciális jelöltek viselkedésének megítélésére fejlesztettek ki.

A kifejezésnek AC nincsen kapcsolódása egy központhoz, vagy valamilyen földrajzi helyhez, hanem annak a folyamatnak a neve, amely során egy személyt, vagy személyek egy csoportját előre meghatározott bizottság széleskörű és összetett technikák alkalmazásával értékeli. A pályázók, vezetők képességeinek, készségeinek, kiemelt tulajdonságainak megfigyelésére, feltárására és fejlesztésére alkalmazott módszer együttes.

Mivel *módszer-együttesről* beszélünk így kimondható, hogy az AC magában foglalja a kiválasztásban használt egyéb fő módszereket úgymint: *munka-minta tesztek, strukturált interjúk, papír-ceruza tesztek, a személyiségre vonatkozó vizsgálatokat, személyes attitűdöt és szellemi képességeket vizsgáló tesztek.*

Az értékelő központ módszer a vezetői beválás előrejelzésére, illetve a képzési szükséglet megállapítására kifejlesztett eszközrendszer és vizsgálati koncepció. Gyakorlatilag olyan munkapróbák sorozata, melyek egy adott vezetési szint (gyakran egy-egy konkrét munkakör) legfontosabb vezetői feladatait modellezik.

Lehet *egynapos*, vagy *többnapos* rendezvény, melynek lényege, hogy olyan valós élethelyzeteket próbál stimulálni, melyekkel a leendő munkatárs a mindennapi életben is szembe fog találkozni. Különféle konfliktusmegoldó szituációk, vagy olyan feladatok, amelyben a csoport tagjainak konszenzusra kell jutniuk valamilyen kérdésben. Nagyon jól megfigyelhető ezekből a körülbelül 20-40 perces feladatokban, hogy ki milyen szerepet játszik egy csoport életében, milyen pozíció betöltésére alkalmas. A feladatok különböző szempontok alapján vizsgálják a pályázókat, mely feladatrendszerek összességéből állapítható meg a jelölt alkalmassága. Fontos természetesen, hogy az adott munkakörre jellemző helyzeteket ragadjunk ki.

¹⁰ Ajánlott irodalom: Ballantyne, Iain – Povah, Nigel (2016): Értékelő és fejlesztő központ – Hatékony módszer a beválás előrejelzésére, a kompetenciák vizsgálatára és fejlesztésére Edge Kiadó, Budapest, az SHL Hungary Kft. támogatásával.

Az AC segítségével már a kiválasztás során lehetőség nyílik a jelöltek képességeinek, személyiségjegyeinek diagnosztizálására, szaktudásuk megismerésére, teljesítményük értékelésére. A feladatokkal a szervezet valóságos helyzetét modellezzük, így a résztvevők spontán reakciói alapján azonnal eldönthető, ki a megfelelő az adott pozícióra.

Az AC-n a pályázók nem ismerik pontosan az elvárásokat, és nem tudják akarattal ehhez igazítani teljesítményüket. A pályázók képességeit közvetlenül viselkedésük közben figyeljük meg, így megbízhatóbb ítéleteket hozhatunk. Mivel több időt töltünk el a pályázókkal, mint más módszer esetében, minimálisra csökkenthetjük a rossz döntés lehetőségét. A vállalatok nem csak a külső jelölteket, de belső állásajánlataikat is szívesen töltik be Assessment Center segítségével.

Az AC általános eredménye egy írott riport, amely magában foglalja és kombinálja a számokban kifejezett információkat tesztek és feladatok eredményeiről, a különféle dimenziók vizsgálatainak eredményeiről az egyes jelöltekre lebontva. A végleges eredmény hogy valaki kiválasztásra kerül, vagy nem.

Az AC-t a felvételt követően követheti az úgynevezett Development Center – Fejlesztő Központ (DC). Bizonyos időközönként, vagy bizonyos idő elteltével a munkavállalók körében a bevényt vizsgálhatjuk vele. Valós visszajelzést adva a munkatárs erősségeiről, gyengeségeiről. Megmutatja azokat a területeket, amelyekben fejlődésre van szükség, így a karriertervezés szempontjából is fontos. Segítségével meghatározható egy tréning, vagy tanfolyam, mellyel az adott hiányosság kiküszöbölhető.

Az AC a legjobb alkalom arra, hogy a munkáltató megismerkedjen a leendő munkatársakkal. A potenciális munkatárs bepillantást nyerjen a vállalat belső felépítésébe, hangulatába, munkakörülményekbe. Fontos szempontok, ha azt vesszük figyelembe, hogy a 24 órás napból minimum 8 órát a munkahelyünkön töltünk el. Az AC igen időigényes a jelölt szempontjából, aki 20-30 perces interjúhoz van szokva, esetleg dolgozik és nehéz elszabadulnia munkahelyéről.

3.1 Az Assessment Center eredete

A módszer gyökerei a II. világháború előtti Németországba nyúlnak vissza. Először a német fegyveres erők tisztjeinek megbízható kiválasztásában vezették be. Korábban egyszerű papír - ceruza tesztet használtak, de úgy vélték nem kapnak elegendő információt a vizsgált személyekről.

A jelöltek személyiségét komplex helyzetekben vizsgálták, annak érdekében, hogy spontán reakcióikat minél realisabban értékelhessék. Az új módszer három napon keresztül tartott egy bizottság előtt, melynek egy őrnagy is tagja volt tesztelte a jelentkezőket pszichológiai és orvosi alkalmasság szempontjából is.

A vizsgálatok széles skáláját vonultatták fel:

„Leadership sample” – vezetői minta gyakorlat, amikor egy csoport katonának praktikus feladatokat kellett megoldania, mint például egy darab drótból kabátfogast kellett hajtogatniuk.

Gyorsasági analízis – egyféle személyiségvizsgálat, amelyben a jelöltek fájdalomtűrését vizsgálták elektromos sokkolás hatására.

Részletes önéletrajzi interjú.

Kerekasztal-beszélgetés általános témákról, ahol a jelöltek alkalmasságukat és társadalmi nézeteiket mutatták meg.

Ezt követően az angol War Office Selection Board (WOSB) is alkalmazta a módszert itt nemcsak kiválasztásra, hanem kiképzésre is. 1941-ben a németektől egy volt berlini attasé ültette át az angol hadsereg rendszerébe az AC gyakorlatát. Közel egy év elteltével már készen álltak a kiképzett katonák, minek hatására szerte a hadseregben elterjedt a használata. A háború végére 140.000 jelöltet vizsgáltak meg, melyből 60.000 fő teljesítette a végső megmérettetést. A WOSB eljárása folytatódott sok éven keresztül. Napjainkban a Regular Commissions Board használja a hadsereg katonáinak kiválasztásakor.

Több brit szervezet is átvette az AC használatát, közülük is említésre méltó a:

Civil Service Selection Board, kémek kiválasztására. Számos gyakorlatot dolgoztak ki és alkalmaztak annak érdekében, nehogy a résztvevők lelepleződjenek, ugyanakkor minden jelöltnek ki kellett találnia egy fedőtörténetet, ami a vizsgálat alatt segített titokban tartani a kilétét.

Az USA-ban, 1942-ben jelent meg először az értékelő központ használata szintén katonai kiválasztásban. (US Office of Strategic Services). Az ellenséges vonalak mögé bejuttatott titkos ügynököket választották ki és képezték ki így.

Az AC-k történetében valószínűleg a következő fontos lépést az jelentette, hogy a háború után az angol titkosszolgálat megalakult. (British Civil Service Selection Board). Számos gyakorlatot dolgoztak ki annak érdekében, a résztvevők nehogy lelepleződjenek. Minden kiképzettnek saját fedő története volt, amely védelmezte őket. Szigorú módszerekkel tanulták be önéletrajzukat, családi adataikat.

Gyakorolták, hogy különféle szituációkban például, kihallgatásokon hogyan kell viselkedniük. A kiképzés végén, egy végső konferencián döntötték el, ki végezte el sikeresen a kiképzést.

A háború után a brit polgári védelem adminisztrációs személyzetének eredményes kiválasztásához is segítséget nyújtott. Elsőként a 1950 American Telephon and Telegraph telekommunikációs óriásvállalat adaptálta katonai környezetből a szolgáltatóiparba. Itt valójában a vállalat fiatal vezetőinek fejlődését vizsgálták több éven keresztül a módszer segítségével. Szintén elsők között alkalmazta a GE és az IBM is.

3.2 Az Assessment Center eszközei

Az Assessment Center alkalmával tipikusan az 1. táblázatban jelölt dimenziókat vizsgálhatják. Ez természetesen változhat a vállalat igényeitől függően. Az AT&T-nél például 25 dimenziót vizsgáltak.

Egy kiválasztási eljárásban, melynek keretein belül egy mérnöki ösztöndíj elnyerése volt a cél a Ford Európa 5 kiemelt dimenziót vizsgált úgymint iparági szaktudás, szociális képességek, szervező és tervező képességek, energikusság.

Az első és legfontosabb lépés, ha az Assessment Center mellett döntött vállalatnak meghatározni a célt, a munkakört és azokat a mérő fogalmakat, amelyek segítségével a legjobb képet kaphatja a jelöltek alkalmasságáról.

1. táblázat

<i>Vizsgált dimenziók</i>	Személyiség vizsgálat	Napi feladatok	Csoportos feladat	Interjú	Prezentáció
Interperszonális érzékenység	X		X	X	
Probléma-megoldó és analizáló készség		X	X		X
Rugalmasság	X			X	
Üzleti képzettség		X			X

Jellegzetes feladattípusok:

Postabontás

Angolul In-Basket módszer. Vezetői pozícióban jellemző típus levelek megválaszolása, prioritások felállítása a feladat. A jelöltnek meghatározott idő áll rendelkezésére körülbelül 10-20 ügyirat feldolgozására. A szimulált helyzet szinte kivétel nélkül úgy alakul, hogy egy beosztottnak hirtelen helyettesítenie kell vezetőjét és ez a beosztott a gyakorlatot végző vezetőjelölt. Ebben a feladatban az időgazdálkodást, prioritások felállítását, szervezést, delegálást, kommunikációs készséget, motivációs készséget, terhelhetőséget vizsgálják a megfigyelők.

Vezető nélküli csoportvita

A módszert eredetileg W. R. Bion, angol pszichológus publikálta 1946-ban. A módszer lényege, hogy a felvetett kérdésekre mindenki egyenlő eséllyel válaszol. A kommunikáció ideje alatt nincsen kijelölt mentor, aki vezeti a beszélgetést.

Kooperációs gyakorlatok

Ide tartoznak az együttműködést igénylő csapatmunkák, amelynek megoldásához az egész csoport együttműködésére van szükség. Ezek a feladatok egyénileg nem oldhatók meg. Egy információ halmazból kell a team tagjainak megoldásra jutni.

1. Példa: A csapatnak (5 fő) meghatározott információi vannak olyan emberekkel kapcsolatban, akik egy utcában laknak. A csapatnak néhány feladatot meg kell oldania, ezek a munka során válnak világossá. Csak szóbeli kommunikáció megengedett. Leírni semmit sem szabad, és az írásos részinformációkat sem lehet a csapat többi tagjának megmutatni. Amikor a csapat úgy érzi, hogy elkészült a feladattal, el kell mondani a megoldást. A végső cél az, hogy a játékosok kitalálják ki hol született, mi a foglalkozása, milyen kerítés veszi körül a házat, kedvenc étele, kedvenc sportja. A rendelkezésre álló idő 25 perc.

2. Példa: Az ókori Atlantisz városában Tina istenség tiszteletére egy téglatest alakú obeliszket emeltek, melyet Zinneke neveztek el. Az építés kevesebb, mint két hetet vett igénybe. A 2. feladat, hogy meghatározza a hét pontos melyik napján készült el az építmény. A kártyákon található információkat másokkal is meg lehet osztani, nem lehet megmutatni. (31 db kártya tartalmazza az információkat.)

Versenyben a csoporttal gyakorlatok

A csoport minden tagjának külön véleménye van, így ellenfélként jelennek meg ebben a feladattípusban. Egy szituáció keretein belül saját véleményük igazáról kell meggyőzniük a csoport többi tagját. Az általunk alkalmazott feladat: Először egyéni megoldás az elvárt. A jelölt egy ipari nagyvállalat fejlesztési osztályának vezetője, az év vége közeledtével beosztottai között prémiumot oszthat szét. Mivel a pontos összeget még nem tudja, ezért arra kéri, hogy rangsorolja munkatársait. A rangsor felállításától függ, hogy ki milyen jutalomban részesül. A következő lépcsőfok, hogy a csoport egy közös rangsor állítson fel az egyéni döntéseiket összedolgozva. Megfigyelhetővé válik az egyes pályázók tárgyalási technikája, a csoportban elfoglalt helye, kompromisszum készsége, kommunikációja.

Az értékelés a következő kompetenciák mentén történik:

Kommunikáció:

- képes az információk torzulásmentes vételére/átadására,
- megjelenése ápoltságot, igényességet mutat,
- non-verbális kommunikációja megfelelő (gesztikuláció, testbeszéd, szemkontaktus, közelség-, távolságtartás, mosoly stb.)
- jó szóbeli kifejező képességgel rendelkezik, megfelelően artikulál,
- írásban képes strukturáltan, a nyelvtani szabályok szerint kifejezni magát.

Csapatjáték:

- képes a célokkal azonosulni egyéni és csoport szinten,
- pozitív gondolkodás jellemzi, a célok közös kialakításában részt vesz,
- törekszik a saját álláspontjának érvényesítésére, de a helyzet igényei szerint tud a háttérben maradni és onnan támogatni,
- érvelése meggyőző, de érdekli a többiek véleménye, álláspontja is,
- problémahelyzetben törekszik a kompromisszumos megoldásokra,
- megfelelően tud a környezetében lévőkhez alkalmazkodni, kész mások szempontjait megérteni, elfogadni,
- érvei mellett kitart, de nyitott az új érvekre és adott helyzetben kész változtatni álláspontján.

Előadókészség:

- mások számára érthetően, világosan, élvezhető módon adja át az információkat,
- előadásmódja lényegre törő, világos, változatos,
- törekszik a helyes artikulációra,
- előadásmódja a hallgatóság igényei szerint változó, erre tud reagálni,

- mimikája, gesztikulációja, testbeszéde a mondanivalójával összhangban van,
- előadása során figyel az idői keretekre, gazdálkodik az idővel,
- előadásának színesítésére eszközöket (flip-chart, ábrák stb.) használ.

Stressztűrő képesség:

- munkatempója megterhelés mellett is megtartott,
- feszültségi helyzetben is „önmaga marad”,
- nem ad indulatvezérelt reakciókat,
- kontrollálja saját cselekedeteit,
- feladatvégzése kitartó, összerendezett.

Elemző, logikus gondolkodásmód:

- a tények figyelembe vétele, céltudatosság, következetesség, módszeresség jellemzi,
- mondanivalóját felépíti, a lényegre tud koncentrálni,
- az összefüggéseket felismeri,
- képes prioritásokat felállítani, mérlegelni,
- a vitában saját stratégiát képvisel.

Kreativitás:

- új, építő jellegű ötletei, javaslati vannak,
- eltérő szempontok integrálására is képes,
- lendületet tud adni a kezdeményezéseivel,
- tud szempontot/nézőpontot váltani,
- aktív, lendületes,
- az új szempontokat felhasználja, azokat gyorsan alkalmazni tudja,
- képes új helyzetre úgy reagálni, hogy a tapasztalatokat beépíti, átalakítja saját értékrendszerébe.

Vezetőkészség:

- domináns, dinamikus, határozott, döntésképes,
- önértékelésében biztos, kiegyensúlyozott személyiség,
- képes másokat mozgósítani,
- empátikusan tud reagálni,
- lényeglátó képessége fejlett,
- képes szintetizálni, összefoglalni.

3.3 Az Assessment Center folyamata

AC általában akkor kapcsolódik a kiválasztási folyamatba, amikor egy típusú pozícióra több munkaerőt szeretnénk felvenni, vagy a vezető és a HR munkatárs úgy ítéli meg, hogy ez nagyban segíti az új munkatárs kiválasztását, növeli a beválási esélyeket.

A folyamat:

1. Előszűrés önéletrajz alapján
2. Interjúra meghívás
3. Interjú
4. Döntés kik jutnak tovább AC-ra
5. Meghívás, tájékoztatás (nemleges válasz esetén elutasítás)
6. Előkészületek megszervezése
7. Lebonyolítás
8. Értékelés
9. Munkatárs (ak) kiválasztása
10. Visszajelzés akár pozitív, akár negatív válasz esetén is
11. Adminisztráció

Az előkészületek

Az előkészítés az AC kivitelezésének legfontosabb szakasza, mert a kiválasztás sikere ettől a tevékenységtől függ. Célja, hogy pontosan meghatározzák a betölteni kívánt pozíció követelményeit. Fontos, hogy azokra a kritériumokra helyezzük a hangsúlyt, amelyek nem csak elégséges feltételei a munkaköri beválásnak, hanem kiemelkedő teljesítményt is eredményeznek.

A kritériumok meghatározása

A jelöltek számára kialakított gyakorlatok és értékelési szempontok akkor a leghatékonyabbak, ha azok struktúrája a betöltendő munkakör követelményeihez igazodnak és a szervezetre jellemző tartalommal és feladatokkal töltődnek meg. Ennek érdekében tanulmányozzák a rendelkezésre álló munkaköri leírásokat, amely alapján összeállítják a jelöltekkel szemben támasztott elvárásokat. Az így meghatározott kvalifikációkat mindenki számára egyértelműen definiálják, értékelési skálát rendelnek hozzá, elősegítve ezzel az értékelés objektivitását.

Elő szelekció

Az új munkatársak alkalmazására megfogalmazódott igényt követően, előszűrést végeznek (pl: állásbörzén). Az állásbörzét követően a szakmai önéletrajzokat – az előzetesen meghatározott kritériumok alapján – megszürik, majd a fennmaradó pályázókat személyes interjúra hívják. Az interjúkat követően megfelelő számú jelöltet választanak ki, akiknek további megismerésére az AC keretén belül került sor.

A feltételek biztosítása

A tervezés során meghatározzák azokat a szakmai képességeket és személyiségjegyeket mérő egyéni és csoportos feladatokat, szituációs játékokat, amelyek pontosan a pozíció betöltéséhez szükséges képességeket teszik mérhetővé.

Az AC lebonyolításához elengedhetetlenül szükséges a technikai feltételek biztosítása (pl.: helyszínek, számítógépek stb.). Ebben a fázisban kerül sor a részletes forgatókönyv kidolgozására. A tervezéskor történik a megfigyelők kiválasztása és felkészítése. A megfigyelők feladata a jelöltek korábban meghatározott kritériumok szerinti vizsgálata és utólagos értékelése.

Megfigyelői tréning

Az AC a kiválasztott megfigyelők részéről is alapos felkészülést igényel. A felkészülés legfontosabb része a megfigyelői tréningen való részvétel, ugyanis a résztvevők által a gyakorlatok során tanúsított teljesítmény helyes megítéléséhez a megfigyelőknek jól kell ismerniük a folyamatokat és a gyakorlatokat. Tudniuk kell, hogy milyen lehetőségek rejlenek az alkalmazott gyakorlatban, mert csak így értékelhetik, hogy a résztvevők mennyire éltek ezen lehetőségekkel. A betanítás során maguk a megfigyelők is végrehajtják a feladatokat és így maguk is átélhetik a különböző szituációkat. Megtanulják a megfigyelést és az értékelést egymástól elválasztani, és megismerkednek a szakvélemény készítésének és magyarázatának szabályaival.

A megvalósítás

1. Döntés az AC szervezéséről.
2. Az AC időpontjának kitűzése a szakterülettel egyeztetve.
3. Az AC alapelveinek egyeztetése.
4. Az AC helyszínének és szükséges technikai eszköznek az igénylése.

Az AC-s kiválasztás során minden jelölt egyszerre van jelen, és 1 munkanap alatt különböző helyszíneken (szakmai helyszín, csoportos munka helyszíne, interjú) teljesítik a feladatokat. Minden pályázó (igény szerint) részletes visszajelzést kap az napi teljesítményéről, amely egyben hozzájárul a szervezetről kialakítandó pozitív kép megszilárdulásához.

3.4 A kiválasztást követő teendők

Az egészségi állapot felmérése

A befejeződött kiválasztási eljárás során, a jelölt alkalmasságakor kerül sor az egészségi állapot felmérésére. Főleg belgyógyászati vizsgálatokat végeznek el. A fizikai terhelhetőség miatt fontos a dohányzási szokások, a testsúly, az alkoholfogyasztás. Ma már több cég köt magánklinikával szerződést, hogy alkalmazottaikat évente, kétfévente kivizsgáltassák.

A szakvélemény

A kiválasztó személyek az alkalmasság megvalósulását szakvélemény készítésével segítik. Mivel ez egy bizalmas dokumentum, ezért ezt csak a közvetlen felettes és a személyügyi vezető tekintheti meg.

Négy részből áll:

- a. Szakmai életrajz
- b. Személyiség
- c. Szakma ismeret
- d. Egészségi állapot

A döntés

Az interjúk, az alkalmassági tesztek és az orvosi vizsgálat utána a személyügyi vezetőnek és a részlegvezetőnek kell döntenie egy pályázó mellett. Azokat a pályázókat, akik már nem jöhetnek számításba, késedelem nélkül, írásban tájékoztatják.

Utóhang

A cégek számára a kiválasztás sikeres befejeztével nem ér véget a beszerzési folyamat. Nem elég megszerezni, meg is kell az alkalmazottat tartani. Az egyént a végek beilleszkedési programokkal segítik.

Garancia

A létező garanciális formák egyik lehetősége a próbaidő. Amennyiben külső cég intézte a személyzetbeszerzést, akkor a megrendelő számíthat fél, lévő garanciára. A garancia ideje alatti alkalmatlanság kiderülése esetén, akkor a cég díjmentesen újabb személyzetbeszerzést végez.

3.5 A módszer előnyei és hátrányai

Társasági előnyök:

- a jelölt teljesítménye, képessége nagy pontossággal felismerhető objektív eldönthető, hogy a jelölt fejlesztése megtérülő beruházásnak minősül-e,
- bár drágának tűnik, a beválási arányok tükrében mégis költségtakarékos.

Előnyök a jelölteknek:

- a pályázó az értékelés során fokozottabban felismeri erősségeit és gyengeségeit, mivel a megfigyelőktől objektív képet kap saját magáról,
- segíti a beilleszkedést,
- növeli a munkakör presztízsét.

A módszer hátrányai, hibaforrásai:

- A jelöltek természetesen arra törekednek, hogy a lehető legjobb benyomást keltsék. Ezért előfordulhat, hogy nem valóságos alkalmasságuk, hanem alkalmazkodóképességük következtében alakul róluk ki vélemény.
- Azok a jelöltek, akik már részt vettek ilyen megmérettetésben, előnyben vannak azokkal szemben, akiknek teljesen új ez az eljárás.
- Nem megfelelő előkészítés, ami adódhat a munkaköri jellemzők mélyreható elmulasztásának hiányából, az értékelők nem megfelelő felkészítéséből.
- Nagyfokú objektivitás tulajdonítanak az értékelő központnak, azonban ugyanannyi szubjektivitás található benne, mint más értékelő tevékenységekben.
- A kommunikációban érzelmi, értelmi és fizikai zajok szűrnek, torzítják az értelmezést.
- Ha az értékelő az értékelést a csoport átlagos teljesítményéhez viszonyítja, akkor eltérő eredményre vezet a csoportösszetétel hatása.
- Hibaforrás az is, ha az egyes módszerek alkalmazásánál külön vizsgálják a viselkedés formáit, holott a megfigyelt magatartásformák kölcsönösen hatnak egymásra.
- megfigyelés érzése, a laboratóriumi körülmények miatt, a jelölt nem a megszokott formáját nyújtja.
- Az értékelést torzítják az interjútechnika és a teljesítményértékelés keretében részletesen elemzett hatások.

3.6 Forгатókönyv tervezési példa

A szervezetet bemutató előadást és a jelöltek lefénýképezését (a fényképkészítés az értékelés során segít a pályázók beazonosításában) követően a cég által kiválasztott 15 pályázót 5 fős csoportokba osztják. A csoportok három különböző helyszínen, egy időben teljesítenek feladatokat. A helyszínek mindegyikén 2 óra áll rendelkezésre a feladatok végrehajtására.

1. számú helyszín: csoportos feladatok megoldásának helyszíne:

A csoportos munka helyszínén két feladat teljesítése az elvárás. Az első feladatban szándékosan véleménykülönbségeket indukálnak, itt a cél mindenki számára az, hogy saját álláspontja figyelembevételével rövid időn belül csoport konszenzus alakuljon ki.

A feladat rövid leírása: A jelöltnek egy vezetői pozícióba kell beleképzelnie magát és a különböző személyiségű beosztottai között pénzjutalmat szétosztani, a munkatársak rövid jellemezése alapján.

A második feladat során a csoportnak a birtokukban lévő információk segítségével kell egy logikai feladatot megoldaniuk.

2. számú helyszín:

A szakmai munka helyszínén egy gazdasági, vagy műszaki feladat sor kidolgozására kerül sor – a rendelkezésre álló technikai eszközök segítségével –, majd minden jelölt egyenként saját megoldását 10 percben prezentálja. A prezentációk elkészítésénél számítógép, projektor áll a jelöltek rendelkezésére. Az előadás alkalmával megfigyelésre az alábbi szempontok kerülnek: a prezentációs készség, a prezentáció logikus felépítése, szakmai vonatkozások felhasználása, kapcsolatteremtés a hallgatósággal. A feladatot a szakterület felelőse állítja össze, a mindennapi munkavégzésben felmerülő lehetséges problémák alapján.

3. számú helyszín:

Szakmai interjú a szakterület egyik vezetője és a személyzetfejlesztési osztály egyik munkatársának részvételével. Az interjú 20 percig tart, időtartalma alatt folyamatos egymásutánban szakmai kérdések követik egymást. A várakozó jelöltek egy szakmai szöveg magyarról angolra való fordítását készítik el.

A pályázók munkáját minden helyszínen előre felkészített munkatársak figyelik meg. Helyszínenként 2-4 megfigyelő van jelen, akik az előre rögzített kritériumok szerint végzik a megfigyelést, illetve betartatják az időkorlátokat.

- Nyitó és záró prezentációk szervezése
- Kiválasztott jelöltek előzetes értesítése
- Nyitó-és záró prezentációk és szakmai feladatok beszerzése
- Forгатókönyvek és névkitűzők elkészítése

- AC dossziék összeállítása jelölteknek
- Feladatlapok sokszorosítása, ellenőrzése
- Termek berendezése és igényelt eszközök biztosítása
- Az AC lebonyolítása:
 - Jelöltek fogadása.
 - Fényképezés.
 - Dossziék kiosztása, amelyben egy tájékoztató található meg a szervezetről, a nap menetrendje, apró ajándékok (jegyzetömb, toll), névkitűző.
 - Humánpolitikai igazgató köszönti a jelölteket 10 percben, ismerteti a nap fontosabb állomásait.
 - Kommunikációs osztályvezető a vállalat tevékenységéről tart átfogó prezentációt 15 percben.
 - 1. helyszín
 - 2. helyszín
 - Ebédszünet
 - 3. helyszín
 - Gazdasági, vagy üzemeltetési vezérigazgató helyettes prezentációt tart szakterületéről. (Mérnökök esetében üzemeltetési vezérigazgató helyettes, közgazdászoknál a gazdasági vezérigazgató helyettes).
 - Prezentációhoz kapcsolódó kérdések.
 - Humánpolitikai igazgató összefoglalja a nap fontosabb momentumait.
 - Minden jelölt pár szóban elmondja, melyek voltak a benyomásai.
 - Kérdések.
- Feladatlapok javítása
- Értékelő megbeszélés a szakterülettel együtt

Minden jelöltről a szakterület képviselői és a HR oldalról jelen levő kollégák is elmondják véleményüket, majd közösen megpróbálják meghatározni azokat a személyeket, akiket felvételre javasolnak.

Az értékelés során a kiválasztás objektivitása érdekében minden megfigyelő részvételére szükség van. A pályázók kiválasztása a megfigyelők teljes egyetértésével történik.

- Döntés a kiválasztott kollégákról
- Jelöltek értesítése a döntésről
- Visszacsatolás

Utólagos szóbeli értékelés. A beszélgetés fél órát vesz igénybe. A pályázó megtekintheti a kijavított feladatlapokat.

4. AC nagyvállalati esetpélda

A toborzás-kiválasztási folyamatokban, és a pozitív employer brand kialakításában is fontos szerepet játszik a *toborzási és kiválasztási etikai kódex és a toborzási és kiválasztási szabályzat* megléte. Az esetpélda Társaság tekintetében mindkettő rendelkezésre állt.

4.1 A toborzási és kiválasztási etikai kódex

A kódex célja, hogy rögzítse azokat az általános – a hazai jogrendszerhez, társadalmi és kulturális gyakorlathoz illeszkedő – szabályokat, melyek alkalmazása egyéni és szervezeti szinten is lehetővé teszi a cég üzleti normáinak az érvényesülését a toborzás és kiválasztás folyamatában.

Alapelvek:

- A toborzás és kiválasztás folyamatában részt vevő pályázók csoportja lehet külső (a szervezetbe bekerülni szándékozó) és belső (már a szervezetben dolgozó munkatársak). Mindkét csoport tagjai számára a kiválasztási folyamat üzenettartalommal is rendelkezik, mely üzenetet a pályázók közvetítik a vállalat külső és belső munkaerőpiaca felé. A toborzás és kiválasztásban résztvevő munkatársaknak – a pályázók irányába – működtetett írásbeli és szóbeli kommunikációs stílusának és tartalmának képviselnie kell azokat az alapelveket, melyeket a cég a külvilág felé közvetíti.
- A toborzás és kiválasztás folyamatában részt vevő munkatársaknak rendelkezniük kell azokkal a kompetenciákkal, melyek érvényesítése szükséges a folyamat működtetéséhez.
- A toborzás és kiválasztás folyamatának célja a vállalat által kínált munkakör tartalom-, feltétel- és kompetenciarendszere, valamint a pályázó szakmai és együttműködési sajátosságai, személyes feltételrendszere kölcsönös megfeleltethetőségének megállapítása, vagy a megfeleltethetőség kizárása.

A kódex működtetésének általános szabályai:

- A toborzási és kiválasztási etikai kódex évente revidálásra kerül.
- A kódex tartalmának összeállítása a HR igazgató feladatkörébe tartozik. A működtetés kontrolljának biztosítására ad hoc etikai bizottság létrehozását kezdeményezheti.
- A kódex előírásával ellentétes magatartás szervezeten belüli megjelenésének észlelésekor az ad hoc etikai bizottság vizsgálati eljárást kezdeményez.

- Az etikai bizottság mindenkori elnökének feladata, hogy a vizsgálati eljárás során esetlegesen felmerülő összeférhetetlenség lehetőségét a vizsgálat megkezdése előtt kizárja.

4.2 A toborzási és kiválasztási szabályzat

A toborzási és kiválasztási rendszer célja, hogy módszertani útmutatóval támogatva szabályozza annak folyamatát, mely során a Társaság felkutatja az üres, vagy megüresedő, illetve újonnan létesítendő álláshelyekre a potenciális jelölteket, és az adott munkaköri követelményeknek való megfeleltetésük, valamint a jelöltek elvárásai alapján kiválasztja a munkakör betöltésére legalkalmasabb jelöltet.

Alapelvek:

- A kiválasztási eljárás során szakmailag megalapozott, objektív eszközök, módszerek alkalmazására kerül sor.
- A kiválasztás során minden jelölt számára egyenlő esélyeket kell biztosítani.
- A kiválasztási eljárás meghatározott fázisain minden jelöltnek részt kell vennie, függetlenül a toborzás/keresés módjától.
- A toborzás és kiválasztás folyamatában a HR szervezet munkatársai szolgáltató/tanácsadó funkciót látnak el.
- A toborzás és kiválasztás folyamatában a személyes adatok kezelése a Személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról szóló 1992 évi LXIII. Tv. valamint a GDPR szerint, bizalmasan történik.
- A pályázóval történő kapcsolattartásban és a toborzási és kiválasztási folyamatban a Társaság a Munkaerő-gondozási etika kódex elveinek megfelelően jár el.

4.3 Vezetői illetékesség-, és felelősségi szintek

Elnök-vezérigazgató:

- foglalkoztatási felvételek jóváhagyása a munkaerő felvételi adatlapon.

HR igazgató:

- Kiválasztott keresési eljárás jóváhagyása.
- Foglalkoztatási ajánlat jóváhagyása.
- Toborzásra és kiválasztásra jóváhagyott költségkeret betartása.

Betöltendő munkakör szempontjából feleltes vezető:

- Munkaerő igény definiálása.
- Kiemelt munkakörök esetén döntés a munkakört betöltő személyről.

Betöltendő munkakör szempontjából felettes szakmai vezető:

- Munkaerőigény definiálása.
- Munkaköri leírás és egyedi kompetencia lista elkészítése, továbbítása a HR igazgatóságra.
- Részvétel a vezetői interjúkon.
- Döntés a munkakört betöltő személyről.
- Új belépő beilleszkedési programjának lemenedzselése.
- Új belépő teljesítményének értékelése a próbaidő végén.
- Döntés a próbaidő végén az új belépő további foglalkoztatásáról.

A toborzásért és kiválasztásért felelős szakember:

- Munkaerő felvétellel kapcsolatos alapidokumentumok ellenőrzése
- Toborzási eljárás kiválasztása
- Keresés lebonyolítása
- Alkalmasság megállapítása az alapkritériumok alapján
- Alkalmassági vizsgálatok lebonyolítása
- 1. interjú lebonyolítása
- További vezetői interjúk megszervezése és lebonyolítása
- AC, vagy más speciális vizsgálatok megszervezése és lebonyolítása
- Kiválasztási folyamat értékelése

4.4 A munkaerőigény definiálása és jóváhagyása

Munkaerőigény a Társaságnál három módon jelentkezhethet:

- Éves munkaerőtervnek megfelelően jelentkező igény esetén.
- Prompt igényként (nem tervezetten megüresedő munkakör esetén).
- Éves munkaerőterven túlmutató, előre nem tervezett igény esetén.

A toborzási kiválasztási folyamat indítását a betöltendő munkakör szempontjából felettes vezető kezdeményezi az alábbi alapidokumentumok elkészítésével:

- Munkaerő felvételi adatlap, amely tartalmazza a betöltendő munkakör megnevezését, helyét a Társaság szervezeti felépítésében, és a munkakörre vonatkozó foglalkoztatási feltételeket, kondíciókat.
- A betöltendő munkakör munkaköri leírása. A munkakör leírásának tartalmaznia kell a munkakör betöltéséhez szükséges alkalmazási kritériumokat és egyedi kompetenciákat.

A megüresedett munkakör betöltéséhez, illetve munkaerő felvételhez a munkaerő felvételi adatlapon az adott szervezeti egység munkáltatói jogokkal felruházott vezetőjének jóváhagyása szükséges. Ezt követően a munkakörhöz megajánlható foglalkoztatási feltételeket a HR igazgatóval jóvá kell hagyatni, majd véső jóváhagyásra az elnök-vezérigazgatóhoz kell benyújtani. Az éves munkaerő terven túlmutató munkaerő felvétel kérelmezése esetén a munkaerő felvételi adatlapon részletes indoklás csatolása szükséges.

A munkaerő felvételi adatlapon a szükséges jóváhagyásokat a munkakör szempontjából felettes vezető szerzi be és azt, a munkaköri leírással együtt eljuttatja a HR igazgatóságra. A toborzási eljárás csak ezután kezdődhet meg.

4.5 A toborzási eljárás

A betöltendő munkakör ismeretében a munkakör szempontjából felettes vezető és a toborzásért és kiválasztásért felelős szakember az alábbi szempontok alapján közösen választ keresési eljárást:

- Költséghatékonyság
- Folyamathatékonyság
- Munkaerő-piaci információk
- Célcsoport elérhetősége

A toborzásért és kiválasztásért felelős szakember a munkaerő felvételi adatlap és a munkaköri leírás kézhezvételétől számított három munkanapon belül előzetes konzultációt kezdeményez a munkaerőigényt bejelentő szervezeti egység vezetőjével a keresés módjáról, szakmai és személyi követelményeiről, a kiválasztás várható időtartamáról, az alkalmassági vizsgálat(ok) szintjéről és a folyamat várható költségvonzatairól. Amennyiben a keresés fejeződés/munkaerő közvetítő cég megbízásával történik, a keresési megbízás kiadásához a HR igazgató jóváhagyása szükséges. A betöltendő munkakörre a jelöltek felkutatása történhet Társaságon belüli és Társaságon kívüli kereséssel.

Társaságon belüli keresési eljárások:

- Keresés belső adatbázisból
- Belső pályázat lebonyolításával

Társaságon kívüli keresési eljárások:

- Keresés saját adatbázisból
- Dolgozói ajánlással
- Pályázat, hirdetés útján
- Fejeződés/Munkaerő-közvetítő ajánlásával

4.6 A kiválasztási eljárás

A kiválasztási eljárás célja, hogy a felkutatott jelentkezőket különböző vizsgálati módszerekkel, a munkaköri követelményeknek és a munkakörben elvárt kompetenciáknak megfeleltesse. A szelektálás első lépéseként a toborzásért és kiválasztásért felelős szakember – függetlenül a keresés módjától – a jelentkezések beérkezésével egy időben azt vizsgálja, hogy a betöltendő munkakörre jelöltek megfelelnek-e a munkaköri leírásban definiált alkalmazási kritériumoknak. Azok a jelöltek, akik nem felelnek meg ennek a kritériumnak, nem vehetnek részt a kiválasztási folyamat további lépéseiben, erről az érintetteket a toborzásért és kiválasztásért felelős szakember hivatalosan értesíti. Amennyiben nincsen elegendő jelölt, aki megfelelt az alkalmazási kritériumoknak, a felelős szakember kezdeményezheti a munkakör szempontjából felettes vezetőnél az alkalmazási kritériumok megfelelő mértékű módosítását, és újra kell indítani a keresési eljárást.

Az alkalmassági vizsgálatok lebonyolítása

Az alkalmazási kritériumoknak megfelelt jelölteket a toborzásért és kiválasztásért felelős szakember alkalmassági vizsgálatra hívja be. Az alkalmassági vizsgálatokat az egyes jelentkezések beérkezésétől számított 8 munkanapon belül a felelős munkatárs lebonyolítja.

Az alkalmassági vizsgálatra behívott jelöltek előzetes írásbeli hozzájárulását kell kérni a vizsgálatok elvégzésére és az eredmények-az adott munkaköri kompetenciáknak és elvárt magatartásoknak való megfeleltetés, a munkaköri alkalmasság megállapítása céljából történő felhasználására.

Alkalmassági vizsgálatot csak a toborzásért és kiválasztásért felelős szakemberek végezhetnek, akik az alkalmassági vizsgálatok eredményeiről tájékoztatják a jelöltet. Azok a jelöltek, akik vizsgálati eredményei nem feleltethetők meg a munkakörben elvárt kompetenciáknak és magatartásoknak, nem vehetnek részt a kiválasztási folyamat további lépéseiben. Erről az érintetteket a felelős szakember hivatalosan értesíti. A munkakör szempontjából felettes vezető felé a tájékoztatás az alábbiak szerint történik:

- Adatbázisból (külső/belső) történő keresés esetén az alkalmassági kritériumoknak megfelelt jelöltekről adott tájékoztatást/vezető egyeztetést követő munkanapon belül,
- Pályázat, hirdetés (belső/külső) útján történő keresés esetén a pályázatok leadási határidejét követő 11 napon belül,
- Fejvadász/munkaerő-közvetítő igénybevételével történő keresés esetén legalább 3, az alkalmassági vizsgálaton is megfelelt jelölt esetén.

Az első interjú lebonyolítása

Az alapkövetelményeknek és a munkaköri kompetenciáknak megfelelt jelöltek a toborzásért és kiválasztásért felelős szakember interjúra hívja be. A munkakör szempontjából felettes vezető, ill. a munkáltatói jogkört gyakorló vezető dönthet arról, hogy részt kíván-e venni az első interjún. Azokban az esetekben, amikor a munkakör betöltése sürgős feladat, vagy a kompetenciavizsgálat eredményei alapján további vizsgálat, AC lebonyolítására nem indokolt, az első interjú – a toborzásért és kiválasztásért felelős szakember és a munkakör szempontjából felettes vezetők előzetes megállapodása alapján – egyben döntés-előkészítő vezetői interjú is. A kiválasztásért felelős szakember jelenléte nélkül csak rendkívül indokolt esetben, az ő jóváhagyásával bonyolítható le első interjú. Az interjúról minden esetben írásos értékelés készül.

További vezetői interjúk lebonyolítása

Amennyiben az első interjún a munkakör szempontjából felettes vezetők nem vettek részt, a kiválasztásért felelős szakember az alkalmassági kritériumoknak és a kompetenciáknak való megfeleltetés, valamint az interjúk alkalmával készített írásos értékelések alapján sorrendet állít a jelöltekről és a munkakör szempontjából legalkalmasabbnak tűnő jelöltek – időpont egyeztetés után – vezetői (döntés-előkészítői) interjúra hívja be. Indokolt esetben és kizárólag előzetes megállapodás esetén, az interjún a kiválasztásért felelős szakember is részt vehet. A vezetői interjúról írásos értékelés készül.

A kiválasztási folyamat akkor tekinthető sikeresnek, ha a vezetői interjú lefolytatása után legalább 3 alkalmas jelölt van a munkakör betöltésére. Amennyiben ez nem áll fenn, a felelős szakember és a felettes vezető kezdeményezheti a kompetenciák felülvizsgálatát és módosítását, valamint újbóli keresési folyamat elindítását.

4.7 Az Assessment Center speciális alkalmassági vizsgálat lebonyolítása

Legalább 3 alkalmas jelölt megléte esetén a munkakör szempontjából felettes vezető a végső döntés meghozatalához kezdeményezheti további alkalmassági vizsgálat lefolytatását. Az alkalmassági vizsgálatok megszervezése és lefolytatása – az erre vonatkozó kezdeményezéstől számított 8 munkanapon belül – a toborzásért és kiválasztásért felelős munkatárs feladata. A vizsgálatokon a munkatárs mellett részt vehet a munkakör szempontjából felettes vezető, és ha indokolt, a munkáltatói jogkört gyakorló vezető is. Az AC-ről, vagy más speciális alkalmassági vizsgálatról írásos dokumentáció készül.

A döntés

A munkakör szempontjából felettes vezető, kiemelt munkakörök esetén a munkáltatói jogkör gyakorló vezető, a rendelkezésre álló információk és alkalmassági vizsgálati eredmények birtokában meghozza döntését a munkakört betöltő személyről. Döntéséről értesíti a toborzásért és kiválasztásért felelős szakembert, aki ennek alapján intézkedik a konfirmáló levél vagy munkaszerződés elkészítéséről, melyet a HR igazgató hagyhat jóvá.

A munkakört el nem nyert, de a kiválasztás során megfelelt külső jelentkezőket a felelős szakember az értesítés mellékleteként írásos nyilatkozattételre kéri, hogy hozzájárul-e ahhoz, hogy személyes adatai a Társaság kiválasztási adatbázisában szerepeljenek. Egyetértésük esetén az alkalmassági vizsgálati anyagukba betekintési joggal rendelkeznek. Újabb, konkrét munkakörre történő keresés és kiválasztás esetén e jelöltek - amennyiben az alkalmazási kritériumoknak megfelelnek és alkalmassági vizsgálatuk nem régebbi 6 hónapnál - közvetlenül a vezetői interjún vehetnek részt.

Értékelés, visszacsatolás:

A kiválasztási folyamat lezárása után a felelős munkatárs a felettes vezetővel közösen értékeli a kiválasztás folyamatát. A tapasztalatokat írásban rögzítik.

Új belépő felvétele esetén a munkavállalóval történő szerződéskötéskor a bér és munkaügyi osztály munkatársa a munkaszerződés átadásával együtt tájékoztatja a munkavállalót arról, hogy a próbaidő lejárta előtt a munkáltató értékeli a munkavállaló addig nyújtott teljesítményét, és ez alapján dönt további foglalkoztatásáról. A bér és munkaügyi osztály munkatársa átadja a munkavállalónak az „Adatlap a próbaidő végén történő teljesítményértékeléshez” formanyomtatványt, amely szerint a munkáltató a teljesítményét értékelni fogja. Minden új belépő részt vesz egy orientációs programon, melynek célja a vállalatspecifikus ismeretek elsajátítása, a vállalati kultúrával való azonosulás és a szervezetbe való beilleszkedés elősegítése.

A próbaidő lejárta előtt a bér és munkaügyi osztály megküldi a munkavállaló szempontjából felettes szakmai vezetőnek az „Adatlap a próbaidő végén történő teljesítményértékeléshez” formanyomtatványt a munkavállaló véglegesítéséről, vagy próbaidőn belül a munkaviszony megszüntetéséről. A kitöltött nyomtatványok a munkavállaló személyi anyagának részét képezik, melyek bizalmas kezeléséről a HR osztály munkatársai gondoskodnak.

4.8 Az alkalmassági keretanyag

A szervezet teljesítményének javításában kulcs fontosságú, hogy nagyfokú alkalmassággal rendelkező alkalmazottak és vezetők legyenek a szervezetben. Az alkalmazottak fejlődésében az alkalmasság az összes meggondolás középpontjában áll.

Az emberek hatékony kiértékeléséhez, kiválasztásához illetve fejlesztéséhez alkalmassági profilokat kell készíteni. A profilban a kérdéses munkakörre illetve beosztásra vonatkozó leglényegesebb alkalmassági és viselkedési jellemzőknek kell szerepelni, amellyel az alkalmazott sikeres lehet. A Társaság Alkalmassági Keretanyagát a cég útmutatónak szánja. Célja, hogy segítse a vezetést és az alkalmazottakat az Alkalmassági Profilok könnyű és hatékony elkészítésében. Ezeket a meglévő vállalati listákkal össze lehet dolgozni, illetve különleges ipari adottságokra át lehet alakítani.

A keretanyag az alkalmasság három típusa:

Egyéni (társadalom)

Az alkalmassági kritériumok e csoportjába tartozóknak jó állampolgároknak kell lenni, sok felügyeleti illetve ellenőrzési háttér nélkül. Olyan jellemvonásokra kell gondolni, mint például az ember saját maga menedzselése, cselekvés az integritás megőrzésével, pozitív hozzáállás stb.

Üzleti (szervezet)

Az alkalmassági kritériumok e csoportja a Társaság célkitűzések megértésével kapcsolatosak, és hogy képesnek kell lenni azok elérésére az adott, egymással összefüggő piaci, versenytársi és politikai illetve társadalmi közegben. Olyanokra kell gondolni, mint vállalkozókészség, saját terv készítése stb.

Szervezeti alkalmasság listái

Az Alkalmassági Keretanyag alapját megállapodás szerint hét alkalmassági csoport képezi. Ezek adják a Vezetés Revideálásának, továbbá az ügyvezető és a vezetés fejlesztésének alapját is. Ezek a csoportok az alábbiak:

- 1) Vállalkozókészség
- 2) Stratégiai gondolkodás
- 3) Üzletismeret
- 4) Pénzkeresés
- 5) Vezetőkészség
- 6) Bánásmód az emberekkel
- 7) Társasági értékek

Funkcionális (folyamatok)

Az alkalmassági kritériumok e csoportja arra kell, hogy a belső illetve külső partnerek által megkívánt termékek, illetve szolgáltatások megszülessenek. Olyanokra kell gondolni, mint az egyes funkciókhoz szükséges szakértelem és tudás, marketing, értékesítés stb.

4.9 Kiválasztási példa Kereskedelmi csatorna marketinges pozíció betöltéséhez

Munkaköri leírás, tájékoztató

A munkaszerződés szerinti munkaköre: kereskedelmi csatorna marketinges

Közvetlen felettes: kereskedelmi marketing munkatárs

Munkakörnyezet: Nyitott irodában, számítógéppel

A munkakör alapvető célja, funkciója:

- A hozzá tartozó csatorná(k)ba sorolt partnerek szakmai szintű megközelítésének biztosítása mind személyesen, mind az ügyfelekkel foglalkozó kollégák támogatásán keresztül.
- A marketing koncepciókat átfordítja a kereskedelem számára felhasználhatóvá.
- A fentiek végül növekvő értékesítési hatékonysághoz kell, hogy vezessenek az általa támogatott csatornáknak.

Követelmények (képzettség, tapasztalat)

Képzettségi követelmények/tapasztalati követelmények:

- Felsőfokú végzettség gazdasági területen/üzletvezetési marketing területen.
- Minimum 3 év tapasztalat az értékesítésben vagy marketingben, lehetőleg a gyorsan forgó fogyasztási cikkek szektorban. Trade Marketing tapasztalat nem szükséges, de előny.
- Felhasználó szintű számítógépes ismeretek (szövegszerkesztő, táblázatkezelő, prezentációs programok, különös tekintettel Microsoft Office programok).
- Középfokú angol nyelvtudás írásban és szóban.

Személyes képességek

Szociális készségek/kommunikáció

- Kiváló kommunikációs készség
- Kitartó és meggyőző
- Könnyen teremti belső és külső kapcsolatokat
- Speciális készségek/követelmények
- Kreatív, problémamegoldó
- Elemző

- Eredményorientált
- Jó feladat és időgazdálkodó

Különlegesen nehéz körülmények

- Párhuzamosan több feladatot tud kezelni.
- Előfordulhat, hogy a kereskedelmi partnerek nem együttműködők, rosszul szervezettek és gorombák. Éppen ezért az említett szociális készségek nagyon fontosak.

4.9.1 Kereskedelmi csatorna marketinges munkakör elvárt üzleti kompetenciái

Üzleti információk

- *Piacismeret, trendek ismertetése*

Ismerje a releváns piacokat, fejlődési irányvonalakat, rendelkezzen információkkal a fogyasztási szokásokról, ill. ennek változásaival kapcsolatban.

Ismerje a napi fogyasztási cikkek piacának főbb jellegzetességeit, irányvonalát, fejlődési lehetőségeit.

- *Vevőismeret*

Ismerje az egyes kereskedelmi csatornák trendjeit, fejlődési lehetőségeit.

Ismerje a csatornájához tartozó vevők stratégiáját, célját, szabályzóit, lehetőségeit.

Ismerje a vevő számára meghatározó teljesítmény-mutatókat.

Felismeri, meghatározza ezen vevők, ill. ezek vásárlóinak igényeit.

Ismerje a csatornavásárlók vásárlási szokásait, döntési kritériumait.

- *Versenytársak ismerete*

Ismerje a versenytársakat és termékpalettáját.

Folyamatosan figyelemmel kíséri a versenytársak tevékenységét vevőinél.

- *Termékismeret*

Ismerje a vállalat és a versenytársak termékpalettáját, árpozícióját és disztribúcióját.

Ismerje a vállalat termékeit, tulajdonságait és az ezekből származó vásárlói előnyöket.

Rendelkezzon érvbankkal a cég termékeire vonatkozóan.

Üzleti ismeretek

- *Ismeri az üzletet*

Ismeri a szervezet küldetését, stratégiáit, erősségeit és gyengeségeit.

Ismeri az üzletvitelt, üzletviteli folyamatokat.

Egyéb

- Alkalmazkodó készség
- Újításokat kezdeményez
- Problémamegoldó
- Fejleszti önmagát
- Hatással van mások magatartására, cselekedeteire
- Csoporttag
- Minőségbiztosítás a munkában

4.9.2 Kereskedelmi csatorna marketinges munkakör elvárt személyi kompetenciái

Vállalkozói szemlélet

- Alkalmazkodik és tanul.
- Külső vevők igényeire összpontosít.

Változásokat/újításokat kezdeményez

Stratégiai gondolkodás

- A problémákat megoldja.

Üzleti ismeretek

- Ismeri az eljárásrendeket és a folyamatokat.
- Ismeri a szervezetet.

Vezetés

- Delegál és nyomon követ.
- Fejleszti magát.

Bánásmód, kommunikációs ismeretek és készség

- Eredményesen kommunikál.
- Megoldja a konfliktusokat.

Értékek sokfélesége/befogadás

- Tisztelet és vezetés
- Alkalmazotti felelősség

Vállalati értékek/Globális üzleti normák

Egészség/Biztonság/Környezet

Társadalmi felelősség

4.9.3 A kereskedelmi csatorna marketinges kiválasztásának folyamata a Társaságnál

A Társaság által megbízott munkaerő közvetítő iroda a hozzájuk beérkezett önéletrajzok alapján kiválasztja az általuk megfelelőnek ítélt jelöltet. A közvetítő iroda – mely sikerdíjjal dolgozik és ez által az ő érdekük is a sikeres választás – jól ismeri a céget, és annak elvárásait a dolgozóival szemben. A jelöltek megfelelő szűrése miatt előfordul, hogy a munkavállaló a közvetítő irodához megy először interjúra.

Az iroda, az általuk kiválasztott önéletrajzokat továbbítja a Társasághoz. Ezeknek a 70-80%-a jut el a szakmai vezetőhöz, aki 50-60%-os arányban választ. Ha ez megtörtént, elkezdődnek a kiválasztás gyakorlati lépései.

Első interjú

Ennél a lépésnél a munkavállalóról még csak annyit lehet tudni, hogy a cég által elvárt munkaköri kompetenciáknak és alapkövetelmények megfelelt. Az interjúztató ebben az esetben a toborzásért és kiválasztásért felelős szakember. A cég strukturált interjút alkalmaz, ami a legalkalmasabb a több jelölt összehasonlítására.

Az interjú – melynek lefutása nem több egy óránál – kezdetekor az interjúztató néhány bevezető mondattal kezd. Cél a kellemes, nyugodt légkör kialakítása, az esetleges feszültség feloldása. Ezután a pályázó kapja meg a szót, akinek feladata az eddigi pályafutásának bemutatása. Az interjúztató figyeli, hogy a jelölt hogyan fogalmaz, mennyire flottul kommunikál. Ezután munkavállaló az elhangzottakra reagálván kérdéseket kap. Majd, a személyiségére utaló kérdéseket tesznek fel neki. Pl.: Milyen kudarcokat élt át? Milyen sikerélményei voltak? Mit tanult az esetből? Mit csinálna másképp?

A következő lépésben az erősségeit és gyengeségeit kell felsorolnia. Ez szinte már minden állásinterjún bevált és alkalmazott módszer, mégis, a tapasztalatok alapján, gyakran nincsenek felkészülve rá a jelentkezők. Ezután a vállalat kapja a fő szerepet. Megkérdezik a pályázót, hogy mennyit és mit tud a cégről. Ennél a momentumnál mindenképpen előnyt jelent a jelentkező felkészültsége, tájékozottsága. Ezt követően a kiválasztásért felelős szakember elmondja a fontosabb információkat a cégről, a jövőbeli feladatokról, felelősségi területekről. Megkérdezik, van-e a munkavállalónak az elhangzottakkal kapcsolatban kérdése, mik a fizetéssel kapcsolatos elképzelései és hogy mikor tud munkába állni. Ezután, mintegy zárásképpen az interjúztató ismerteti a további lépéseket a kiválasztás során.

Pszichológiai teszt

Az első interjún megfelelt jelölteknek egy számítógépes teszt sorozatot kell kitölteniük. Ez a teszt sor több kisebb-nagyobb tesztet tartalmaz, amelyek természetesen a kiértékelésnél nem egyforma súllyal bírnak. Ezek 95%-ban csak személyiséggel kapcsolatos tesztek, 1 kivétellel mindegyik kifejezetten munkahelyi környezetre kifejlesztett. Nagy részük külföldről átvett, de a hazai követelményekhez igazított. A cég nem a legdrágább és legkomplexebb teszteteket alkalmazza, mégis olyanokat, amelyek plusz információt nyújtanak az interjún elhangzottakhoz. Az eredményt 5-fokú skálán értékelik külső tanácsadó, pszichológus segítségével.

A skála elemei a következők:

- 1-> A legjobb. Az illető teszt eredménye a kérdéses kompetencia profilhoz tökéletesen illeszkedik. Ideálkép, ami elég ritka.
- 2-> Nem tökéletes, de nagyjából 80%-os illeszkedés.
- 3-> Határeset, ellenindikáció nincsen.
- 4-> Nem felel meg az elvárásoknak, nem jut tovább a kiválasztásban.
- 5-> Nem felel meg az elvárásoknak, nem jut tovább a kiválasztásban.

Szakmai feladat

Ide akkor jut el a pályázó, ha a pszichológus a teszt eredményét megfelelőnek találta. Ezen a lépésen általában már csak 2-3 jelölt vesz részt.

Itt kell a leendő munkatársnak bebizonyítania szakmai tudását, felkészültségét és rátermettségét. Gyakorlati feladatként egy termékcsoporthoz elmúlt 3 éves értékesítési és eredményességi adatbázisát kapja meg. A kimutatás időrendben, értékesítési csatornák szerint, termékenként lebontva adja meg az adatokat. Az elemzés és értékelés után javaslatot kell tennie a termékstruktúra és az értékesítési rendszer módosítására, fejlesztésére vonatkozóan. A javaslat kidolgozásánál fő szempontként a hosszabb távú hatékony és eredményes értékesítés, valamint a piackövetést kell elsődlegesnek tekinteni. Ezt a gyakorlati feladatot a pályázónak Power Pointban kell kiviteleznie, majd egy kisebb létszámú szakemberekből álló csoport előtt prezentálnia. Itt a kiválasztásért felelős szakember átfogó képet kap a munkavállaló szakmai tudásáról, számítógépes ismereteiről és kommunikációs képességeiről.

Záró interjú

A szakmai feladat elvégzése után legjobbnak ítélt pályázó vesz részt rajta. Ez már nem perdöntő interjú. Itt találkozik az új munkatárs a toborzásért és kiválasztásért felelős vezető vezetőjével, megtörténik a bemutatkozás, az új kolléga üdvözlése. A pályázó felvételt nyert a céghez.

*4.10 AC tervezési feladat HOTEL LUX***** nemzetközi szállodalánc*

A szimulációban Önök a kiválasztás területén AC specialista tanácsadók. Megbízásuk arra szól, hogy a szállodalánc Talent (utánpótlás-nevelés) programjába válasszanak ki 6 fiatal, de már szállodaipari tapasztalattal, megfelelő végzettséggel és aktív nyelvtudással rendelkező olyan jelölteket, - *Front Office Manager* (3 fő) és *Housekeeping Manager* (3 fő) pozíciókra, - akik a magyar szállodákon kívül európai területeken (Franciaország, Németország, Belgium, Hollandia, Svájc) is rotálhatók lesznek, és hosszú távú, nemzetközi karrierlehetőségben (Room Division Manager pozíció) gondolkodnak.

A javadalmazási rendszer versenyképes, vonzó, a munkakörülmények ideálisak.

Az AC projekt tervezése és lebonyolítása, írásos dokumentálása, elő-, és utómunkálatai képezik feladatukat. (Teljes toborzás-kiválasztási folyamat). Az eszközök, módszerek, időkeret, helyszín kiválasztásában érvényesítsék a költségtagarékos szemléletet.

A feladat végrehajtásához használják: Dr. Gösi Mariann (2019): Kompetenciamenedzsment Módszertár 2. - A szakképesítésekhez kapcsolódó kompetenciák. Tervezési szöveg-, és feladatgyűjtemény Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő ISBN: 978-963-269-804-5

További gyakorlati segítség a jegyzet 3.6 és a 4. fejezet alatt található példa bemutatás.

a) Alakítsák meg 4-5 tagú tanácsadói csapatukat!

b) Válasszanak maguknak egy tanácsadói csapat elnevezést!

c) Mérjék fel, hogy a csoportban ki milyen kompetenciákban erős, és milyen típusú feladatokat lát el motiváltan: adatbányászat, adatbevitel-, szövegszerkesztés, tervezés, irányítás, prezentáció, stb...

d) Olvassák el az elvégzendő feladatokat! Határozzák meg azok típusát (csoportos ötletbörze, tervező munka, egyénileg végrehajtható feladat).

e) Arányosan osszák szét maguk között az egyéni szinten végezhető munkát! A csoportmunka időkeretét részben a tantermi órák, részben az azon kívüli önálló szervezésű egyeztetések jelentik.

f) Értelmezzék a FEOR-t! Használják a FEOR letölthető értelmezési útmutatóját!

Forrás: FEOR-08 FOGLALKOZÁSOK EGYSEGES OSZTÁLYOZÁSI RENDSZERE KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL, Bp., 2011 ISBN 978-963-235-321-0 (nyomdai) ISBN 978-963-235-322-7 (online) A FEOR-08 a KSH Életmód-, foglalkoztatás- és oktatásstatisztikai főosztályán készült. Nyomdai kivitelezés: Xerox Magyarország Kft. – 2011.081 http://www.ksh.hu/feor_menu

g) Keressék meg a *Front Office Manager* és *Housekeeping Manager* leírásait a FEOR08-ban, és/vagy az OKJ rendszerében. Írják fel minden munkakör FEOR azonosítóját. Ha nem találják meg a rendszerben a Hotel Lux**** által használt név alatt, a munkaköri feladatleírás tartalmában azonos, vagy legközelebb álló munkakör számát használják, jelölve, hogy az elnevezésben eltérés van. Ennek alapján külön-külön írják össze a két munkakör elvégzendő feladatait, és munkakörönként töltsék ki a „MUNKAKÖRI PROFIL” adatlapot, elektronikus formában is. Ez képezi majd a „KOMPETENCIAPROFIL” alapját. Súlyozzák a feladatokat annak függvényében, hogy a teljes munkakört tekintve mekkora a prioritásuk és időkeretük a napi/heti/havi munkában.

Súlyozás: 1 érték = ritkán végzendő, 2 érték = átlagos mértékben ellátandó, 3 érték = napi szinten ellátandó.

h) Határozzanak meg 3 olyan kompetencia-elvárást, amely a nemzetközi szállodalánc magas szintű üzemeltetéséhez szükséges, és munkáltatói értékrendi elvárásként jelenik meg minden dolgozó felé, tekintet nélkül arra, hogy ki milyen munkakört lát el, és a szervezeti struktúrában hol helyezkedik el.

i) Mindkét munkakörben súlyozzák ezt a 3 kompetenciát annak függvényében, hogy az adott munkakörben mekkora mértékben kell rendelkezni vele.

Súlyozás: 1 érték = átlagos mértékben, 2 érték = átlag feletti mértékben 3 érték = kimagaslóan magas értékben.

j) A g) feladat „MUNKAKÖRI PROFIL” kitöltött adatlapjait felhasználva, mindkét munkakörhöz rendeljék hozzá a munkakörben elvárt kompetenciákat, és a k) feladattal azonosan, súlyozzák az elvárás mértékét. A kompetenciák meghatározásakor a „MUNKAKÖRI PROFIL” adatlapon 3-as értéket kapott munkaköri feladatok kapjanak prioritást.

k) Vizsgálják meg, hogy az előzőeken kívül, egyéb speciális kompetenciák meglétét is igényli-e a két munkakör. Ha lesznek ilyen esetek, ott is súlyozzák az elvárás értékét, és tüntessék fel mindkét adatlapon.

l) Töltsék ki a két munkakörre a „MUNKAKÖRI PROFIL” és a „KOMPETENCIAPROFIL” adatlapokat a FEOR számot is feltüntetve, elektronikus formátumban is.

- m)** Készítsék el a két munkakör munkaköri leírását.
- n)** A munkaköri leírás alapján készítsék el az álláshirdetést.
- ny)** Tervezzék meg az interjúztatás menetét, szempontjait. (Hány körös, kik vesznek részt rajta, milyen kérdések mentén, milyen stílusban történik?)
- o)** A jegyzet tesztismereti részének, (1.6.7) ill. Mirnics Zsuzsanna (2006): A személyiség építőkövei Bölcsész Konzorcium HEFOP-3.3.1-P.-2004-09-0134/1.0 ISBN 963 9704 17 2 *Letölthető az internetről.* című munkájának tanulmányozása után, határozzák meg, hogy milyen tesztet(ek)et vennének igénybe pszichológusi kiértékeléssel. Végezzenek körülbelüli költségbebecslést is.
- p)** A tanult szempontok alapján tervezze meg az AC folyamatot: gyakorlattípusok, megfigyelői tréning, forgatókönyv, utómunkálatok stb. Használják a kötelező irodalmat: Klein Balázs – Klein Sándor (2006): A szervezet lelke Edge 2000 Kiadó Kft., Budapest, ISBN: 963 86927 3 1 (4., 5., 6., 7., 8., fejezet, 135-315. oldal).
Ballantyne, Iain – Povah, Nigel (2016): Értékelő és fejlesztő központ – Hatékony módszer a beválás előrejelzésére, a kompetenciák vizsgálatára és fejlesztésére Edge 2000 Kiadó Kft., Budapest, ISBN: 978 963 9760 40 0
- q)** Készítsenek elektronikus tanácsadói dokumentációt, (word) és prezentációt (ppt) amely az aláírás, és jegyadás feltétele, és amit a többi csapatnak Tanácsadói Workshop keretében prezentálni fognak a szemesztervégi órákon.
- r)** Készüljenek fel az eltérő véleményekre a workshop során, hogy meggyőző érvekkel támaszthassák alá saját verziójukat a szakmai vitában. (Kurzus végi óra.)
- s)** A word formátumú dokumentáció elkészítési és elektronikus benyújtási határideje: a szorgalmi időszak utolsó napja.

Eredményes, és élvezetes munkát kívánunk!

Dr. Mészáros Aranka PhD.
mb. intézeti igazgató, specializációfelelős, egyetemi docens
Dr. Gősi Mariann PhD.
EE BA mb. szakvezető, oktató, egyetemi docens
Dr. Kollár Péter PhD. egyetemi adjunktus
oktató, gyakorlatvezető
Dús Miklós
mestertanár, oktató, gyakorlatvezető

A HOTEL LUX**** nemzetközi szállodalánc működési áttekintéséhez az alábbi leírás nyújt segítséget:

A szállodalánc munkakörei két nagy csoportra osztható, amely minden országban egységesen működik:

- földszinti- Front Office
- emeleti- Housekeeping.

Mindkét terület egy vezetőhöz tartozik, aki a szállodai üzletvezető más néven Room Division Manager. Területenként külön-külön vezető van ilyenek a Front Office Manager, Housekeeping Manager.

Front Office

Hagyományosan a Front Office feladatai a szobák árazása, értékesítése, a vendégek teljes körű kiszolgálása, érkeztetése, vendégszolgáltatások biztosítása, számlázás és fizettetés. Azok a részlegek, melyek a vendégek tartózkodása alatt közvetlenül részt vesznek a kiszolgálásban:

- recepció
- főporta
- kassza
- portai adminisztrátorok
- értékesítés
- telefonközpont
- londiner, boy, ajtónyitó
- transzfer gépkocsivezető

Front Desk

A Front Desk hármas tagolása a szobafőnökség(recepció), a porta és a pénztár.

A Front Office Manager feladatai:

Magyar fordításban „Földszinti üzletvezető”-nek hívják, aki nagy szállodákban a Room's Division Manager, kisebb házakban pedig a General Manager irányításával végzi munkáját. Ennek megfelelően közép vagy alsó szintű vezetőnek számít. A hatáskörébe tartozik a recepció, a porta, a kassza és a többi földszinti munkakör felügyelete, akiknek a munkáját ő szervezi. Elkészíti a munkaidő beosztásokat, értékeli a teljesítményeket és részt vesz az új dolgozók kiválasztásában és felvételében. Biztosítja az ügyviteli szabályok betartását, ideértve

a rendelések nyilvántartását, a pontos számlázást és a megfelelő áralkalmazást is. Ha nincsen külön Guest Relation vagy Duty Manager munkakör, akkor a vendégpanaszokat is ő kezeli. Munkája közben együtt kell, működjön a társ részlegek vezetőivel (pl. Housekeeping). A Földszinti terület vezetője, Földszinti üzletvezető, aki felügyeli a Recepció, Porta és Kassza valamint a Back Office működését.

Szobafőnökség

Ez a részleg fogadja a sokféle módon érkező vendégek szobafoglalásait. Nyilvántartja, követi, rendszerezi, ezért mindig tudja, hogy melyik szoba foglalt, lefoglalt vagy kiadható. Feladatuk még a vendégek érkeztetése, bejelentése, és tájékoztatásuk az igénybe vehető szolgáltatásokról. Munkakörei: rendelésfelvevő, telefonközpontos, vezető szobafőnök és szobafőnök.

Az irányukba támasztott *elvárások*: jó megjelenés, több nyelv magas fokú ismerete, szakmai és általános műveltség, emberismeret.

Porta

A szálloda vendégei tartózkodásuk alatt sokszor veszik igénybe a portai szolgáltatásokat. Ezért a szállodáról kialakított véleménynek fontos szerepe van a portának. A porta feladata a vendégek minden kérésének, problémájának megoldása a számukra fontos információk szolgáltatása, magyarul a vendégszolgálat. A portához több munkakör tartozik: londiner, boy, hostess, transzfer gépkocsivezető. Konkrét feladatai: Üzenetek küldemények kezelése, továbbítása, tájékoztatása és rögzítése. Kulcskezelés, információszolgálat, szállodai személyforgalom ellenőrzése, házon kívüli megbízások (jegyrendelés, helyfoglalás), portáskiadás, ébresztőszolgálat, értékcikk értékesítése (bélyeg), talált tárgyak kezelése. *Elvárások*: jól felkészültség, kiváló emberismeret, műveltség, nagy tárgyi ismeret, jó nyelvtudás.

Londiner

Általában a csomaghordást és a csomagmegőrzést végzi. További feladatai még az egyik szobából a másikba való áthelyezésekor segítséget ad, a hall rendjének figyelemmel kísérése, tisztaságának folyamatos fenntartása, talált tárgyak leadása a portán, üzenetek, csomagok felvitele a vendégszobába, programtájékoztató tábla kihelyezése és kezelése, illetéktelen személyek eltávolítása.

Elvárások: ismerje a szállodát, segítőkészség, udvariasság, útbaigazítás és tájékoztatás, megfelelő nyelvismeret.

Boy

Leginkább nyáron diákmunkára foglalkoztatnak a szállodák erre a munkakörre diákokat. Szolgálati helyük a porta mellett van. Feladata a házban belüli és kívüli megbízatások intézése.

Telefonkezelő

Minden szálloda fontos része a telefonközpont. Nagyban hozzájárulnak a szállodáról kialakult kép formálásában. A vele szemben támasztott *követelmények* kellemes hang, jó megjelenés, barátságos viselkedés, megfelelő szintű nyelvismeret.

Ruhatáros

A szálloda közös helyiségeiben a vendégek kabátjainak, kisebb csomagjainak, esernyőinek elhelyezésére alakítanak ki ruhatárt. Az itt elhelyezett tárgyakért vállalnak felelősséget. Formaruha viselése kötelező.

A transzfer gépkocsivezető

Általában a portai segédszemélyzethez soroljuk ezt a munkakört, melyre akkor van szükség, ha a szálloda saját gépkocsival rendelkezik. Alkalmazásuk révén lehetőség nyílik önálló programok szervezésére, a vendégek városban belüli és kívüli szállítására meghatározott tarifák ellenében. A munkakör feltétele a hivatásos jogosítvány, a helyismeret és térképismeret, vezetési gyakorlat, jó megjelenés, alapfokú nyelvismeret.

Feladatai:

- A transzfer gépjárművek vezetése.
- A vendégek szállítása.
- A transzfer gépkocsi rendszeres takarítása, szervizelése.
- Adminisztrációs feladatok elvégzése (útnyilvántartás vezetése).

A Porta alá tartozó munkakör a magasabb kategóriás szállodáknál, feladata a szálloda gépjárművének vezetése, tisztántartása, és a vendégek számára transzfer szolgáltatás nyújtása.

Pénztár

A Front Desk harmadik része a szállodai pénztár, melynek munkakörei közé a kasszavezető, a kasszás, a valutaváltó és esetleg a naplózó tartozik. A kassza a Front Office Manager

felügyeletével és a kasszavezető közvetlen irányításával dolgozik. A kasszásokkal szemben támasztott követelmények megegyeznek a pult többi részében dolgozókéval. Mivel az egyik feladatuk a pénzváltás, ezért speciális ismeretekkel kell rendelkezniük. Ez a valuta ügyintézői ismeret, melyet 2-3 évente fel kell újítani, tanfolyamon való részvétellel.

A délutános kasszás feladatai:

A klasszikus három műszakos beosztás szerint ismertetjük a kasszások (Cashier) feladatait, mely a vendégek érkezésével indul a délutános műszakban. Mint a pult többi munkahelyén, a kasszában is mindenki az átadókönyv részletes átnézésével veszi át a műszakot, de itt ez még a pénzállomány tételes átszámolásával is kiegészül. Fontos feladatai még:

- megnyitott számlák előkészítése,
- kísérő anyagok egyeztetése, ellenőrzése,
- a helyszínen ki nem fizetett számlák felterhelése a vendég számlájára,
- kifizetetlen számlák ellenőrzése,
- előre fizettetés,
- számlanyitás.

Az éjszakás kasszás feladatai:

A szokásos műszak átadás-átvétel után a legfontosabb feladat a napi forgalom ellenőrzése, és a napi terhelések elkészítése, mely a terhelési bizonylatok alapján történik. Ezek a bizonylatok lehetnek: számlák, valutaváltási jegyzékek, portáskiadási nyomtatványok stb.

A délelőtti kasszás feladatai:

A reggeles műszakra jellemző, hogy a vendégek elutaznak, így a számlák fizetése rövid időre is koncentrálódhat. A legjellemzőbb feladat tehát a fizettetés, mely kapcsán a vendéggel egyeztetik a fogyasztásait, hozzáírják az esetleges minibár tételeket, majd összesítik. A vendégek különféle módokon egyenlíthetik ki a számlájukat:

- Késpénz
- Csekk
- Hitelkártya
- Voucher
- Átutalás
- Üdülési csekk

A délelőtti kasszás feladata továbbá a szükséges forint ellátmány vételezése a főpénztárból illetve a pultban használt nyomtatványok és irodaszerek feltöltése, pl. számla nyomtatvány, papír, gépszalag, borítékok stb.

A Housekeeping tevékenysége

A földszinti területek után most az emeleti részleg következik, melyet némely szervezeti felépítésben a háttér tevékenységek közé sorolnak, de jelentősége nem kérdőjelezhető meg. A hatékonyan vezetett Housekeeping biztosítja a szálloda tisztántartását és állandó rendjét, mely a vendégek szempontjából alapvető elvárás. Hiába a pompás környezet és barátságos a fogadtatás, ha a vendég egy szellőzetlen, foltos padlójú, koszos ablakú és gyűrött ágyneműs szobába lép be.

A szálloda emeleti munkaterülete, mely a szobákat és az emeleti háttérterületeket foglalja magában.

Az emeleti üzletvezető

A munkaszervezésnek megfelelően az emeleti üzletvezető (Housekeeper) általában a Room's Division Manager felügyelete mellett dolgozik, de tartozhat a gondnokság vagy az üzemeltetési részleg alá is. A beosztottak száma nagy, akik a következő munkakörökben dolgoznak: gondnoknő, szobaasszony, szobalány, emeleti takarító, emeleti londiner, emeleti segédmunkás. Néha a mosoda és az uszoda üzemeltetéséért is a Housekeeper felel. A Housekeeper legfontosabb feladata az ellátandó területeken folyó munka megszervezése, és mint egy nagyobb részleg vezetője, tervezési és ellenőrzési tevékenysége is van.

Elvégzendő feladatok:

- Tervezési feladatok: előre kell ütemezni a nagytakarításokat, a beszerzéseket (pl. textília pótlás) és a dolgozói tréningeket.
- Szervezési feladatok: a munkához szükséges élőmunka és eszközök biztosítása, tehát a dolgozók felvétele, betanítása, az eszközök beszerzése és pótlása, a legalkalmasabb tisztítószeres és takarítógépek kiválasztása.
- Közvetlen irányítási feladatok: a munkarend betartatása, a dolgozók motiválása és fegyelmezése.
- Koordinációs feladatok: a Housekeeping feladatainak koordinálása és kapcsolattartás a többi részleg vezetőjével (Front Office, karbantartás, szobaszerviz, étterem, rendezvény) valamint a beszállítókkal és a szakmai szervezetekkel.
- Ellenőrzési feladatok: ezeket a gondnoknőkön keresztül végzi és minden beosztott dolgozó munkájára, az adminisztráció pontosságára, a VIP vendégek gondos ellátására és az információáramlás hatékonyságára is kiterjed.

- Értékelési feladatok: az összes beosztottjának személyzeti jellegű tevékenységének értékelése, az éves nyereségterv teljesítésének kiértékelése, a vendégpanaszok feldolgozása.

A munkakört általában hölgyek szokták betölteni, mivel nekik jó érzékük van a „háziasszonyi” teendők ellátásához, ezen kívül szükség van közép vagy felsőfokú végzettségre, több idegen nyelv ismeretére, határozott fellépésre és jó szervezőkészségre

A szálloda emeleti munkaterületének vezetője, Emeleti üzletvezető.

A gondnoknő feladatai:

A Housekeeper legfőbb segítői a gondnoknők, akik a többi beosztott dolgozó közvetlen irányítását és ellenőrzését végzik. Délelőtt és délután a szobafoglaltság alapján elkészítik a szobalányok munkalapját, melyen kiosztják a munkaterületet és bejelölik, hogy hol, milyen mélységű takarítást kell végezni. Az „utazó” és a „maradó” szobákban, ugyanis eltérő feladatok is lehetnek. Egy-egy gondnoknőre általában 1-2 emelet, azaz 80-100 szoba jut, ahol a szobák tisztaságát, műszaki állapotát és a minibárok fogyasztásait ellenőrzik. Ezek feltöltése lehet az ő vagy a szobalányok, esetleg az éttermi részleg dolgozóinak feladata is. A gondnoknő tartja a kapcsolatot a szálloda többi részlegével, továbbítják az észlelt hibákat a karbantartók felé, lejelentik a kiadható szobákat a recepciónak. Aktívan részt vesz a nagytakarítások előkészítésében és lebonyolításában. A nagy szobakapacitású szállodák éjszakai műszakban is alkalmaznak gondnoknőt. Feladatuk a késő esti vagy éjszakai órákban érkező vendégek szobáinak előkészítése és a hajnali utazások kapcsán felmerülő feladatok irányítása.

A szobaasszony feladatai:

A szobaasszony nem a dolgozó férjezett voltát jelöli, hanem azt, hogy egy brigádvezetői beosztásban van az illető. Közvetlen felettese a gondnoknő, beosztottai közé pedig a szobalányok, emeleti londonerek és segédmunkások tartoznak. A szobaasszonyok általában egy emeletért felelnek, ahol a következő munkafolyamatokban vesznek részt, általában irányító és ellenőrző jogkörrel:

- Napi szobák és az ágyhúzások ellenőrzése.
- Utazó szobák takarításának ellenőrzése.
- A szobastátuszok folyamatos közlése a recepcióval.
- Váratlan elutazások és költözések figyelemmel kísérése.
- A szobák műszaki szempontú ellenőrzése.

- Vendégkérések teljesítése.
- A textília készlet folyamatos biztosítása.
- A fogyóeszköz, reklámanyag, segédanyag feltöltése.
- A tisztítószer adagolása.
- Közvetlen felettesként a szobalányok problémáinak közvetítése, megoldása.

A délelőtti szobalány feladatai

A szobalányok az emeleti rész beosztottai, semmilyen vezetői jogkörük nincsen, végrehajtók. Felettesük a szobaasszony, a gondnoknő, az emeleti üzletvezető és helyettesei. Legfontosabb feladatuk a vendégszobák takarítása, mely bizalmi állásnak minősül. Általában két műszakban dolgoznak, a délelőtti létszám jóval magasabb, mint a délutános.

A délelőtti szobalány munkakezdekor a gondnoknőtől vagy a szobaasszonytól kapja meg az aznapi feladatait tartalmazó munkalapot és ehhez a főkulcsot. A munka mennyisége alapján felvételezi a szükséges textíliát, takarítószeret és egyéb eszközöket, melyeket a takarító kocsira helyez. A felkészülés után kezdik meg a szobák takarítását azokon a helyeken, ahonnan a vendégek már elutaztak vagy nem tartózkodnak ott. Ahol a „Ne zavarjanak” táblát látják a kilincsre kiakasztva, azokat a szobákat későbbre halasztják, oda többször is vissza kell térni, de vannak esetek, amikor a délutános szobalányok jutnak csak be.

A délutános szobalány feladatai

A délutános általában a későn elutazók (late check-out) szobáit takarítja, illetve elvégzi a délelőtti elmaradásait. Feladatai megegyeznek a délelőtti műszakban jellemzőkkel. A szobalányok mindkét műszakban a szálloda által biztosított formaruhát (vagy alacsony minőségű saját köpenyt viselnek).

Az emeleti londiner feladatai

Itt a legfontosabb feladat a szobalányok munkájának segítése. Általában a nehéz fizikai munkákat vállalják a londinerek, mint a pótágyak mozgatása, ülőbútorok fekvővé alakítása, takarítógépek beüzemelése, szennyes textília mosodába juttatása, hulladékos zsákok elhelyezése a tárolóban. Rájuk hárul a szobákon kívüli emeleti területek (folyosó, közlekedő, lift előtér) porszívózása, rendbe tétele. A gépek (cipőpuccoló, jégkészítő) műszaki állapotának ellenőrzése, esetleges feltöltése, a növények öntözése is lehet a feladatuk.

A takarítók feladatai

A Housekeeper irányításával dolgoznak a takarítók, akik az emeleten kívüli közös területeket tartják rendben. Ide sorolják a lobbyt, a WC-ket, folyosókat, lépcsőházakat, irodákat, rendezvény és egyéb közösségi helyiségeket. A személyzeti helyiségek tisztántartása mellett részt vesznek a nagytakarításokban is, amikor olyan munkákat végeznek el, melyekre nincsen minden nap szükség. Például: szőnyeg- és kárpittisztítás, mennyezet-, fal- és csempe mosás, padlófényezés, fém- és fafelületek ápolása, ablaktisztítás.

A Food&Beverage terület

A szállodák második alapfunkciójába tartozik a vendégek ellátását biztosító éttermi (Food&Beverage) terület. Az ellátó területhez szokták sorolni általában a következő munkaköröket:

- Vezetők: éttermi igazgató, bankett igazgató, üzletvezető, konyhafőnök és helyetteseik.
- Értékesítés-szolgáltatás: teremfőnök, felszolgáló, reggeliztető, szobaszervíz alkalmazott, hostess, mixer, sommelier, italmérő, zenész, táncos, DJ, személyzeti büfés.
- Termelés és háttér tevékenységek: szakács, cukrász, pék, konyhamészáros, előkészítő, kézilány, éttermi gondnok (gazdasszony, steward), raktáros, fekete és fehér mosogató, moslékos, takarító, beszerző, áruforgalmi adminisztrátor, terem berendező.

Az éttermi igazgató feladatai:

A szálloda ellátási tevékenységét az általános igazgató közvetlen irányításával az Éttermi igazgató (Food&Beverages Manager) felügyeli, szervezi, ellenőrzi. Minden felsorolt munkakörre kiterjed a hatásköre. Vezetőként felelős a vendéglátó részleg árbevételi-, költség- és eredményterveinek kialakításáért és teljesítéséért. Szervezi és működteti az áruforgalmi és háttér folyamatokat. Kialakítja és aktualizálja a vendéglátó egységek kínálatát, szolgáltatásait. Rugalmasan alakítja az árakat, kidolgozza az engedménypolitikát. Felügyeli a menük összeállítását és kalkulációját.

A rendezvény igazgató feladatai:

Esetenként a Rendezvény igazgató (Banquet Manager) az Éttermi igazgató helyettesi feladatait is ellátja, egyébként pedig az ő felügyelete mellett végzi tevékenységét. Legfontosabb feladata a minél magasabb és nyereségesebb rendezvényforgalom színvonalas lebonyolítása és a résztvevők irányítása. Részt vesz az üzleti partnerek felkeresésében, a

megrendelések előkészítésében, azaz menü és program kiajánlásokat állít össze és árajánlatokat küld. A felvett rendezvényekkel kapcsolatban érintett egyéb részlegekkel kapcsolatot tart és elkészíti a forgatókönyvet. A rendezvényeken jelenlétével fokozza a fegyelmet, a lebonyolításban részt vesz. Az utómunkákat elvégzi, utókalkulációt készít a rendezvény gazdasági eredményéről, a partnerek és a résztvevők elégedettségét méri, véleményüket elemzi, az esetleges panaszokat kivizsgálja, és köszönő leveleket küld az érintetteknek.

Az üzletvezetők feladatai:

A nagy szállodákban esetenként 6-8 vendéglátó egység is üzemel, néha egymástól távol, más épületben, különböző emeleten. Ilyenkor van szükség arra, hogy akár mindnek vagy kettő-háromnak külön vezetője legyen, aki az operatív irányítást végzi. Felügyeletüket az Éttermi igazgató látja el, hatáskörük pedig csak az adott vendéglátó egység(ek)re terjed ki. Ebből adódóan feladataik nagy részét a napi munka irányítása teszi ki: elkészítik a dolgozók beosztását, felügyelik az árubeszerzést, a termelés és értékesítés lebonyolítását. Figyelnek a minőség és a szabályok megtartására. A nyitás, zárás, standolás, leltározás folyamatát ellenőrzik, a pénztárgép alapján átveszik a bevételt. Az egység higiénés előírásait betartatják.

A felszolgálók feladatai:

A felszolgálók felettese az Éttermi igazgató vagy helyettese, az üzletvezető vagy a teremfőnök. A felszolgálókat néha forgatják a különböző egységek között, de dolgozhatnak állandóan például csak az étteremben vagy az éjszakai bárban. Feladatuk az adott vendéglátó egység értékesítési folyamatának színvonalas lebonyolítása, melynek kapcsán folyamatosan találkoznak a vendégekkel. Ezért a velük szemben támasztott követelmények között szerepel, hogy az adott vendégkör nyelvén jól tudjanak kommunikálni, megfelelő termék és technológiai ismeretekkel rendelkezzenek. Nyitáskor előkészülnek, terítenek, biztosítják a hely fogadóképességét, rendjét. A nyitva tartás alatt a munkamegosztás függvényében fogadják, ültetik a vendégeket, rendelést vesznek fel, esetleg ajánlanak, felszolgálják a kért italokat és ételeket, leszedik az asztalt, fizettetik a vendéget és elbúcsúznak. Záráskor az értékesítő teret olyan formában hagyják ott, hogy az takarítható legyen, vagy a következő napra teljesen készen álljon.

Annyi specialitás van a szállodai éttermi felszolgálók életében, hogy gyakran osztott munkarendben dolgoznak, mivel az étkezések közötti holtidőben az étterem bezár. Sajátosság az is, hogy a vendégkör soknyelvű és a készpénzmozgás jóval kevesebb, mivel a panziós

vendégek csak jegyeket adnak le és a csoportok sem fizetnek közvetlenül. Az értékesítési módot tekintve egyre több étkezést bonyolítanak le büfé (svédasztalos) formában, ahol az imént felsorolt feladatok másként alakulnak, leegyszerűsödnek, jóformán csak a pultok feltöltésére, a szennyes leszedésére és az asztalok rendbetételére korlátozódnak.

A sommelier feladatai:

A pincemester (Sommelier) egyre több vendéglátóegységben megtalálható munkakör, mivel végre a hazai borok kezdik a népszerűségüket és helyüket kivívni. Főleg az éttermek, vendéglők, csárdák, borozók alkalmaznak pincemestert, akinek közvetlen felettese az üzletvezető vagy az éttermi igazgató. Feladatai közé tartozik, hogy az üzlet ételválasztékához illeszkedő bor kínálatot alakítson ki, melynek beszerzését, szakszerű elhelyezését, ízléses bemutatását biztosítja. A sommelier tehát beszerzi, kezeli és ajánlja az étkezésekhez illő borokat vagy más italokat.

A reggeliztető feladatai:

Néhány szállodában a reggeliztetést nem a felszolgálók végzik, hanem erre külön munkakört alakítanak ki. Ez leginkább azért praktikus, mert a reggelit általában büfé asztallal bonyolítják, így a lebonyolításhoz nem szükséges magas szakmai felkészültség. A reggeliztető hajnalban kezd, azért, hogy az esetenként 6:30-kor kezdődő reggelihez már nagy mennyiségben lefőzze a szükséges kávé, felkészítse a konyha által elkészített hidegtálakat, (felvágott, sajt, sülték), péksüteményt, gyümölcsöt, müzliket, meleg ételeket, reggeli italokat stb. a büfé asztalra, a hidegen illetve melegen tartókba. Meg kell terítenie a reggeliző terem asztalait, a székeket beállítani és előkészíteni a használt terítékek gyors elviteléhez és pótlásához szükséges eszközöket. A reggeli alatt újratölti a vendégek csészéjét, halkan és kedvesen dolgozik, hogy meghitté és nyugodttá tegye a vendégek első óráit. A reggeli végén elpakol és esetenként segít a terem következő étkezésre való felkészítésében.

A szobaszerviz diszpécser feladatai:

Azokban a szállodákban, ahol a vendégek rendszeresen igénybe veszik a szobaszerviz szolgáltatásait, ott külön részleget vagy csoportot alakítanak ki, mely a csoport vezetőjéből, a rendelés felvevőből, a felszolgálókból és esetenként egyéb háttér dolgozókból áll. Mindegyikük feladata az, hogy a vendég által megrendelt reggeli, egyéb ételek vagy italok minél rövidebb időn belül a szobába kerüljenek. A diszpécser koordinálja a tevékenységet: összegyűjti a szobai megrendelőket, melyeket általában a reggeli kezdetéig a szobaajtó

kilincsére akasztanak a vendégek. A telefonon érkezett rendeléseket kedvesen, gyorsan és pontosan felveszi, megköszöni. Ezután átadja a konyha vagy a söntés számára, akik elkészítik az ételeket, italokat, majd beosztja a felszolgálókat úgy, hogy minél kevesebb járkálással, minél több megrendelést tudjanak feljuttatni a vendégekhez.

A termeléshez kapcsolódó munkakörök

A színvonalas étterem és cukrászda üzemeltetésének nélkülözhetetlen eleme a jól szervezett és tapasztalt szakembereket foglalkoztató termelő háttér. Egy szállodában nemcsak „meg kell etetni” a vendégeket, hanem élményt kell nyújtani számukra, amihez a vendéglátó háttér nagyon sokat hozzátehet. Ezen kívül a hazai vendégkör számára nemzetközi specialitásokat kell bemutatni és az étkezések új trendjeit. A szállodák mindig felvállalták ezt a „zászlóshajó” szerepet és ennek megfelelően a vendéglátó termelő háttérrel igen színvonalasan alakítják ki. Ez vonatkozik az ott foglalkoztatottakra is. A munkakörökben nincsen különbség, csak a dolgozók felkészültségében.

Munkamegosztások:

- Konyhafőnök (Executive Chef)
- Első konyhafőnök helyettes (Assistant Executive Chef)
- Konyhafőnök helyettes (Sous Chef)
- Részlegvezető szakács (Demi Chef)
- Szakács (Cook)
- Konyhai segédmunkás (Kitchen Staff)
- Konyhai adminisztrátor, felíró (Kitchen Administrator)
- Konyhamészáros (Butcher)
- Zöldség-előkészítő (Vegetable Preparer)
- Főcukrász (Pastry Chef)
- Részlegvezető cukrász (Assistant Pastry Chef)
- Cukrász (Pastry Cook)
- Pék (Baker)

HOTEL LUX****		MUNKAKÖRI PROFIL ADATLAP	
A munkakör megnevezése			FEOR szám:
A munkakör felettes szintje			
A munkakör alá tartozó szint(ek)			
A MUNKAKÖR KIEMELT (LEGFONTOSABB) FELADATAI			Súlyozási érték (1-3)
1.			
2.			
3.			
4.			
A MUNKAKÖR ÁLTALÁNOS FELADATAI			Súlyozási érték (1-3)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
A MUNKAKÖR SPECIÁLIS, MÁSOK ÁLTAL NEM, VAGY NEHEZEN ELLÁTHATÓ FELADATAI			Súlyozási érték (1-3)
1.			
2.			
3.			
A készítő(k) neve, pozíciója:			
A készítés dátuma:			
A jóváhagyó neve, pozíciója:			
A jóváhagyás dátuma:			

HOTEL LUX****		MUNKAKÖRI KOMPETENCIAPROFIL ADATLAP	
A munkakör megnevezése:			FEOR szám:
A HOTEL LUX**** ÉRTÉKRENDJÉNEK ALAP KOMPETENCIÁI			Súlyozási érték (1-3)
1.			
2.			
3.			
A MUNKAKÖR FELADATAIHOZ RENDELT ÁLTALÁNOS KOMPETENCIÁK			Súlyozási érték (1-3)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
A MUNKAKÖR ÁLTAL IGÉNYELT SPECIÁLIS KOMPETENCIÁK			Súlyozási érték (1-3)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
A készítő(k) neve, pozíciója:			
A készítés dátuma:			
A jóváhagyó neve, pozíciója:			
A jóváhagyás dátuma:			

5. A képzés, fejlesztés, tervezése, szabályozó rendszere, minőségügyi kritériumai, dokumentációja - egy nagyvállalati sémán keresztül

Ideális esetben a képzéstervezés, lebonyolítás a szervezet minőségirányítási szabályozó rendszerébe illesztetten, annak dokumentációs előírásai szerint történik. A képzést érintő szabályozók érvényesítése már a munkaköri leírásban meg kell, hogy jelenjen. *A fejezet egy nagyvállalatnál kialakított képzési minőségbiztosítási rendszeren keresztül mutat be egy sémát, amely a gyakorlatban hasznosítható.*

A Vállalat minőségirányítási rendszerébe bevont valamennyi munkavállaló munkaköri leírásának, tevékenységi jegyzékének tartalmaznia kell az adott munkakör betöltéséhez szükséges képzettségi követelményeket. A munkaköri leírást és a tevékenységi jegyzéket a Vállalat Működési és Szervezeti Szabályzatának megfelelően kell elkészíteni. A munkaköri leírás, vagy a tevékenységi jegyzék elkészítéséről, karbantartásáról, az esetleges szervezeti változások miatti módosításáról a munkáltatói jogkör gyakorlójának kell gondoskodnia.

A dokumentum jegyzékszám szerinti munkaköri leírást és a tevékenységi jegyzéket a területileg illetékes munkáltatói jogkör gyakorlója hagyja jóvá. A munkaköri leírást és a tevékenységi jegyzéket, - amely a munkaszerződés mellékletét képezi - két példányban kell elkészíteni. Az eredeti példányt dokumentálható módon át kell adni az érdekelt munkavállalónak, egy másolati példányt pedig a szolgálati táblázatban kell megőrizni.

5.1 Újonnan belépő munkavállalók oktatása

Az újonnan belépő, vagy jogállományból visszatérő munkavállalókat az általános munkavégzési, munkavédelmi és tűzvédelmi oktatáson túl minőségirányítási oktatásban is kell részesíteni. A minőségirányítási oktatást a minőségügyi megbízott, vagy belső oktató/tréner végzi. Az oktatás megtörténtét az oktatást tartó és az oktatásban részesült dolgozó az Oktatási Naplóban aláírásával igazolja. A minőségirányítási oktatást a Minőségirányítási Oktatási Naplóban, vagy a Szakmai Oktatási Naplóban kell dokumentálni. A szervezeti egységek vezetői felelősek azért, hogy az újonnan belépő munkavállalók munkába állásuk előtt megfelelő szakmai és minőségirányítási oktatásban részesüljenek.

5.2 Ismétlődő oktatások

A Területi Szolgáltatási Központokban foglalkoztatott, oktatásra kötelezett munkavállalók részére szakmai képzési szabályzat szerinti időszakokban szakmai oktatást kell tartani.

Az oktatások lebonyolítására a szakoktatóknak/trénereknek az illetékes vezető jóváhagyásával éves oktatási tervet kell készíteni.

Valamennyi munkavállaló részére évente a Helyi Függelékben meghatározottak szerint munkavédelmi oktatást, továbbá a Vállalat Szakmai Képzési Utasításban előírtaknak megfelelően tűzvédelmi oktatást is kell tartani. Az oktatásokat az arra kötelezettek részére az oktató, a többi dolgozónak pedig a szakmai vezető tartja. Az oktatások megtörténtét a szakmai Oktatási Naplóban kell dokumentálni. A helyi körülményektől függően, a nem szakmai oktatások külön oktatási naplóban is dokumentálhatók. A minőségügyi rendszerbe bevont munkavállalók részére évenként ismétlődő minőségügyi oktatást kell tartani az oktatási ütemterv szerint.

Az ismétlődő oktatások tárgya:

- szabványismertetés (kivonatosan),
- a minőségirányítási rendszer és annak szervezeti működése,
- minőségpolitika, minőségirányítási kézikönyv, eljárási utasítások,

A minőségügyi éves oktatási ütemtervet a szervezeti egységek vezetőivel történő egyeztetés után a minőségirányítási vezető állítja össze és a Vállalat vezetője hagyja jóvá.

Az oktatások dokumentálása az Oktatási Naplóban történik.

5.3 Eseti oktatások

Új technológia bevezetések, utasítás, szabályzat újbóli kiadásakor az oktatásokat a felső vezetés által kijelölt személy és a belső oktató/tréner végzi. A minőségirányítással kapcsolatos oktatásokat a minőségügyi megbízott, vagy a belső oktató tartja. Az eseti oktatások módját, tárgyát és a résztvevők körét a területi vezetők határozzák meg. Az eseti oktatásokat a szakmai Oktatási Naplóban kell dokumentálni.

5.4 Az oktatások módszerei

Az oktatások módszerei az átadandó ismeretanyagtól függően eltérőek lehetnek:

- egyéni vagy csoportos fejlesztés,
- tájékoztatás, előadás,
- tréning,
- konzultáció,
- csoportmunka,
- tanácsadás.

A Vállalat önállóan szervezi, szabályozza a képzéseit, esetenként más oktatási intézmény közreműködését is igénybe veheti, ezen esetekben és kiváltképp akkor, ha külsős oktatókat/trénereket alkalmaz, minden esetben értékelni kell az előadókat.

5.5 Az oktatások értékelése

A szakmai oktatások hatékonyságának mérése a felnőttképzési vizsgabiztos által tartott, a szakmai képzési szabályzatban meghatározott időszakokban szóbeli vizsgákon, a minőségirányítási oktatások hatékonyságának mérése pedig az évenkénti oktatás keretében szűrőpróbaszerűen szóban történik. Az értékelés eredményét a munkatársakkal ismertetni kell.

5.6 A képzési rendszer

A szaktanfolyami, tanfolyami képzésre vonatkozó igényeket a területi vezető előterjesztése alapján engedélyezésre meg kell küldeni az Vállalat HR Személyügy részére.

A belső és külső szervezésű tanfolyami képzésre a jelentkezés elsősorban az évenként kiadott képzési tervben közzétett lista alapján történik. Tanfolyamok esetenkénti meghirdetések alapján is végezhetők szervezett beiskolázás, illetve egyéni igény alapján a Vállalat HR Személyügy engedélyével.

Oktatási intézmények által szervezett alap, vagy kiegészítő képzésén való részvétel kizárólag a munkáltató engedélyével történhet.

A tanfolyami és egyéb képzésben részt vevő munkavállalókkal a munkáltató tanulmányi szerződést köt. A szerződés a munkáltató vállalásait, továbbá a nem teljesítés esetén beálló jogkövetkezményeket tartalmazza.

5.6.1 Az éves képzési terv elkészítésének folyamata

A tárgyév utolsó hónapjában fel kell mérni a szervezeti, a munkaköri és az egyéni szintű képzési igényeket. A felmérés áll az előző évek során megvalósított képzések jegyzékéből, amelyeket a szervezeti egységek bővíthetnek a saját megváltozott szükségleteik szerint, illetve abból figyelmen kívül hagyhatják az éppen szükségtelen képzéseket.

Ugyanebben az időben a HR személyügy az utolsó negyedéven túlnyúló képzéseket rögzíti, hogy később az erőforrás-tervezésnél ezek mennyiben kötnek le anyagi erőforrásokat.

Az év első hónapjában valamennyi megjelölt képzési igényt és átnyúló képzést felsorolva kijelölésre kerülnek a képzési formák.

A konkrét képzési feladatok meghatározásánál, figyelembe kell venni a képzés létszámigényét, a megvalósítás lehetőségét (külsős, vagy belső képzőkkel történik). A képzésekhez kapcsolódó költségek meghatározása az előző év bázis adatait figyelembe véve kerül hozzárendelésre. A kontrolling és portfóliókezelés meghatározza az Üzleti tervben szereplő saját források nagyságát.

A személyügy előterjesztést készít a vezetői értekezlet számára. Jóváhagyás esetén a tervben szereplő képzésekhez kell rendelni a felhasználható összeget:

- felnőttképzésre fordítható,
- támogatásra fordítható,
- nyelvi képzésre fordítható,
- tréningre fordítható,
- egyéb képzések.

További feladat az éves képzési tervben jóváhagyottan szereplő tételek megszervezésének indítása, meglévő szerződések jogfolytonosságának ellenőrzése, a lebonyolításhoz szükséges új szervezetek felkutatása. Amennyiben valamennyi képzéshez sikerült hozzárendelni külső vagy belső képzőt, a terv nyilvánosságra hozható, belső kommunikációs csatornákon, keresztül. Megkezdődhet a szakmai képzések esetében a képzési programok kidolgozása.

5.6.2 A képzések szervezése, lebonyolítása

Az éves tervben szereplő képzések előkészítésének és lebonyolításának szempontjai:

- A képzések időbeli szétosztása (a képzések a munkahelytől távolmaradás miatt nem akadályozhatják a munkavégzést, azok a lehetőségekhez mérten többlet költséget nem okozhatnak).
- A tervezés szempontjai időben, térben, munkaterületen, a fontosság sorrendjében, és a szakmai képzési utasítás előírt egymásráépülési rendje szerint.
- A képzéshez rendelt költségek azonosítása, amennyiben van, a képzési program elkészítése, vagy a már kész program párosítása. A képzési program aktualizálása, a szervezeti igények és változások alapján.
- Az indítandó tanfolyamra az előzetes igények alapján, a konkrét személyek jelentkeztetése. Ilyenkor kell lehetőséget biztosítani az esetleges személyi változások miatti igények módosítására.
- A jelentkeztetés során vizsgálni kell a szükséges előtanulmányok meglétét és hiány esetén azt pótoltatni kell, vagy másik alkalmas tanfolyamra kell irányítani.

- A rendezett csoport véglegesítése, a jelentkezési lapok átadása a képzést végző szervezetnek, intézménynek, képzőnek. Tanulmányokat támogató szerződések kötése a humán partnerek segítségével: belső képző, külső képző, külső képző OKJ, tréner cég, nyelvi képző, állami felsőfokú képzők.
- A képzők lebonyolítják a képzést (tanulószerződést kötnek)
- Folyamatos kapcsolattartás a képzővel, az előmenetel, és a szerződések szerinti feladatok maradéktalan betartására. Eltérések esetén intézkedés annak megszüntetésére, segítségnyújtás, vagy a további juttatások megvonása. Szükség esetén munkáltatói eljárás indítása.
- A képzés zárása vizsgabizonyítvány, igazolás bemutatása,
- A vizsgákról, képzésekről egyéni nyilvántartó lap (papír alapú vagy elektronikus számítógéppel történő) vezetése.

5.6.3 Mentori rendszer működtetése

Vezetői döntés alapján mentori rendszer működtetése, elsősorban vezetői utánpótlás kinevelése során, de egyedi döntés értelmében bármelyik szervezet részére bármely feladat ellátása esetében történik.

- A szervezet szakma specifikus igénye alapján a képzési program összeállítása, a szervezet szakértői ismeretei alapján.
- Vezetői döntés a mentor javadalmazására.
- Mentor kiválasztása a szervezet részéről történő előválogatás, kijelölés, és megbízás alapján, a kiválasztásnál figyelembe kell venni a szakmai felkészültséget az empátiás és pedagógiai képességet. Rátermettségét feladatának ellátására, és a kijelölt személy beleegyező akaratát a feladat végzésére. Bármelyik szempont nehezménye esetén új személyt kel keresni.
- A kiválasztást követően a mentor megbízása történik a feladatra.
- A mentor és a mentorált együttműködése, felkészítés a jövőbeni szakmai feladatra.
- Felkészítés, vizsgáztatás, véleményezés az együttműködésről. Megfelelőség és nem megfelelőség megállapítása.
- Utánpótlás karrier adatbázisba kerülés vagy azonnali foglalkoztatás.

5.6.4 Szakmai utánpótlás-nevelés

A szervezeti szintű igények alapján jelöltek toborzása kiválasztása, a kiválasztás külső belső jelöltek és jelentkezőkből. A kiválasztást külön folyamat leírás tartalmazza.

A megfelelő személy kiválasztásakor bekerül a gyakornoki programba. A gyakornoki program minden egyes esetben külön kerül meghatározásra a feladat ellátására specializálva. A gyakornoki program mind elméleti és mind gyakorlati modulokból tevődik össze, célja minden esetben a Vállalat átfogó ismerete, valamennyi szakmai területen.

5.6.5 A képzés szabályozása „vállalati képzési utasítás” formájában

A képzési szabályozás célja: Keretszabályzatként egységes elvek szerint meghatározni a Vállalat képzési folyamatát (tervezés, engedélyezés, szervezés, elszámolás), a vonatkozó munkáltatói, munkavállalói feladat- és hatásköröket, kötelezettségeket. A képzési szabályozás hatálya kiterjed a Vállalat valamennyi szervezeti egységére, munkavállalójára.

Felelősség: a képzési szabályozás kidolgozásáért és karbantartásáért a humánerőforrás igazgató, működtetéséért valamennyi munkáltatói jogkörgyakorló és a humánerőforrás szervezet felelős.

A Képzési Utasítás meghatározza az egységes vállalati, általános képzéssel kapcsolatos fogalmakat:

Akkreditált vizsgaközpont: államilag elismert nyelvvizsga-bizonyítvány kibocsátására feljogosított intézmény. (Megtalálhatóak az Oktatási Hivatal Nyelvvizsgáztatási Akkreditációs Központ honlapján.)

Belső vizsga: a képzés helyén a nyelviskola által összeállított írásbeli és szóbeli feladatsor, a képzést vezető tanár felügyeletével.

Nyelvi modul: 60 nyelvtanfolyami órából álló egység.

Képzés: ismeretek és jártasságok szerzése, képességek, készségek fejlesztése, a viselkedés/magatartás tanulás útján történő változtatása.

Belső képzés: a Vállalat saját munkavállalói részére a szervezeten belül szervezett képzés, amelyen munkavégzési kötelezettség alóli felmentéssel munka közben, vagy munkájuk mellett vesznek részt. Nem minősül belső képzésnek a munkavégzés közbeni betanítás (kivétel a képzési programban szereplő kötelező gyakorlati oktatás) és a vezetőnek a munkatársak teljesítménynövelésére irányuló tevékenysége.

Külső képzés: iskolai rendszerben és/vagy képző intézmény, illetve oktatási vállalkozás által nyilvánosan meghirdetett és szervezett képzés.

Egyéni kezdeményezésű képzés: a munkakör betöltéséhez, ellátásához szorosan nem tartozó, a munkáltató által anyagilag nem támogatott, de a munkáltatói jogkört gyakorló vezető tudomásával folytatott iskolai rendszerű képzés.

Felnőttképzési szerződés: a felnőttképzést folytató intézmény és a képzésben részt vevő felnőtt kötelezően kötendő szerződése, amely tartalmazza a képzés feltételeit, jellemzőit és a képző és a képzett közötti jogviszonyt.

Hatósági képzés és vizsga: jogszabály, hatósági előírás által meghatározott kötelező képzés. Az ismeretek hatósági vizsgával történő igazolása a munkakör betöltésének vagy ellátásának feltétele.

Képzési igény: a Vállalat szervezetei részéről a humánerőforrás szervezet felé megfogalmazott, ismerethiány megszüntetésére, illetve kompetenciafejlesztésre vonatkozó jelzés. Az igény tartalmazhat problémajelzést, témakörre való utalást, és az igény kielégítésének kívánt időszakát, célcsoportját és vonatkozhat külső oktatási intézmény képzésére is.

Képzési koncepció: a szervezet stratégiájából, üzleti folyamataiból meghatározott képzési prioritások, alapelvek rendszere, amely minden évben aktualizálásra kerül.

Képzési prioritás: a Vállalat küldetését, stratégiáját, céljait leginkább szolgáló képzési feladatok, amelyeket az üzleti tervben meghatározott képzési költségek figyelembevételével, a képzési igények rangsorolásával határoz meg a humánerőforrás igazgató.

Képzési szükséglet: a Vállalat stratégiájából, jövőképéből és missziójából levezetett, a jelenlegi és/vagy a jövőbeni munkakör által elvárt *kompetenciaprofil*, valamint a meglévő kvalifikációk közötti különbségekből eredő valós képzés-fejlesztési szükséglet.

Kompetencia: az egyén alapvető, meghatározó jellemzője, a teljesítő képes tudás, a megszerzett tudásnak és a személyiség meglévő adottságainak/készségeinek adott környezetben való alkalmazási képessége és szándéka. Előre vetíti a lehetséges teljesítményt.

Kompetenciafejlesztési igény: a meglévő és elvárt kompetencia szint közötti eltérések, rések által generált szükséglet.

Kompetenciahiány: abban az esetben beszélhetünk kompetenciahiányról, ha a munkavállaló kimutathatóan nem rendelkezik adott az kompetenciával.

Kompetenciaszint: egy adott kompetencia egymásra épülő viselkedési formák összességéből épül fel. Minden kompetencia egy ötfokozatú skálán jellemezhető. 1: minimális elvárt szint, 5: az adott kompetencia maximális érvényesülése. Az adott fokozatokat nevezzük szinteknek.

Kompetenciafejlesztési terv: az azonosított kompetenciarések, hiányok megszüntetésének időrendbe foglalt megjelenítése.

Kötelezés: a képzés munkáltatói elrendelése.

Kvalifikáció: a személytől függetlenül létező, külső intézményes úton megszerzendő ismeret, amely az ellenőrizhető és mérhető tudáshoz kötődik.

Munkáltatói jogkörgyakorlók: a munkáltatói jogkörgyakorlók körét az aktuális munkáltatói jogkörgyakorlásról szóló képzési szabályozás tartalmazza.

Regisztrált képzés: a felnőttképzési törvény szerinti olyan iskolai rendszeren kívüli képzés, amelyet a képzési szolgáltató a jogszabályban meghatározott módon nyilvántartásba vetet/bejelent.

Tanulmányi szerződés: a munkáltató és a munkavállaló közötti kétoldalú megállapodás, amelyben a munkáltató vállalja, hogy a munkavállaló számára a tanulmányai ideje alatt meghatározott támogatásokat nyújt, a munkavállaló pedig kötelezi magát, hogy a megállapodás szerinti tanulmányokat folytatja, ill. a képzettség megszerzése után meghatározott időn keresztül a munkáltatóval munkaviszonyát fenntartja.

A Képzési Utasítás meghatározza az egységes vállalati, képzési minőségbiztosítással kapcsolatos fogalmakat:

Belső képzési minőségbiztosítási dokumentum: Ilyen dokumentumnak tekintjük a képzési minőségügyi kézikönyvet, a képzési minőségbiztosítási folyamatleírásokat, utasításokat, formanyomtatványokat, szerződéseket, akkreditációs dokumentumokat.

Képzési minőségbiztosítási utasítás: A képzési minőségbiztosítási folyamatleírásban meghatározott adott tevékenység részletes leírása, a végrehajtandó feladatok, feladat- és felelősségi körök, az alkalmazott dokumentumok, bizonylatok teljes körű felsorolása, kitöltésük meghatározása.

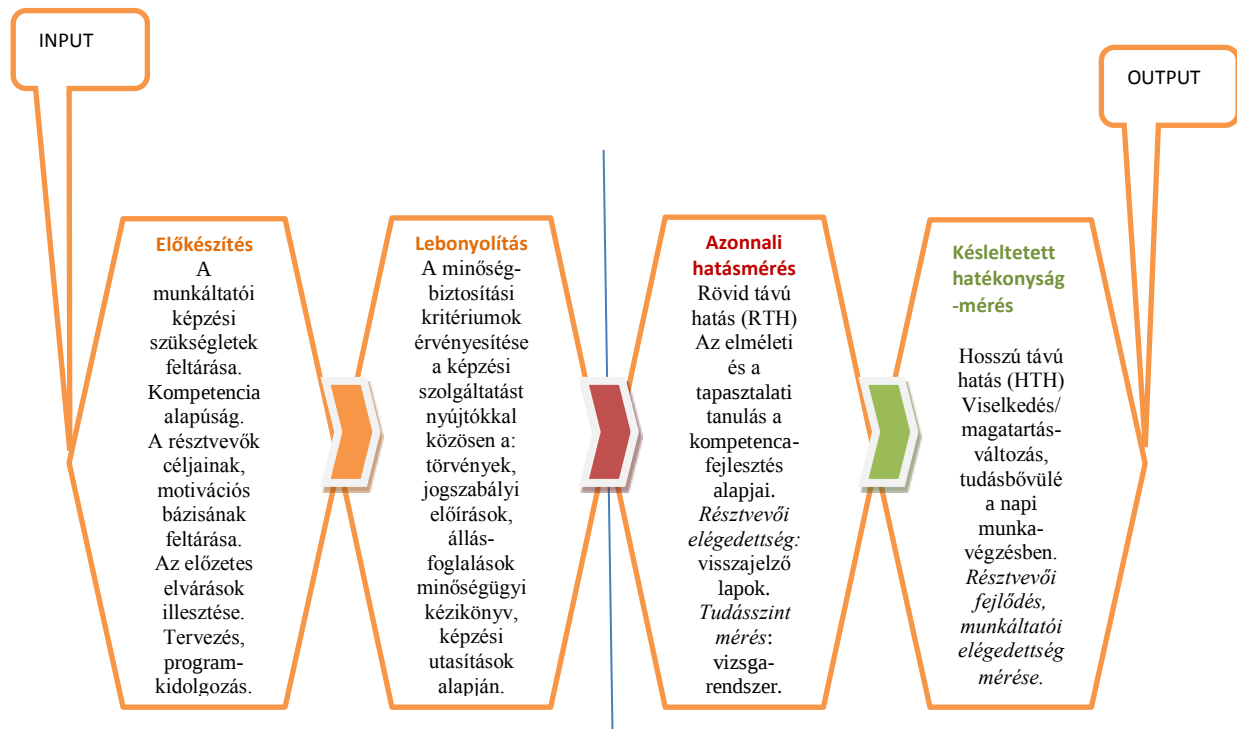
Minőségmérő belső dokumentum: A képzések minőségével, kapcsolatos dokumentumok, visszajelző lapok, statisztikák, beszámolók, tréneri jelentések, névsorok, vizsgaeredmények.

Külső dokumentum: Azok a képzési minőségbiztosítással és a szolgáltatás kivitelezésével kapcsolatos dokumentumok, amelyeket a szervezet a képzés lebonyolításának érdekében külső szolgáltatókkal, alvállalkozókkal, képzési helyszínekkel stb. együttműködve készít el. (Pl: szerződések, tematikák, tananyagok.)

Változás-ellenőrző lap: az a nyilvántartás, amelyen egy-egy képzési dokumentum kiadási állapotát kell nyilvántartani.

A Képzési Utasítás meghatározza a képzések minőségbiztosítási, hatás-, és hatékonyságmérési folyamatát:

A képzések minőségbiztosítási, hatás- és hatékonyságmérési folyamata



Forrás: Gösi Mariann (2016): Vállalati képzési rendszerek tervezési szempontjai a gyakorlatban II. Multikulturalitás a XXI. században Nemzetközi Tudományos Konferencia.

A képzési szabályozás leírása: A képzési szabályozás egységes rendszerbe foglalja Vállalat képzési gyakorlatát, azonos alapelveket határozva meg minden külső és belső oktatásra, képzésre.

A Vállalat kompetenciaalapú fejlesztési rendszerének jellemzői: Kompetenciaalapú fejlesztésen a készségek, képességek fejlesztését, az alkalmazásképes tudást középpontba helyező oktatást értjük.

A Képzési Utasítás meghatározza a szervezeti kompetenciarendszer tagozódását:

Alap kompetenciák: minden munkakörre vonatkozó, minden munkatárstól elvárt kompetenciák.

Specifikus kompetenciák: funkcionális, üzleti, vezetői kompetenciák összessége, az egyes munkakörök sikeres ellátásához szükséges viselkedés-repertoár, a kimagasló teljesítményt szolgáló szakmai tudást foglalják magukba.

Funkcionális kompetenciák: a munkakör betöltéséhez szükséges szakmai tudás, ismeretek összessége.

Üzleti kompetenciák: a szakmai kompetenciák alkalmazási képességére jellemző elvárások.

Vezetői (irányítói) kompetenciák: a hatékony vezetői munkához tartozó specifikus és rutin feladatok elvégzéséhez szükséges képesség, tudás, ismeret.

A szervezeti kompetenciákat a hatályos Vállalat munkavállalóinak integrált kompetenciaalapú teljesítménymenedzsment rendszeréről (TÉR) szóló hatályos képzési szabályozás tartalmazza:

1. Célok és jellemzők, alkalmazott módszerek

A szervezett képzések célja:

- szisztematikus képzési programokkal biztosítani a munkavállalók munkakörének ellátásához szükséges általános és speciális szakismeretek és készségek, képességek, attitűdök megszerzését, aktualizálását és fejlesztését,
- növelni a foglalkoztatás rugalmasságát, a változó környezethez való alkalmazkodó készségét, amelyek a jelenlegi/jövőbeni pozíció betöltéséhez, eredményesebb ellátásához szükségesek,
- támogatni a hatékony foglalkoztatás érdekében megfogalmazott HR stratégiai intézkedések megvalósítását,
- nyomon követni az egyéni és szervezeti fejlődést,
- közvetíteni a szervezet számára fontos értékeket.

A kompetenciaalapú képzés esetében:

- pontosan meghatározottak és egyértelműen megfogalmazottak a célok, a fejlesztendő területek;
- ismertek az elvárások, amellyel a munkavállalók teljesítményét értékelik,
- épít a munkavállalók aktivitására, motiváltságára és az önálló ismeretszerzésre,
- a képzési program gondosan előre tervezett és szisztematikus,
- a képzés alatt érvényesül a gyakori visszajelzés (feedback),
- az értékelés a kompetenciák mérésével, a résztvevő önmagához viszonyított fejlődésének kimutatásával történik.

A fejlesztés történhet tanfolyamon, tréningen, workshopon, szakmai konferencián való részvétel biztosításával, mentorálással, szakfolyóirat vagy könyv ajánlásával.

Az alkalmazott kompetenciafejlesztési módszereket befolyásoló tényezők:

Szervezeti szint	- betöltött munkakör jellemzői, - adott kompetencián belül milyen szintről és milyen fejlesztési célt szeretnénk elérni,
-------------------------	--

	- képzés hatékonyság mérési lehetősége, - belső erőforrások (mentori, vezetői támogatásoknál).
Munkatársi szint	- eddigi képzési tapasztalat, - bevált tanulási módszertan, - egyéb egyéni támogató és akadályozó tényezők.
Erőforrás szint	- munkabeosztás/helyettesítés, - időszükséglet, - képzési költségek.

2. A képzéstervezés folyamata

A képzés tervezés minden év októberében a képzési koncepció megfogalmazásával, a képzési igények felmérésével és a kompetenciaértékelések elemzésével indul.

A következő évi képzési terv a szervezeti egységeknél felmerülő képzési igények és a kimutatott kompetenciahiányok alapján, a képzési koncepcióval összhangban készül.

A képzési tervet a humánerőforrás igazgató hagyja jóvá. Az elfogadott képzési tervtől való eltéréshez a humánerőforrás igazgató jóváhagyása szükséges.

3. A képzéstervezés időrendi ütemezése

	Feladatok	Időütemezés	Felelős	Jóváhagyja	Közreműködő
1.	képzési koncepció elkészítése	tárgyétet megelőző október 15.	humánerőforrás szervezet	humánerőforrás igazgató	
2.	képzési igények felmérése	folyamatos, zárás a tárgyétet megelőző november 15.	munkáltatói jogkörgyakorlók, humánpartner szervezet vezetője, humánpartner koordinátorok		humánpartner szervezet
3.	előzetes képzési terv 1.	az üzleti terv készítésével egyidejűleg	humánerőforrás szervezet		
4.	a következő évi költség keret meghatározása	a 3. pontot követő 10. nap	pénzügy és kontrolling szervezete, humánpartner szervezet	pénzügyi igazgató	humánerőforrás igazgató
5.	előzetes képzési terv 2.	november 30-ig	humánerőforrás szervezet		munkáltatói jogkörgyakorlók
6.	a képzési terv 2. érdekképviselési véleményezése	Mt. szerint	humánerőforrás szervezet		
7.	végleges képzési terv	a 6. pontot követő tíz napon belül	humánerőforrás szervezet	humánerőforrás igazgató	

4. Képzési igény, szervezeti kompetenciafejlesztés

A fejlesztési igények származhatnak:

- a szervezet küldetéséből és az ebből levezethető értékekből és feladatokból,
- a szervezet állapotának, kultúrájának fejlesztésére vonatkozó elképzelésekből, amelyek részben a stratégiai tervben meghatározottak, részben évente az aktuális problémák megoldására irányulnak,
- a változásmenedzselési folyamatokból,
- technikai, technológiai fejlesztések által meghatározott igényekből,
- a kompetenciaalapú teljesítményértékelés eredményeiből.

A szakmai (funkcionális) kompetenciák fejlesztése a jogszabályban előírt képzések esetén a Vállalat hatályos szakmai képzési utasítása alapján történik.

Alap, üzleti és vezetői kompetenciafejlesztés történhet:

- komplex programok során (több alkalomból álló képzési sorozat, azonos résztvevőkkel),
- a szervezeti kompetenciakatalógusban szereplő kompetencia tréningen, workshopon, egyéni tanácsadáson való részvétel biztosításával,
- az értékelések során felmerülő részkompetenciákat fejlesztő tréningekre, workshopokra való egyéni, nyílt jelentkezésekkel.

5. Az alap, üzleti és vezetői kompetenciafejlesztés folyamata

Szervezeti szinten		Munkatársi (egyéni) szinten
1.	Teljesítményértékelés a Vállalat által alkalmazott kompetencia-meghatározások alapján (cselekvésminta megnyilvánulása a munkavégzés során).	A munkatárs fejlesztendő kompetenciáinak kijelölése.
2.	Az egyéni szintű teljesítményértékelés eredményeinek szervezeti szintű összesítése, a kompetencia-fejlesztési szükségletek beazonosítása.	
3.	Képzési módszerek és programok hozzárendelése a kompetenciafejlesztési szükségletekhez.	
4.	Képzések előtti felmérések (a fejlesztendő területek beazonosítása).	A fejlesztési programokkal kapcsolatos egyéni igényfelmérés (a fejlesztendő területek pontos beazonosítása).
5.	Képzési programok szervezése (végső tartalom, módszer, időpont, helyszín).	A programok ütemezésének visszaigazolása (esetleges egyéni igények megjelenítése).
6.	Képzési programok lebonyolítása.	Részvétel a programokon.
7.	Képzések utókövetése.	Egyéni akcióterv megvalósítása.
8.	A fejlesztési program eredményeinek összegzése egyéni és szervezeti szinten. A fejlesztés záró dokumentálása.	Egyéni értékelés a fejlesztési programokról.

6. A nyelvi kompetenciák fejlesztése

A Vállalat kiemelt szerepet tulajdonít a nyelvi kompetenciák fejlesztésének, mivel biztosítani kívánja az anyavállalattal való zavartalan kommunikációt. A Vállalat által indított és támogatott nyelvvizsgára kimondottan azon munkavállalók vehetnek részt:

- akiknek a képzésben való részvételét a munkáltatói jogkörgyakorló támogatja,
- akik a nyelvtanfolyami tanulmányi szerződést megkötötték.

A tanórák megtartása szabadidőben, nem a munkaidő terhére történik.

Egy csoport minimum 4 fővel indul, maximális létszám 7 fő.

A képzés helyszíneit a munkáltató határozza meg.

1 tanfolyami óra 45 perc. A képzés általánosan heti 2 x 2 órában zajlik. Nyári, illetve téli szünet beiktatásáról a csoportok a nyelvviskolával és a humánerőforrás szervezettel egyeztetve döntenek. A délelőtti órákat 09:00-ig kell befejezni, a délutáni órák pedig hétfőtől csütörtökig 15:30 után, pénteki napokon 13:30 után kezdődhetnek.

A fenti képzésre kijelölt időszak az állandó nappalos munkarendben foglalkoztatott munkavállalókra nézve kötelező. Az eltérő munkarendben foglalkoztatott munkavállalók képzésének időpontja a munkáltatói jogkörgyakorlókkal történő előzetes egyeztetést követően kerül megállapításra.

a) Alapfokú nyelvvizsgára felkészítő tanfolyam	B1
– kezdők részére	4 modul
– újrakezdők részére	2 modul
b) Középfokú nyelvvizsgára felkészítő tanfolyam	B2
– alapfokú nyelvvizsgával rendelkezők részére	4 modul
c) Felsőfokú nyelvvizsgára felkészítő tanfolyam	C1
– középfokú nyelvvizsgával rendelkezők részére	4 modul

A nyelvi képzés speciális formája a szaknyelvi képzés (angol, német nyelven), amelyet a szakterületek igénye alapján a humánerőforrás igazgató engedélyez. Igény esetén a humánerőforrás igazgató engedélyével lehetőség van internet alapú nyelvi képzésen való részvételre is.

7. A Vállalatnál folytatott képzések feltételei

A Vállalat által szervezett és tartott minden képzésről írásos dokumentációt kell készíteni, amelynek tartalmaznia kell az alábbiakat:

1. képzési cél és célcsoport megjelölése,
2. részletes írásos képzési tematika,
3. a résztvevők névsora,
4. a hatékonyságmérés módszere, eredménye.

A képzési tematikának tartalmaznia kell:

- az elsajátítandó ismeretek témaköreit,
- a minimálisan oktatandó anyagot,
- az oktatás időbeosztását,
- az oktatást végző személyek munkakörét vagy nevét,
- a képzés hatékonyságának mérési módját. Amennyiben az adott képzés vizsgáláshoz kötött, akkor tartalmaznia kell a vizsgáztató személy munkakörét, a vizsgáztatóval szemben támasztott követelményeket, a vizsga módját, értékelését és az elért eredmény következményeit.

A képzési programok tartalmát, tematikáját és a szükséges tananyagfejlesztést – az iskolai rendszerű képzések szakmai és vizsgakövetelményeihez az illetékes állami szervezetek kérésére készített javaslatokat – az illetékes szakmai szervezet vezetője és a humán erőforrás igazgató együttesen hagyja jóvá.

Amennyiben a képzést nem a Vállalat munkavállalója tartja, a képzési dokumentációnak tartalmaznia kell az oktató/tréner szakmai önéletrajzát.

A képzési dokumentációt el kell juttatni a humán erőforrás szervezet részére, ahol nyilvántartásba kell venni.

8. A képzések hatékonyságmérése

A hatékonyság mérése minden képzés után szükséges. A mérés formáját az adott képzés célja és módja határozza meg. A képzések tervezésekor meg kell határozni a képzés eredményességének mérését.

A belső szervezésű képzések hatékonyságmérése

A hatékonyságmérés szintjei		Az egyes szintek hatékonyságmérésének módszerei
1. szint	A képzési program minőségének tartalom, tréner, környezet, mérése („résztevői elégedettségmérés”).	1. A tréningértékelő kérdőív Értékelt területek: tartalom, módszer, a tréner szakmai felkészültsége. 2. A résztvevői értékelések összesítése Egyes tréningtartalmak, módszerek, trénerök összevetése, eredményességi prioritások felállítása.
2. szint	Az elsajátított ismeretek, tudás mérése (megtanult ismeretek, valamint a cselekvésekben történő változás minőségi elmozdulásának (output) mérése az előzetesen meghatározott viszonypontokhoz (input) képest).	Kérdőívek, tesztek, szóbeli vizsga
3. szint	A cselekvésváltozás mérése.	a) Teljesítményértékelés (ön-/vezetői értékelés) b) Akciótervek megvalósítása (elsődlegesen önértékelés alapú) c) „360 fokos” felmérés (ön-/vezetői-/munkatársi értékelés)
4. szint	A fejlesztésnek milyen hatása van a szervezet üzleti eredményességére/a teljesítményre.	Szakterületi/szervezeti teljesítménymutatók összevetése a fejlesztés előtt és azt követően.

9. A nyelvi kompetenciák fejlesztésének hatékonyságmérése

A munkavállaló a képzés során 60 tanfolyami óránként köteles haladásmérő tesztet írni. Amennyiben a teszt eredménye a 70%-ot nem éri el, vagy nem kerül megírásra, a munkavállaló köteles a vizsgát megismételni, ill. bepótolni (a képzési idő alatt, a képzést vezető tanár által meghatározott időben kell mindezt megtenni), és csak ezután folytathatja a képzést. A modulzáró vizsga másodszori sikertelensége esetén a munkavállaló a képzésből kizárásra kerül.

10. Visszacsatolás a külső képzések esetén

A külső képzések eredményességének monitoringja a humánerőforrás szervezet oktatásszervezői feladatokkal megbízott munkatársának a feladata.

Visszajelzés érkezhet:

– a tanulmányi szerződéssel, illetve kötelezéssel szervezett iskolarendszeren kívüli képzésen résztvevőktől hallgatói véleménykérő lapon (képzés befejezése után közvetlen),

- megrendelőktől szóban vagy írásban (folyamatosan a képzés időtartama és a képzés befejezése után),
- a résztvevők vezetőitől szóban vagy írásban (folyamatosan a képzés időtartama és a képzés befejezése után).

Az oktatásszervezői feladatokkal megbízott munkatárs a beérkezett észrevételeket feldolgozza, és negyedévente az alábbi csoportosításban összesíti:

- a képzéssel/rendezvénnel kapcsolatos észrevételek,
- az oktatás szervezésével, a nyújtott szolgáltatásokkal kapcsolatos észrevételek.

Az észrevételeket a fenti csoportosításban átadja a képzésért felelős munkatársnak.

11. A képzéseken való részvétel módja és feltételei

A Vállalat által szervezett képzéseken részt vehet minden munkaviszonyban álló aktív állományú munkavállaló, amennyiben a képzés feltételeinek megfelel és a munkáltatói jogkörgyakorló támogatja.

12. Képzések kezdeményezése, képzésre jelentkezés

A képzési igényeket a munkáltatói jogkörgyakorlók évente egyszer igényfelmérő lapon jelezhetik. A jóváhagyott képzésről a humánerőforrás szervezet tájékoztatja a munkáltatói jogkörgyakorlót. Az adott képzésekre a munkavállaló az erre rendszeresített formanyomtatvány kitöltésével és humánerőforrás szervezethez történő eljuttatásával jelentkezhet. Az időszakonként meghirdetésre kerülő kiegészítő kompetencia-fejlesztési lehetőségekre jelentkezni az erre a célra kialakított táblázat kitöltésével lehet.

13. A részvétel feltételei

Próbaidő alatt álló és gyakornok munkakört betöltő munkavállaló részére csak a munkakör ellátásához kötelezően előírt (pl. hatósági képzés), vagy a Vállalat utasításai, szabályzatai által meghatározott képzések engedélyezhetőek.

Határozott idejű munkaszerződéssel történő alkalmazásnál nem engedélyezhető olyan támogatott képzés, amelynek időtartama azonos, vagy meghaladja a munkaszerződés lejáratának időtartamát. A befejezési határidő számítása úgy értendő, hogy a tanulmányi szerződéskötés esetén az időtartamba beleszámít a tanulmányok befejezését követő, a Vállalatnál kötelezően eltöltendő idő is.

14. A tanulmányi szerződés és a munkáltatói kötelezés

A Vállalat a törvényi előírásokat figyelembe véve, a képzéseken való részvételt tanulmányi szerződés megkötésével támogatja, vagy tanulmányi kötelezéssel rendeli el.

A tanulmányi szerződés

Az Mt. 110.§ (1) bekezdése szerint a munkáltató szakmberszükségletének biztosítása érdekében tanulmányi szerződést köthet. A szerződésben a munkáltató vállalja, hogy a tanulmányok alatt támogatást nyújt, a másik fél pedig kötelezi magát, hogy a megállapodás szerinti tanulmányokat folytatja, illetőleg a képzettség megszerzése után meghatározott időn keresztül a munkáltatóval munkaviszonyát fenntartja.

Tanulmányi szerződés egyedi esetben, a hatályos adóügyi jogszabályok szem előtt tartásával köthető minden iskolai rendszerű és iskolarendszeren kívüli képzésre, valamint a társasági szakképesítést adó képzésekre, amennyiben az a következő feltételeknek együttesen megfelel:

- a Vállalat rövid és hosszú távú célkitűzéseire igazodik,
- olyan ismereteket nyújt, amely a Vállalat alaptevékenységéhez kapcsolódik,
- az SZMSZ szerinti munkáltatói jogkört gyakorló felelős vezető támogatja,
- a megszerzendő tudást a munkavállaló munkakörében hasznosítja,
- a képzés a munkavállaló felé megtartó erővel bír,
- a képzésen való részvétel a munkavállaló kezdeményezésére történik.

Nem köthető tanulmányi szerződés:

- munkaviszonyra vonatkozó szabály alapján járó kedvezmények biztosítására, továbbá
- ha a tanulmányok elvégzésére a munkáltató kötelezte a munkavállalót.

Munkáltatói kötelezés tanulmányok folytatására

A munkáltató az Mt. 103.§ (4) bekezdése alapján kötelezheti a munkavállalót az általa kijelölt tanfolyamon vagy képzésen való részvételre és az előírt vizsgák letételére.

A Vállalat a következő feltételeknek megfelelő képzéseket rendeli el munkáltatói kötelezéssel:

- a munkavállaló által jelenleg betöltött munkakör ellátására előírt követelményekben bekövetkezett változás esetén a változást érintő képzés,
- jogszabály által előírt hatósági/munkakör betöltéséhez szükséges képzések, illetve,
- az üzleti célok érdekében a szervezeti egység vezető vagy a humán erőforrás igazgató által elrendelt képzések esetében.

15. Képzések munkáltatói támogatása

Tanulmányi kötelezéskor a képzéssel kapcsolatosan az alábbi költségek terhelik a munkáltatót:

- tandíj, vizsgadíj és kötelező tankönyv/jegyzet díja 100%-ban (idetartozik az előzetes tudásszint felmérés, képzési tanácsadás, beiratkozási díj is);
- távolléti díj a konzultációkra, a kötelező szakmai gyakorlatokra, valamint tanulmányi szabadság igénybevételére;
- utazási díj 100%-ban, kivéve az első osztályon igénybevett utazás, az EC, IC pótjegy és a helyi közlekedés díját;
- szállás igénybevételekor a szállás díja 100%-ban.

A munkáltató a nyelvtudás megszerzéséhez a munkavállaló részére fizeti:

- a képzési díj 100%-át;
- a nyelvvizsga díját a munkavállaló köteles viselni, ha azonban az utolsó modulzáró vizsgát követő 1 éven belül sikeres nyelvvizsgát tesz, akkor a sikeres nyelvvizsga díját a munkáltató a vizsgabizonyítvány bemutatását követően 30 napon belül, megtéríti.

Nyelvi képzésen való részvétel esetén a munkáltató a munkavállaló számára a munkarendjét, beosztását úgy alakítja ki, hogy a képzésen a munkavállaló szabadidejének terhére részt tudjon venni.

A képzésben érintettek kötelezettségei

a) Törvényi kötelezettségek

- Az Mt. 5.§-a alapján a munkaerő-fejlesztési folyamatban közreműködő vezetők és munkavállalók kötelesek gondoskodni a jelöltek közötti esélyegyenlőség biztosításáról.
- Az Mt. 115.§-a alapján az iskolai rendszerű képzésben részt vevő munkavállaló részére a munkáltató köteles a tanulmányok folytatásához szükséges szabadidőt biztosítani.
- Mt. 110.§ (2) A munkavállaló munkáltatójának köteles előzetesen bejelenteni, ha más munkáltatóval tanulmányi szerződést kíván kötni.

b) A munkáltatói jogkörgyakorló kötelezettségei

- A törvényi előírásokban és a vonatkozó szervezeti szabályozásokban foglaltak betartása és betarttatása.
- A szervezeti képzési igények folyamatos figyelemmel kísérése, összegyűjtése és eljuttatása a HR szervezet számára.
- A munkaerő-fejlesztési folyamat kezdeményezése.

- Szükség esetén munkáltatói kötelezés aláírása.
- A képzési jelentkezési lap előterjesztése jóváhagyásra.

c) A munkavállaló kötelezettségei

- A képzés típusa szerint szükséges dokumentumok eljuttatása a humánerőforrás szervezet részére.
- A képzésen való részvétel. Nyelvi képzések esetén a hiányzások nem haladhatják meg a 10 tanfolyami órát modulonként. Amennyiben a munkavállaló hiányzása önhibájából meghaladja a 10 tanfolyami órát, a munkavállalót a tanfolyamról ki kell zárni.

A munkáltatói jogkörgyakorló indokolt esetben igazolást írhat a munkavállaló önhibáján kívüli hiányzásának indoklására. A résztvevő hiányzása az igazolások figyelembe vételével kerül kiszámításra.

- Az iskolai/tanfolyami végzettség/szakképesítés, szakképesítés megszerzését igazoló eredeti dokumentumok bemutatása a dokumentum kiadását követő 1 héten belül a humánpartner szervezet részére az SAP-ban való rögzítés céljából.

- A 2001. évi. CI. Törvény a felnőttképzésről rendelet alapján a felnőttképzési szerződést, a tanfolyamot szervező akkreditált intézmény köti közvetlenül a munkavállalóval.
- Az egyéni képzésen való részvételt a munkáltatónak be kell jelenteni a munkáltató felé
- A külső képzéseken való részvételhez leadandó dokumentumok:
 - részvételi engedély,
 - beiratkozási, iskolalátogatási igazolás, tanrendi dokumentumok, órarend-, kötelező tankönyv-, jegyzetlista;
 - a képzéssel kapcsolatos számlák;
 - a képzés/konferencia értékelőlap kitöltése;

A képzési dokumentáció eljuttatása a humánpartnerek közreműködésével történik.

- Egyéb képzések esetén a képzés összes óraszámát figyelembe véve annak legfeljebb 20%-át meg nem haladó hiányzás a megengedett. Ettől eltérő szabályozás a képzési program leírása szerint eltérhet.
- Nyelvi képzések esetén a munkavállaló kötelezettséget vállal arra, hogy az alap-, a közép- és a felsőfokú nyelvvizsga, ill. a belső vizsga megszerzését követően 1 évig munkaviszonyát fenntartja.
- Szaknyelvi képzés esetén a munkavállaló kötelezettséget vállal arra, hogy modulonként eredményes modulzáró vizsgát tesz. A képzés befejezésekor a

nyelviskola által összeállított belső nyelvvizsgát tesz. A nyelviskola a képzés ideje alatt haladási jelentést készít a résztvevőkről.

A kötelezettségeket részletesen az adott képzésre vonatkozó tanulmányi szerződés illetve munkáltatói kötelezés tartalmazza.

16. Eljárás a munkaviszony megszűnése esetén

Ha a munkavállaló a képzési idő alatt, illetve nyelvi képzés esetén a belső vizsga illetve a nyelvvizsga megszerzését követő egy éven belül munkaviszonyát felmondással megszünteti, köteles a munkáltató által kifizetett képzéssel kapcsolatban felmerült költségeket a munkáltató részére egy összegben megtéríteni (Mt. szabályok szerint), és a tanfolyamon a munkáltató költségére a továbbiakban nem vehet részt.

Ha a munkáltató szünteti meg a munkáltató működési körében felmerülő okokra alapozva munkáltatói felmondással a munkavállaló munkaviszonyát, a munkavállaló mentesül a tanulmányi szerződésben vállalt kötelezettségei alól.

Ha a munkáltató szünteti meg a munkavállaló munkaviszonyát – nem a munkáltató működési körében felmerülő okokra alapozva –, akkor a humánerőforrás igazgató egyedi döntéssel eltekinthet a nyelvi képzés költségének visszakövetelésétől.

Ha a munkavállaló és a munkáltató *közös megegyezéssel* szünteti meg a munkavállaló munkaviszonyát, akkor a közös megegyezésről szóló okiratban a munkavállaló és a munkáltató megállapodik a nyelvi képzés költségének visszafizetéséről, avagy a költség elengedéséről.

17. A humánerőforrás szervezet feladatai a képzési rendszerben

A Vállalat működési körében szervezett vagy a nevében megrendelt képzésekért a Vállalat humánerőforrás szervezete felel.

A humánerőforrás szervezet feladata a szakmai képzési szabályzatban meghatározott képzések (specifikus funkcionális kompetenciafejlesztések), az egyéb funkcionális, illetve az alap, üzleti és vezetői kompetenciafejlesztések előkészítése, megszervezése, a képzési hatékonyság mérése.

18. A képzések szervezésének és előkészítésének feladatai

- a képzési módszerek áttekintése,
- a képzési cél alapján döntés a módszerekről,
- a képzési anyagok tartalmának hozzárendelése a képzési programhoz a munkafeladatok és a teljesítésükhöz szükséges kompetenciák alapján,
- a közvetítő média (pl.: írott anyagok, multimédia, internet stb.) áttekintése és a támogatási formák hozzárendelése a tananyag tartalmához és módszereihez,
- a képzők kiválasztási szempontjainak meghatározása,
- a képzők kiválasztása (belső vagy külső piacról),
- a képzés értékelési szempontjainak megtervezése,
- a képzési helyszín kiválasztása,
- a berendezés meghatározása,
- idő, ár és értékek képzéshez rendelése,
- a helyszínek lefoglalása és a meghatározott feltételek biztosítása,
- a tervezett képzés pontos időpontjáról és helyszínéről mihamarabb, de legkésőbb 15 nappal a lebonyolítás előtt, az érintettek, illetve a munkáltatói jogkörgyakorlók tájékoztatása.

19. A képzések nyilvántartása

A megtörtént képzésekről a beérkező jelenléti ívek, oktatási naplómásolatok, illetve egyéb bizonylatok (másolatai) alapján a humánerőforrás szervezet nyilvántartást vezet:

- a lefolytatott képzésekről a képzési cél alapján,
- a képzésen résztvevőkről és
- a képzési költségekről.

A nyilvántartás alapján a humánerőforrás igazgató feladata a képzési terv teljesülésének figyelése és a szükség szerint a beavatkozás, illetve a terv aktualizálása.

20. A képzések engedélyezése

Az éves képzési tervben szereplő külső képzések konkrét indítását a humánerőforrás igazgató engedélyezi. Az éves képzési tervben nem szereplő képzéseken történő részvételt, illetve be nem tervezett képzések indítását a humánerőforrás igazgató engedélyezi. Az utánpótlási, utódlási tervek között szereplő képzéseket a humánerőforrás igazgató engedélyezi.

A külföldi képzésben való részvételre a jelentkezés egyedileg történik. A jelentkezést a humánerőforrás szervezet részére kell benyújtani, amihez csatolni kell a programot, a vezetői javaslatot és a programon történő részvétel indoklását. A részvételt a humánerőforrás igazgató engedélyezi.

21. A képzési támogatások jogcímei

Támogatás jogcímei	Tanulmányi szerződések kötések	Munkáltatói kötelezés	Egyéni kezdeményezésű iskolai rendszerű képzés esetén
tandíj, (részvételi díj, regisztrációs díj, jelentkezési díj)	A támogatás mértékéről a humánerőforrás igazgató dönt.	Teljes mértékű.	A munkavállalót terheli.
vizsgadíj, tankönyv, jegyzet	A munkavállalót terheli.	Teljes mértékű.	A munkavállalót terheli.
utazási költség	Amennyiben az oktatási intézmény székhelye nem azonos a beiskolázott munkavállaló munkahelyével.	Amennyiben az oktatási intézmény székhelye nem azonos a beiskolázott munkavállaló munkahelyével, az utazás és a helyi tömegközlekedés költsége is.	A munkavállalót terheli.
Fizetett munkaidő-kedvezmény	Az Mt. 115.§-a szerint a munkavállalónak vizsgánként 4 nap szabadidő, ha egy napon több tárgyból vizsgázik, akkor a vizsgatárgyanként köteles a munkáltató biztosítani. Ebből a Vállalat fizet: - Iskolai rendszerű képzésben: - Egyetemi, főiskolai képzés esetén legfeljebb 10 munkanap/félév; - Középiskolai képzés esetén legfeljebb 5 munkanap/ félév - Diplomamunka elkészítéséhez legfeljebb 5 munkanap/félév; - Egyéb záró szakdolgozat elkészítése legfeljebb 3 munkanap/félév.	Az Mt. 115.§-ban előírtak szerint.	Nem jár.

Támogatás jogcímei	Tanulmányi szerződések kötésekor	Munkáltatói kötelezés	Egyéni kezdeményezésű iskolai rendszerű képzés esetén
		2. Iskolarendszeren kívüli képzés esetén, ha a munkavállaló államilag elismert (OKJ) képesítést szerez: - alapfokú képzés esetén vizsgatárgyanként 1 munkanap, legfeljebb 4 nap - középfokú képzés esetén vizsgatárgyanként 2 munkanap, legfeljebb 8 nap - felsőfokú képzés esetén vizsgatárgyanként 3 munkanap, legfeljebb 12 nap - ha a képzéshez diplomamunkát írnak elő, ahhoz 5 munkanapot vehet igénybe	
	Oktatáson való részvétel az Mt. 115. § (1. és 2. bekezdése szerint).	Oktatáson való részvétel az Mt. 115. § (1., és 2., bekezdése szerint).	
Fizetés nélküli tanulmányi távollét	Iskolai rendszerű képzés esetén: A fizetett munkaidő kedvezményen túl igénybevett távollét, oktatáson való részvételek.	Iskolai rendszerű képzés esetén: A fizetett munkaidő kedvezményen túl igénybevett távollét, oktatáson való részvételek.	Iskolai rendszerű képzés esetén Mt. 115. § szerint jár a munkavállalónak az oktatási intézmény által kibocsátott igazolások alapján kötelező iskolai foglalkozásokra és a szakmai gyakorlat időtartalmára szabadidő, a diplomamunka elkészítésére 10 munkanap, valamint vizsgáknak – a vizsga napjával együtt – 4 munkanap.

6. A képzések IT támogatottsága, a Peodesy rendszer

A Peodesy humán erőforrás gazdálkodás szakembereinek nagyteljesítményű integrált szakértői rendszere. A munkavállalók adatainak hagyományos kezelésén túlmenően segíti a döntéshozatalt, előrejelzések segítségével tervszerű személyügyi munkát tesz lehetővé. Ezt az eredményt a legjobb hagyományos adatkezelési technikák fejlett felhasználói felület és egy szakértői rendszer ötvöztetésével éri el.

Moduláris felépítésének köszönhetően valamennyi személyügyi szakterület részére könnyen hozzáférhető eszközrendszert biztosít, integráltságával viszont az egyes szakterületek összehangolt működését teszi lehetővé. A rendszer teljes értékű alkalmazásokat – demotudásbázisa révén általános technológiákat – tartalmaz, azonnal működéskész rendszert biztosítva, de természetesen magában foglalja a felhasználó egyéni igényeinek testre szabásához szükséges teljes eszközkészletet.

A Peodesy moduljai szinte hiánytalanul tartalmazzák a humán erőforrás gazdálkodás klasszikusnak nevezhető munkafolyamatait, megfelelnek a személyügyi szoftverek szűkebb értelmezés szerinti funkcióinak. A tágabb értelmezésű személyügyi szoftverek feltételeit új termékek rendszerbe történő integrálásával biztosítja a Unipro Software Ltd., a rendszer fejlesztőjeként.

A Peodesy-vel teljesen integrált módon rendelkezésre áll a Respons nevű programcsomag, amely a bérszámfejtés, a munkaerő-időbeosztás és a jelenlét elszámolás funkcióit tartalmazza. Ide kapcsolódik a Tidomat rendszer is, amely egy integrált kártyás beléptetőrendszerből és egy erőforrás figyelést és gazdálkodást lehetővé tevő szoftverből áll.

A szakszerű humánpolitikai tevékenység magyarországi kialakulását a Peodesy ágazattól függetlenül elősegíti. Jól használható a szakemberképzésben, a gazdálkodó szervezeteknél és a kormányzati szerveknél egyaránt, teljessé téve a humánpolitikai szakemberek szakmakorszerűsítési törekvéseit.

Rendszertulajdonságok

A Peodesy legfőbb értéke, hogy szakértői szoftver és több évtizedes kutatási eredményeken alapuló tudásbázisokkal rendelkezik. Ezeket a tudásbázisokat a humánpolitika fellegvárának számító Bradfordi Egyetem oktatói és kutatói fejlesztették ki, folyamatosan felhasználva a közel 2000 nemzetközi felhasználó gyakorlati tapasztalatait. Ennek köszönhetően megfelelő szabály- és kapcsolatrendszerekből épül fel, amelyek felhasználását alkalmassá teszik az üzleti élet széles skáláján mozgó szervezetek részére. Rendkívül hatékony és könnyen

használható tudásbázis szerkesztők teszik lehetővé, hogy az egyes szervezetek ezeket a szabály- és kapcsolatrendszereket testre szabhassák saját szakértelmüknek, technológiájuknak és gyakorlatuknak megfelelően.

A rendszer modularitása azonnali alkalmazási eredményeket, illetve folyamatos bevezetést tesz lehetővé. Az alkalmazó kötöttségektől mentesen legsürgetőbb feladatainak megoldásával kezdheti a rendszer felhasználását, majd lehetőségeitől függő léptékben előrehaladva juthat el a legfejlettebb, teljes körű felhasználásig. A rendszer felhasználása – a teljes funkcionalitás megőrzése mellett – igen tág határok között lehetséges. Üzemeltethető egy számítógépen egyidejűleg 50 munkavállaló bevonásával, de elvégezhető több 10 ezer munkavállaló, szinte korlátlan számú munkaállomáson, több telephelyen történő adatfeldolgozása is. Telepíthető ügyfél-kiszolgáló (Client-Server) környezetben is, ez a megoldás egy nagy központi adatbázis elérhetőségének és a feldolgozás megoszthatóságának előnyeit kínálja. A termék teljes egészében támogatja a Microsoft Windows kliensek működését, sokszerveres környezetben, beleértve a Unix és a Windows NT rendszereket is. A Peodesy eszközei lehetővé teszik meglévő nyilvántartások, más adatbázisok adatainak automatikus áthozatalát. Nincs szükség tehát újra bevitelre, adatkonvertálásra.

Az egérvezérelt eszközök biztosítják a teljes ellenőrzést és flexibilitást valamennyi humán erőforrás gazdálkodási funkció felett, lehetővé téve a gyakorlott vagy kezdő felhasználók számára az elemzések, összehasonlítások, keresések, kiválasztások és a nyomtatás központi forrásból történő elvégzését. A nemzetközi kapcsolatokkal rendelkező felhasználók számára nagy előnyt jelent a Peodesy többnyelvűsége. A nagy számú nyelvi verzió közül jelenleg 15-öt ismer el a Unipro Ltd., amelyek között a világnyelveken kívül a japán, a héber és a magyar is megtalálható. A rendszer bármelyik nyelven teljes funkcionalitással működtethető, akár egyidejűleg is. Az integráltság valódi és teljes körű, ez azt jelenti, hogy a tárolt adatok bármely modulban korlátozás nélkül hozzáférhetők. A Peodesy minden ismert platformon (DOS, Windows, Win95, VAX, UNIX, stb.) rendelkezésre áll. A felhasználó az általa preferált változatot rendelheti meg.

A rendszer Workflow eljárásokat tartalmaz. Ez nagymértékben elősegíti, hogy az alkalmazó szervezet pontosan betartsa az általa meghatározott határidőket, időben teljesítse a megtervezett folyamatokat. Természetesen ezek a Workflow-k is gyorsan testre szabhatók a felhasználók környezetében. Az üzemeltetés során fejlett adatátvitel teszi lehetővé, hogy minden szükséges adat szinte láthatatlanul és automatikusan átmozgatható legyen más adatbázisokba, így a bérelszámolási rendszerbe vagy a szövegszerkesztő és táblázatkezelő csomagokba is. A felhasználók bármely terméket integrálhatnak, például Win95, Lotus 123,

stb. így dokumentumaikat és a grafikákat egy közös formátumban készíthetik el. A levelezési, tervezési, adatnyilvántartási és naplókezelési funkciók az összes rendszerrészből közvetlenül elérhetőek, nem különálló tevékenységek, mint más megszokott rendszereknél. Több rendszerrésznél is standard leveleket hozhatunk létre, amelyek ezt követően már melléktermékként és automatikusan készülnek.

Rendszerfunkciók

A Peodesy, a Respons és Tidomat rendszerekkel együtt a tágabban értelmezve szolgál, és a személyügyi funkciók teljes körét támogatja. Ezúttal azonban csak a Peodesy-nek, azaz a szűken értelmezett személyügyi funkcióknak a bemutatására kerül sor. Ez azért indokolt, mert a Peodesy már több mint két esztendeje a hazai felhasználók rendelkezésére áll, míg a Respons és a Tidomat adaptációs munkálatai még nem fejeződtek be. Az sem közömbös, hogy a Peodesy fejlesztői a humánpolitikai funkciók részletes kidolgozása után haladtak az ügyviteli rendszerekkel megvalósuló integráció irányába, míg általában a fejlesztők bérszámfejtési és munkaügyi rendszereiket fejlesztették tovább a személyügy irányába.

A Peodesy 7 modulból áll, amelyek közül a Rendszerkezelő és az Alkalmazáskezelő modulok a rendszer tulajdonságainál felsorolt feltételek megvalósulását biztosítják. A további szakértői modulok:

- a munkakörkezelő modul,
- a toborzáskezelő modul,
- a felméréskezelő modul,
- a munkavállalókezelő modul,
- és a továbbképzéskezelő modul.

Egy-egy modulon belül több önálló személyügyi funkció támogatása található, ezek csoportosítása vagy egy-egy modulon belüli tárgyalása e fejezet keretei között csupán a fejlesztői logika és marketing szempontok miatt lenne indokolt. Az önálló funkciók részletes bemutatása előtt célszerű a Peodesy alapfilozófiájának, működési elvének ismertetése.

A Peodesy logikája szerint a szervezet alap építőköve a munkakör. Emiatt elsődleges az egy-egy munkakör betöltéséhez szükséges képességek, készségek és tulajdonságok (kompetenciák, illetve a Peodesy szóhasználatában attribútumok) felmérése és rögzítése. A tudásbázissal támogatott munkaköranalízisek segítségével egy egységes zsinórmérték hozható létre, amely jellemző az alkalmazó szervezetre. Az egységes zsinórmérték létrehozása után sor kerülhet valamennyi személyügyi alapfunkció elvégzésére, majd további funkciók

működtetésére is. A munkavállalók attribútumainak felmérése és rögzítése után előtérbe kerülhet a „megfelelő embert a megfelelő helyre” elv érvényesítése. Ennek eszközei a teljesítményértékelés, az utódlástervezés, az oktatási rések megállapítása, stb., amely eszközök a Peodesy funkciói.

Szervezettervezés

A funkció segítségével könnyen feltérképezhető és modellezhető bármely szervezet. Két fő része az adatkérés, amely a munkakörökhöz kapcsolódó adatok tárolására szervezetkezelő, amely a megjelenítő diagramok készítését teszi lehetővé. Az elkészített diagramok a képernyőn megtekinthetők, az egész szervezet „körbejárható” a diagramon, sőt, a diagram mögé is benézhetünk, azaz elemezhetjük a Peodesy más moduljaiban készített és tárolt, de idevonatkozó analitikai adatokat is. Az adatbázis tartalmazza a munkakörökkel kapcsolatos legfontosabb adatokat, a munkaköri leírásokat, fizetési és besorolási táblázatokat, az alapmunkakörök meghatározásait, a munkaköri felelősségeket, stb. Valamennyi adat kapcsolatban áll a szervezettervezővel. A munkaköri adatok bármilyen változása a legközelebbi alkalommal történő diagramkészítés során automatikusan láthatóvá válik. A szervezettervező több funkciót lát el:

- támogatja a szervezeti felépítés változásainak tervezését,
- megjeleníti és nyomtatható állapotban tartja az aktuális szervezeti felépítést,
- megőrzi a korábbi szervezeti felépítéseket,
- biztosítja a diagramok grafikus jegyzetekkel történő ellátását, azok speciális felhasználása érdekében.

A szervezeti felépítésből készített diagram az ORGANOGRAM, amely külön adatbevitelt nem igényel. Az ORGANOGRAM készítése során felhasználható a felkínált formátum, de akár szabadon módosítható is. A Peodesy egy sor nyomtatási lehetőséget kínál, választani lehet többféle diagram és táblázatos forma közül.

Munkakör-analízis

Ez a funkció rendkívül hatékony eszköz a szervezet bármely munkakörének a hagyományos módszerekhez képest töredék idő alatt végzett pontos és konzisztens analizálásához. A szoftver a szakértői interaktív párbeszéd módszerét alkalmazva gyűjti be az adott munkakör tartalmára vonatkozó információkat, például a tevékenység jellegét, a felelősségi köröket a munkakör ellátásához szükséges képességek és ismeretek meghatározását. A kérdésre adott válaszok alapján az információkat személyi tulajdonságokká transzformálja, amelyek nagy

valószínűséggel szükségesek ahhoz, hogy a munkakört betöltő személy megfelelő teljesítményt nyújtson.

A szükséges információk a munkakört jól ismerő vezetőnek és humán erőforrás szakembereknek feltett kérdések megválaszolása után állnak rendelkezésre. Minden kérdés a munkakörhöz szükséges valamilyen tulajdonság meglétére (vagy hiányára) illetve bizonyos tulajdonságok mértékére vonatkozik.

Az egyes munkakörök analízisét egymástól függetlenül több személy is elvégezheti, az egyes analízisek különböző eredményeit a rendszer „összefűszli” a felhasználó által meghatározott módon, például úgy, hogy az eltérő véleményeket végső döntésre újra felkínálja.

A végeredmény, egy részletes munkakör specifikáció, amelyben az attribútumok különféle csoportokba szervezve jelennek meg. Az analízis során használt tudásbázist a feljogosított szakember módosíthatja és szerkesztheti. A munkakörre vonatkozó információk felhasználhatók még a munkakör értékelésnél, a munkaköri besorolások összeállításánál, és a teljesítményértékelés folyamatában is.

Munkakör-értékelés

Az analízis alkalmával elemzett tulajdonságokhoz, attribútumokhoz nem csak különböző szintek, hanem számértékek is hozzárendelhetők. Az értékek meghatározása a humán erőforrás szakemberek feladata és lehetősége, amelyek során tetszőleges súlyozások érvényesítésére is lehetőség van. Az értékelés elve, hogy egy munkakör annál értékesebb, minél több attribútum minél magasabb szinten szükséges az ellátásához. Ennek alapján egy-egy munkakör értéke egy számmal, amely az attribútumokhoz rendelt értékek összege, is kifejezhető. A Peodesy rendszer fontos tulajdonsága, hogy a felhasználó szervezetek kifejleszthetik saját munkakörértékelési sémájukat.

A rendszer ezt a funkciót is kész, feltöltött tudásbázissal tartalmazza, amely közvetlenül alkalmas a legtöbb vezetői, szakmai és adminisztratív munkakör analizálására. Ez a tudásbázis a rendszer többi részével integráns egységet alkot, a legfontosabb attribútumok teljes készletét biztosítja a munkaköranalízishez.

Üresedéskezelés

A programnak ez a része az üresedésekkel kapcsolatos adatok létrehozását, tárolását és kezelését teszi lehetővé. A nem először pályázók adatai külön várakozó listán tarthatók karban. A Munkakörkezelő modulban elkészített személyi specifikációk tartalmazzák azokat az attribútumokat, amelyek az adott állás betöltéséhez elengedhetetlenek vagy kívánatosak.

Egy „Felmérési módszer” elnevezésű tudásbázis iránymutatást ad arra vonatkozóan, hogy hogyan kell felmérni egy adott attribútumot. Például a beszédkésztség attribútum tesztelhető egy meghatározott módon, s az eredményként kapott értékek az előre definiált értéksávokhoz hasonlíthatók. A tárgyalási képességek felmérhetőek a személyes meghallgatások során történt feljegyzések alapján, emellett figyelembe vehetők bármely felmérő központban nyújtott teljesítmények is. Más jellemzők, mint például a családi állapot, életkor vagy az iskolai végzettség a jelentkezési lapokról, illetve az ajánló levelekről, vagy egyéb forrásokból határozhatóak meg. A rendszer felmérési tanácsadó része összehasonlítja a személyi specifikációkat a felmérési módszerekkel, és útmutatást ad mind az attribútumok legmegfelelőbb felmérésére, mind az erre vonatkozó, a szervezet által elfogadott és követendő szabályokra és eljárásokra. Az üresedésre vonatkozó adatok bevitelekor meg kell határozni az ún. kritikus „mérőldköveket” a kiválasztási eljárásban. A folyamatok előrehaladását a szoftver automatikusan követi, naponta lehetőséget ad az aktuális üresedések állapotának felülvizsgálatára.

Felmérési eredmények értékelése

Ez a funkció lehetővé teszi a felmérést végző személy, a felmérési módszer, illetve a pályázó kiválasztását. Előzetesen meg kell határozni az értékelés keretébe vont attribútumok körét, ezek értéke vagy megfelelő szintek kiválasztásával, vagy abszolút számokkal jellemezhetőek. A felmérési eredmények és az üres álláshely betöltéséhez szükséges attribútumok értékeinek összehasonlításával automatikusan elkészül az esélyes pályázók listája. Természetesen, ettől függetlenül is bármely pályázó kiválasztható, státusza megváltoztatható. A szükséges dokumentumok és levelek ezt követően is automatikusan készülnek el.

A Toborzáskezelő működő komplett tudásbázisa a rendszer része. Könnyen kezelhető funkciók teszik lehetővé ezek további testre szabását.

Levél-, és mérőldkökezelés

Ez a rendszerrész az alábbiakban felsoroltak létrehozását, módosítását és kinyomtatását teszi lehetővé :

- szabványlevelek,
- a különböző állapotokhoz rendelt automatikus levelek,
- az alapértelmezés szerinti (de testre szabható) mérőldkövek.

A Toborzáskezelő minden üresedést nyilvántart, és jelzést ad, ha egy mérőföldkő elérése után a folyamat a következő szakaszba érkezett. Az adminisztratív eljárásoknak ez az automatizmusa függetlenné teszi a szakértőt a gépiróktól.

Pályázatok elbírálása

A pályázat elbíráló rendszerrész az elengedhetetlen és kívánatos attribútumok ismeretében nagy mértékben segíti a pályázókkal kapcsolatos szűrési, kiválasztási folyamatot. Elsődlegesen azok a pályázók esnek ki, akik valamilyen kizáró tényező miatt nem jöhetnek szóba. Egy adott posztra a szoftver által ajánlott pályázók száma a felhasználó igénye szerint csökkenthető. Például, ha egy pályázati felhívásra a jelentkezők közül a feltételeknek százan is megfeleltek, a pályázat elbíráló rendszerrész képes arra, hogy ezek közül csak a húsz legjobb pályázó adatait kínálja fel további szemrevételezésre. Az olyan esetekben, amikor csak kevés jelentkezőre van szükségünk, de sok pályázó közelíti meg az elvárásokat, a rendszer képes a kiválasztást annak alapján is elvégezni, hogy a jelöltek közül kik azok, akik a legkisebb továbbképzési ráfordítás után alkalmassá válnak a poszt betöltésére. Arra is lehetőség van, hogy a követelmények alsó szintjének megemelésével szűkítsük a pályázók körét.

Tesztkészítő

Az Unipro Ltd. által szállított professzionális rendszer a Bradford University Management Centre közreműködésével összeállított tesztek egész sorát tartalmazza. Ezek a tesztek készek, azonnal használhatóak. Legfőbb szerepük azonban inkább az útmutatás az alkalmazó szervezetek saját tesztjeinek kidolgozásához. A Tesztkészítő lehetővé teszi, hogy a felhasználó új képernyő alapú számítógépes teszteket készítsen, vagy akár a papíron már meglévő tesztjeit számítógépre adaptálja. A tesztkészlet kezelő segítségével teszt sorozatok készíthetők, ezek módosíthatóak, természetesen meg is tekinthetők vagy törölhetők is. Meghatározható a teszt neve, a kérdések száma, az egyes kérdések és a teljes teszt időkorlátjai. A teszt tartalma is részletesen definiálható. Beépített szövegszerkesztővel nyílik lehetőség a teszt létrehozására, beírhatók a kérdések, megjelölhetők a helyes válaszok, és a helytelen válaszokhoz tartozó hibaüzenetek. Pontosan specifikálni lehet a pontszám paramétereit, a képesség felmérési szinteket és a pontlevonásokat is.

Személyfelmérő

A Személyfelmérő működő tudásbázisokkal rendelkezik, amelyek alkalmasak a Munkakörkezelő modulban definiált attribútumokra vonatkozóan intelligens kérdéssorozatok összeállítására. A felhasználónak kifinomult, mégis könnyen kezelhető eszközök állnak rendelkezésére a kérdések szerkesztésére, testre szabására, hogy azok legjobban tükrözzék a cég igényeit. A kérdések címe, csoportja, típusa és fontossági szintje módosítható az adott cég igényei szerint.

Önfelmérő

Az önfelmérés akkor igazán hatékony eszköz, ha az üzleti célok által támasztott követelmények teljesítéséhez a munkakörök ellátásához szükséges attribútumok ismeretében, azokkal összefüggésben kerül alkalmazásra. A Peodesy képes arra, hogy a Munkakörkezelő modulban definiált attribútumokat összekapcsolja a Személyfelmérőben tárolt kérdésekkel. Így egy intelligens kérdőív jön létre, amely lehetővé teszi az attribútumok felhasználását az önfelmérés folyamatában. Ezeket a tesztek alkalmazottak és külső pályázók egyaránt végrehajthatják, s eredményeik tárolhatóak, éppúgy, mint a Peodesy bármely más felmérése esetén. A kérdésekre adott különféle válaszok határozzák meg a következő feltett kérdéseket, sőt azok sorrendjét is. Ezáltal elkerülhető, hogy lényegtelen oda nem tartozó kérdések kerüljenek elő, csökkenthető tehát a tesztekkel szemben általában meglévő ellenérzés. A személyi adatok védelme érdekében ezek a rendszerrészek is jelszóval tehetők hozzáférhetővé. Az Önfelmérő többféle alkalmazásnak megfelelően strukturálható :

- pályázó személyiségteszt,
- alkalmazottak továbbképzési és fejlesztési igénye,
- alkalmazottak éves felmérése (előléptetés, utódlástervezés),
- továbbképzett hallgatók eredmény visszajelzése,
- „a megfelelő embert a megfelelő helyre” típusú kiértékelés.

Tesztkiértékelő

A teszteredmények értékelésére széleskörű lehetőségek állnak rendelkezésre. Az eredmények helyi illetve nemzeti normák szerint különböző kategóriákba sorolhatók. Az elemzés történhet az elért pontszámok szerint, a végrehajtásra fordított idő szerint vagy éppen a helyi vagy nemzeti átlaghoz viszonyítva. Mivel a rendszer a teszteredményeket a személyi adatokkal együtt tárolja, a legkülönbözőbb rendezések hozhatóak létre. Az eredményekből a rendszer

automatikusan megjeleníti az elért pontszámok hisztogramját, amely természetesen a mindenkori igényeknek megfelelően átszerkeszthető.

Tesztadminisztrátor

Ez a rendszerrész végzi a Felméréskezelő modul üzemeltetésének teljes adminisztrációját. Az alkalmazni kívánt tesztet főmenüből választja ki. Biztosítja a szükséges személyi és egyéb adatok összegyűjtését, s hozzárendeli azokat a feladat végrehajtáshoz és az eredményekhez. Minden tesztet rövid bevezető előz meg, amely útmutatást ad a teszt természetéről, a válaszadás módjáról, stb., majd példakérdéseket tesz fel. Ha a pályázó ezeket helyesen válaszolja meg, akkor elkezdődik a tényleges teszt. Ha a pályázó folyamatosan elhibázza a példakérdéseknél a válaszokat, akkor a tesztadminisztrátor értesítést kap.

A végrehajtásra adott idő hosszúsága is itt határozható meg. A tesztkérdéseket egyenként is a megadott idő alatt kell megválaszolni, de a pályázó nem látja az időszámlálót. Ha a megadott idő alatt nincs válasz, automatikusan a következő tesztkérdés jelenik meg. A megfelelő válasz kiválasztása után a pályázó még visszaléphet, és módosíthat. Ha az idő lehetővé teszi, a pályázó még egyszer felülvizsgálhatja az összes kérdésre adott válaszait is. A tesztkészlet befejezése után a tesztadminisztrátor beállításainak megfelelően további instrukciók jeleníthetők meg. Ezek közül kiemelkedő jelentőségű a százalékos statisztikák kinyomtathatósága. Jelzi a rendszer az esetlegesen elkészítendő következő tesztre történő felkészülés szükségességét is, vagy akár a munka befejezését.

Személyügyi-, és munkaügyi adatok nyilvántartása

Ez a rendszerrész tartalmazza a Peodesy központi adatbázisát. Itt kezeli a rendszer a munkavállalók és a felmérést végzők adatait egyaránt. Valamennyi adat bevihető, naprakésszé tehető, módosítható, természetesen a kézi adatbevitel mellett hálózaton vagy floppy lemezen történő adatbevitel lehetőségei is rendelkezésre állnak. A megfelelő menüpontokkal bármely munkavállalói részadat elérhető, s ugyanezek a lehetőségek biztosítottak azon szakemberek részére is, akik a munkavállalók és a külső pályázók felmérését végzik.

Személyügyi-, és munkaügyi adatbázisok kezelése

Ez a modul hozzáférést biztosít a Peodesy adatbázisaihoz, ezen belül természetesen a munkavállalói adatokat tartalmazó adatbázishoz is. Bármilyen rekord létrehozható és tárolható egy file-ban. Indexelt keresések és részkijelölések is elvégezhetőek. Új rekordok egy előugró menü segítségével hozhatóak létre, azok módosítására, nyomtatására vagy törölésére

is sor kerülhet. Megoldott a teljes egészében vagy részlegesen történő tárolás és a történeti rekordok kezelésének funkciója. A kapcsolt file-ok közötti mozgás, vagy egy-egy file-on történő áthaladás is lehetséges.

A felsorolt, illetve ezen kívül még további funkciók és lehetőségek, amelyekről a Jelentések szerkesztése funkciónál még szó lesz, lehetővé teszik, hogy a Peodesy struktúráján belül teljes részletességgel kiépítésre kerüljön a személyügyi és a munkaügyi rendszer. Ez csupán attól függ, hogy a felhasználó a korábban is használt információs rendszereinek fenntartása vagy korszerűsítése mellett dönt. Természetesen az adatállományok közötti összhang tökéletesen megteremthető, így a döntést alapvetően a korábban használt rendszer minősége és állapota határozza meg. Az Alkalmazáskezelő segítségével már számos speciális alrendszer is elkészült:

- hiányzás figyelés és szabadság adminisztráció, amelynek segítségével a munkavállalók munkahelyükön való megjelenése követhető,
- munkavállalók baleseti nyilvántartása, amely a baleseti események megfigyelését teszi lehetővé,
- munkavállalói időtáblák, project-adminisztráció, amely a munkaidővel és a munkákkal kapcsolatos költségek kezelését végzi, különbséget téve a tervezett és nem tervezett munkák között,
- munkavállalói fegyelemsértések és panasztételek adminisztrációja, amely az adminisztráción kívül az ügyekhez kapcsolódó bizonyítékok tárolását is lehetővé teszi
- munkavállalói díjazás és kedvezmények adminisztrációja, amely valamennyi díjazás és kedvezmény nyilvántartására szolgál,
- pályázói, munkavállalói szakmai adatok, amely az alkalmazás után a pályázati adatok megőrzését biztosítja,
- munkavállalói személyi adatok, amely tetszésszerű mélységben lehetővé teszi a személyi adatok regisztrálását,
- épület adminisztráció, olyan munkavállalókhoz kötődően, akiknek speciális kötelezettségeik vannak valamilyen épülethez,
- cégautó adminisztráció, amely a cégautókhoz kapcsolódó összes eljárás adminisztrációját biztosítja.

Az adatbázis az egész Peodesy tökéletesen integráns része, minden létező file hozzáférhető, az adatok bármely külső rendszerben exportálhatóak.

Személyügyi, munkaügyi és egyéb jelentések szerkesztése

Különböző jelentés formátumok a jelentéskészítővel hozhatóak létre. Több mint száz, beépített jelentés azonnal rendelkezésre áll. Ez lehetővé teszi, hogy adatok rendszeres időközönként szabványos formában megjelenítve összehasonlíthatóak és elemezhetőek legyenek. Természetesen új jelentés formátumok is összeállíthatóak, amelyekhez a szükséges adatokat a felhasználó által kijelölt file-ok biztosítják. Ehhez mindössze a logikai kapcsolatokat kell megadni, valamint a sorok és oszlopok formáját. Számos lehetőség van arra is, hogy a jelentések tetszetős formában készüljenek el. Fontos szolgáltatás az is, hogy különböző számítási műveletek, százalékszámítás, összeg és részösszeg számítások automatikusan elvégeztethetők, közvetlenül elősegítve az akár bonyolultabb elemzések elvégzését is.

A munkavállaló felmérése

Ez a modul felmérési pontozó lapokat biztosít igazodva az érintett munkakörhöz, s egyben tanácsot is ad, hogy melyik módszer használható, és hogyan ismerhetők fel az egyes attribútumok. A felmérés pontozása a munkakör analízis során meghatározott követelmények attribútumai szerint történik. A pontok feljegyzésére pontozó sablon áll rendelkezésre. A felmérő által használt pontozólap kinyomtatható a kézi kitöltéshez. Többféle pontozólap támogatja a legkülönbébb felmérési technikákat, odaillő listák biztosítják, hogy a kitöltési folyamat a legegyszerűbb módon (pl.: bekarikázással) történjen. Egy felmérési módszer a speciális tudásbázisból kiválasztható, a Peodesy-ben megszokott módon a testre szabásra is lehetőség van, bárhová bármilyen megjegyzés elhelyezhető. A tudásbázisban meglévő különböző felmérési módszerekhez egyéb módszereket is csatlakoztatni lehet szövegszerkesztő használatával. A legjobb tanácsok kiválasztását a rendszer által is alkalmazott szabály-alapú módszertan teszi lehetővé, ahol a gyakorlat és a szakértelem logikai szabályok formájában tárolódik és a döntéshozatal szerkezeti alapját képezi.

Teljesítményértékelés

A munkavállalók teljesítményének elemzése a Peodesy szoftverben a következő lehetőségek szerint történhet:

- a munkateljesítmények áttekintése,
- az alulteljesített attribútumok áttekintése,
- az alulhasznosított attribútumok áttekintése.

A munkateljesítmények áttekintéséhez megjelennek a képernyőn azok az attribútum osztályok, amelyek szerint a munkavállalót pontozták. Az is látható, hogy az egyes attribútumok kívánatos vagy elengedhetetlen szinten kerültek meghatározásra. A munkakör analízis és a munkavállaló felmérésének eredményeit összefésülve szemléletesen áttekinthető a követelmények és a valós teljesítmények összhangja vagy éppen különbözősége. Ennek az értékelésnek valós körülmények közötti hasznosíthatóságát igen nagymértékben befolyásolja a Peodesy hasznosítása során elvégzett testre szabási munkálatok pontossága, amely elsősorban a konkrét szakterület igényeihez való alkalmazkodást jelenti. Emiatt jelenthető ki, hogy nincs a világon két egyforma Peodesy. Az elmondottak miatt nélkülözhetetlen a humán erőforrás szakember szaktudása. Az alulteljesített attribútumok áttekintése során egy külön lista segíti azon tulajdonságok, képességek és készségek megjelenítését, amelyeknél a munkavállaló teljesítménye nem éri el a kívánatos vagy elengedhetetlen szintet. Az alulhasznosított attribútumok áttekintését ugyancsak egy külön lista segíti. Az előzőekben leírtakkal ellentétben ezúttal az látható, hogy a munkavállalónak mely tulajdonságait, képességeit és készségeit nem hasznosítja a munkaadó.

Utódlástervezés

Ez a tevékenység több okból is kiemelten fontos a szervezetek részére. A munkahelyi légkörre, amely nagy mértékben elősegíti a jobb munkateljesítményeket, rendkívül pozitív hatású, ha a vezetők kijelölik, ismerik és felkészítik utódaikat, másrésről pedig ha a munkavállalók pontosan ismerik karrier lehetőségeiket. Az objektív és egzakt utódlástervezéshez a munkaköranalízisen alapuló felmérés és teljesítményértékelés nélkülözhetetlen. Ezek eredményeit felhasználva könnyebben kezelhetők az alulhasznosított munkatársak jogos elvárásai, illetőleg kellő időben felkészíthetők, kiképezhetők a szervezet tevékenységének folyamatossága érdekében olyannyira fontos utódok.

Az utódlástervezés során létrejött adatok és információk a munkavállalók adatainak szerves részét kell, hogy képezzék. Ennek megfelelően ezen adatok alapján is készíthetők különböző kimutatások és jelentések, sőt az utódlástervezés által meghatározott folyamat mérföldkövei nyomon követhetőek, ellenőrizhetőek. Mindezek alapján az utódlástervezés, mint operatív humánpolitikai tevékenység jelenik meg a mindennapi munka során.

Továbbképzési-, és fejlesztési tanácsadás

Ez a rendszerrész összehasonlítja a munkavállaló ismert, felmért pontszámait a munkakörre megadott pontszámokkal. Pontosan azonosítja azokat a szakterületeket, ahol a munkavállaló

fejlesztést igényel. A fejlesztési tudásbázis automatikusan kikeresi a munkavállaló igényeinek megfelelő fejlesztési módszereket. Egy fejlesztési folyamatot javasol, amit el lehet fogadni egészében vagy különböző részeiben úgy, hogy az egyes részeknek prioritást is adhatunk. A rendszer megkülönbözteti a következőket:

- tanács kategória,
- fejlesztés kategória,
- a fejlesztéssel javítandó attribútum,
- a fejlesztési tanács prioritása,
- módosított tanács tárolása további hasznosítás céljából.

A Továbbképzés-kezelő modul

A korábbiakból megállapítható, hogy a Peodesy szoftver építőkövei közül alapvető az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges munkakör analízisen alapuló tulajdonságok, képességek és készségek meghatározása. Ezt követően kerül sor a munkavállalók felmérésére és értékelésére, amelynek eredménye eltérő humánpolitikai folyamatok végrehajtását igényli. Amennyiben a munkavállaló bizonyos jellemzői elmaradnak a betöltött vagy betölteni kívánt munkakör által támasztott követelményektől, két eset lehetséges. Egyrészt felmerülhet az abszolút alkalmatlanság, másrészt „oktatási rés” állapítható meg, vagyis olyan jellemzőnél megmutatkozó elmaradás, amely meghatározott oktatással megszüntethető. A továbbképzés minden szervezet számára kiemelten fontos feladat. A környezet jelentős változásai, a rendkívül felgyorsult tudományos és technikai fejlődés csak rendszeres önképzéssel és az ezt kiegészítő továbbképzésekkel követhetők. A továbbképzések belső vállalati rendszerének kialakítása rendkívül átfogó feladat. Alaposan mérlegelni kell a szükséges továbbképzési formák meghatározásán túlmenően az egyes formák alkalmazása után elérhető eredményeket, de ugyanígy a felmerülő költségeket is. A Továbbképzés kezelő modult arra fejlesztették ki, hogy segítséget adjon a munkavállalók oktatási szükségleteihez megfelelő kurzusok megtalálásában. Automatizált eljárásokat biztosít a legkülönbözőbb tanfolyamokra történő előjegyzésekhez és a kapcsolódó adminisztrációkhoz, beleértve a hallgatók beíratását és eredményeik nyomon követését is. Ebben a rendszerrészben tehát a kurzusokra és a hallgatókra vonatkozó információk kezeléséhez találhatók meg a szükséges eszközök egész sora. A hallgatókra vonatkozó információk jellemzőire már a korábbi funkciók ismertetése során sor került. Tisztázottak az adatbázis formai és tartalmi kérdései. A kurzusokra, tanfolyamokra, vagy bármely más továbbképzési formára vonatkozó adatbázist ebben a

modulban kell létrehozni. Definiálni lehet új kurzusokat a felhasználó által fontosnak vélt valamennyi hozzátartozó információval együtt. A fő specifikumokon túlmenően (kezdesi időpont, időtartam, helyszín, stb.), akár az oktató terem felszereltségéről is részletes információk adhatóak. Az adatbevitel a Peodesy-nél megszokott file szerkezetben történik. Az aktív kurzusok mellett természetesen a lejárt kurzusok adatainak kezelésére is sor kerül. Ha egy hallgatót egy bizonyos szakterületen továbbképzésre előterjesztenek, a rendszer javasol egy aktív kurzust. A munkavállaló vagy közvetlenül bekerül a hallgatók közé, vagy adatait a rendszer várakozólistán tartja nyilván. A bevitt adatok automatikus ellenőrzése biztosítja a többszörös előjegyzések átfedések elkerülését, az egyes kurzusok feltöltöttségéről, indíthatóságáról a meglévő lehetőségeket meghaladó igényekről pontos naprakész információk nyerhetők. Egy-egy kurzus befejeződése után az adatok (például eredmények) felhasználása automatikusan megtörténik. Beépített jelentések tájékoztatnak a várakozólistáról, a folyamatban lévő és befejezett kurzusokról. A Jelentésszerkesztő segítségével tetszőleges formátumú jelentések készíthetők.

7. DC tervezési dokumentáció mintatár

ADATLAP - A program általános tartalma

1. A program megnevezése

1.1.	BELSŐ TRÉNEREK DEVELOPMENTAL CENTER (DC) FEJLESZTÉSI PROGRAM
------	---

2. A program besorolása

2.1	Szakmai képzés
-----	----------------

3. A program célja

3.1 A Vállalat belső oktatóinak/trénereinek (képzők) kompetenciafejlesztése a tanulásirányítás transzformációs pedagógia eljárásainak emelt szintű elsajátításával.

3.2 A Vállalat belső képzési anyagainak egységes didaktikai, módszertani és arculati szempontok alapján, az oktatók/trénerek által történő megtervezése és kivitelezése.

3.3 A képzés szempontjából a kognitív és a személyes kompetenciák fejlesztése a meghatározó.

4. A program célcsoportja

Belső szakmai tréner

5. A program során megszerezhető kompetenciák

KOMPETENCIÁK	KOMMUNIKÁCIÓ	SZEMÉLYES HATÉKONYSÁG	ÖN- ISMERET	HELYZET- ELEMZÉS
Átlátó képesség	X	X	X	X
Biztonságos munkavégzés		X	X	X
Döntésképeség		X	X	X
Elemzés	X	X	X	X
Elkötelezettség (3)	X	X		X
Eredmény-orientáltság (2)	X	X	X	X
Határozottság, következetesség (4)	X	X	X	X
Ismeretátadási képesség (4)	X	X	X	X
Kapcsolatteremtő készség	X	X	X	X
Kezdeményezés		X		X
Kommunikáció (4)	X	X	X	X
Konfliktuskezelés	X	X	X	X
Mások fejlesztése	X	X		X
Munkaszervezés		X		X
Önálló munkavégzés (3)	X	X	X	X
Pontosság, precizitás	X	X	X	
Problémamegoldás	X	X	X	X
Professzionizmus (4)	X	X	X	X
Rendszerszemlélet		X		X
Stressztűrés		X	X	X
Szabálykövetés (3)		X		X
Szervezés, tervezés, koordináció	X	X		X
Tárgyalási készség	X	X	X	X
Motivációs és tanulásszervezési készségek	X	X	X	X
„Ügyfélközpontúság” (3)	X	X		X
Üzleti és stratégiai tudatosság		X		X
Változások kezelése		X	X	X

6. A programba való bekapcsolódás feltételei

6.1.	Végzettség	a munkaköri követelménnyel egyező
6.2.	Szakmai gyakorlat	szakmai oktató/tréner
6.3.	Egészségügyi alkalmasság	a munkaköri követelménnyel egyező
6.4.	Előzetesen elvárt ismeret(ek)	az oktató saját tantárgyak szakmai ismerete
6.5.	Egyéb feltétel(ek)	főállású vállalat munkatárs

7. A programban való részvétel feltételei

7.1.	Részvétel követésének módja	Jelenléti ív
7.2.	Megengedett hiányzás	10%
7.3.	Egyéb feltétel(ek)	bentlakásos forma

8. A képzés fogyatékkal élők, vagy hátrányos helyzetűek számára is elérhető, a speciális képzési igények figyelembevétele az alábbiak szerinti:

8.1.	A képzéshez szükséges speciális szaktudás biztosítása, speciális környezet kialakítása, akadálymentesítés	-
8.2.	A foglalkozás speciális módszerei	-
8.3.	A speciális tananyagok, taneszközök	-
8.4.	A résztvevők teljesítményének értékelése, illetőleg a vizsgáztatás során alkalmazott speciális eljárások	-

9. Tervezett képzési idő

9.1.	144	óra
------	-----	-----

Ebből

9.2.	Elmélet	72	óra
9.3.	Gyakorlat	72	óra

9.4.	Intenzitás	Időtartam					
	havi	2	nap		hét		hónap

10. A képzés módszerei és formája

A csoport összetételéhez és igényeihez igazodva a program a feldolgozandó témaköröknek, illetve a képzési folyamat logikájának megfelelően épül fel, az alább felsorolt módszertani elemekből.

- **Tréneri előadások:** olyan interaktív ismeretbővítő, *értelmező jellegű* rövid előadások, melyek az egyes témákhoz kapcsolódó elméleti tudásanyag strukturált átadását szolgálják. Pl: értő figyelem, ÉN – TE üzenet.
- **Visszajelzés/összefoglalás:** a tréner egyéni vagy csoportos elemzést ad a résztvevők pillanatnyi vagy a képzés adott időtartama alatt végzett munkájáról, összegzi a munka értékét

és eredményét, illetve feltárja a hiányosságokat, fejlesztendő területeket. Az összefoglalás során egy adott témakör során elsajátítandó ismeretek összegzése történik a főbb elemek nyomtatékosításával.

- **Teljes csoport megbeszélés:** az ismeretbővítő előadások gyakorlatba történő átemelése, a hallottak elsődleges értelmezése nagycsoportos munkaformában valósul meg, amely során a munkában a csoport összes résztvevője aktívan közreműködik.
- **Kiscsoportos témafeldolgozás:** a résztvevők egyéni tapasztalatainak feldolgozása és elemzése annak érdekében, hogy a szabályokat és törvényszerűségeket maguk is végiggondolják és rögzítsék. A munkafolyamat során a résztvevők több kisebb csoportot alakítanak.
- **Egyéni feldolgozás/páros feladatmegoldás:** az új módszerek és technikák gyakorlati kipróbálása előtt a résztvevők egyénileg vagy párosan kipróbálják és feldolgozzák az adott módszert, technikát. Megtervezik, előkészítik és esetenként megoldási tervet állítanak össze a gyakorlati alkalmazáshoz.
- **Elméleti oktatási segédletek, előadás slide-ok, munkafüzet, feladatlapok:** az új ismeretek egy részét a résztvevők elméleti kézikönyv/munkafüzetek formájában kapják meg.
- **Kreatív alkotó technikák, Brainstorming:** új ötletek, fantáziadús megoldások keresése.
- **Interjúk, kérdőívek:** Az előzetes felmérés során, egyrészt a személyes interjúk által ismerjük meg a munkatársakat és motivációs tényezőiket, másrészt McLelland, Thomas&Kilman, Belbin alap mérési eszközeivel (kérdőívek, tesztek) alapozzák a modulok tartalmát.
- **Helyzetgyakorlatok:** a készségfejlesztő típusú feladatok megoldásának leghatékonyabb módszere, amely előre megkonstruált helyzetben teszi lehetővé az új technikák, módszerek gyakorlati kipróbálását. A helyzetgyakorlatok a csoport előtt történnek, és feldolgozásuk nagycsoportos munkaformában folyik. Ez a metodikai eszköz lehetőséget biztosít a résztvevők számára, hogy megtanulják a visszajelzések adásának alapvető szabályait, módszereit és stílusát; valamint, hogy a megélt helyzetek rögzüljenek, lehetőséget biztosítva a rutinok kialakulására.
- **Szituációs gyakorlatok:** a résztvevők napi oktatási tapasztalatai alapján, illetve az általuk „behozott” szituációk segítségével összeállított konkrét helyzetek megoldása közös munkafolyamat révén.
- **Átfordítás:** különösképpen a fizikai munkakörökben (termelés) dolgozók számára „átfordítják”, a saját napi életük szintjére ültetve szemléltetik az egyes jelenségeket, és pszichológiai történeteket.
- **Mozgásos tréningjátékok:** a résztvevők a feladatok fizikai végrehajtása során sajátítják el a szükséges készségeket, ismereteket. Jellemzően csapatépítő, együttműködést segítő céllal bíró teremben, illetve szabadban végzett feladatok.
- **Hangulatoldó, energizáló gyakorlatok:** ezek a gyakorlatok fő funkciója a figyelem fenntartása, serkentése, a jelenlét megerősítése és az aktivizálás. Számos gyakorlat a tréning fő témájához is kapcsolódik, bár ez nem feltétlenül szükséges elemük.
- **Videotechnika/a videofelvételek visszanzéése, elemzése:** a helyzetgyakorlatok és a szituációs játékok során tanúsított résztvevői magatartás pontos és vitathatatlan reprodukálására alkalmas módszer. A résztvevők számára sokszor meghatározó élmény, hogy ráébrednek az egyes helyzetek alakításában való önnön jelentőségükre. A hatékony időfelhasználás és a tréningcélokhoz igazodó fókusz érdekében elemzést kizárólag előzetesen megadott megfigyelési szempontrendszer alapján végzik.
- **Az ideális csapat személyiségjegyei:** Meredith Belbin csapattag tipológiájának szervezetre történő adaptálása, amelyben felmérésre kerül, hogy az adott csapatokon belül milyen képet mutat a „a személyiségjegyek és kompetenciák térképe” (ötletgazda, serkentő, ellenőrző, végrehajtó, forrásfeltáró, csapatjátékos stb.) hol van hiány, és hol van többlet (túlsúly)? Milyen problémákat generál ez a csapatként való együttműködésben? Hogyan lehet az egyensúlyt megteremteni?

11. A program moduljai

KF I.	<i>A részt vevő oktatók/trénerek (képzettek) személyiségjellemzőinek és oktatói kompetenciáinak felmérése. A képzési dokumentációs rendszer összeállítása.</i>	
MODUL	ELMÉLET	GYAKORLAT
M 1.	Az emberi információbefogadás- és feldolgozás biológiai és pszichikai jellemzői (érzékelés-észlelés): - Az agy- és szemműködés. - A figyelem és az emlékezet.	Az emberi információbefogadás- és feldolgozás biológiai és pszichikai jellemzőinek (érzékelés-észlelés) tapasztalati megismerése gyakorlatokon keresztül.
M 2.	Az emberi tanulás és fejlődés ismerete: - A felnőttek tanulásának, képzésének pedagógiai, andragógiai szempontjai. - A tanítási és a tanulási oldal változói. - Tanulási elméletek, ciklusok és stílusok a Kolb- (és más szerzők) tanulási ciklusai alapján. Módszerválasztás. - A csoportos tanulás jellemzői. - A hasznosítható tudás, kompetencia.	Szakmai elkötelezettség és felelősség, együttműködés: - A képző és képzett biogén, pszichogén, és szociogén szükségletei. - A pszichológiai immunrendszer faktorai, és fejlesztési lehetőségei, figyelembe vételük, tervezésük a képzés folyamatában. ¹¹ - A „hatékony szolgáltatás”, mint a felnőttoktatók módszertani eszménye.
M 3.	Az oktatás adaptálása az egyéni szükségletekhez: - A szervezet és a munkakörök képzési szükségletei. - A tudáselemek kompetencia elvű értelmezése. - A képességek szerepe, típusai. - Kompetencia alapúság a képzés-, és tananyagtervezésben. - A képzési folyamat modularizációja, a modulterkép, a tananyagegység.	Az oktatott témakörök ismerete, tervezési készségek: - A vállalat képzési folyamatainak modularizációja, a modulterkép, a tananyag-egységek kialakítása az M 3 elmélet alapján. - Az elméleti ismeretek alapján, a képzésvezető segítségével minden részt vevő oktató elkészíti az általa oktatott tananyag oktatási ciklusra bontott egységeinek sémáit.
M 4.	Tanulási-tanítási stratégiák a felnőttképzésben: - Tanárközpontú stratégia: a prezentációval kísért előadás. - Kooperatív stratégiák: csoportmunkák, projekt módszer, oktatási célú beszélgetés, esettanulmány, tréning, vita, a moderációs módszer. - Az individuális stratégia.	Többféle oktatási stratégia alkalmazása: - Olyan készségek, képességek fejlesztése, amelyek által a részt vevő oktatók az oktatottakra való jobb odafigyelést, a tanulási, értelmezési nehézségek megértését, a felmerülő problémák kezelését gyakorolják az M 4 elmélet felhasználásával.
M 5.	A prezentációval kísért előadás 1.: - Az aktív előadó-aktív résztvevő modell alkalmazása. - A didaktikai szempontból helyes <i>prezentáció, ppt-készítés</i> ismérvei.	Prezentációs képességek: - Az M 3-ban feldolgozott tananyagok átültetése géptermi munkával, egységes céges megjelenítésű ppt előadásokra. - A multimédia alkalmazása.
M 6.	A prezentációval kísért előadás 2.: - Az aktív előadó-aktív résztvevő modell alkalmazása. - A didaktikai szempontból helyes <i>előadás-tervezés</i> ismérvei.	Kommunikációs (előadói) képességek: - Az előadói készségek fejlesztése az M 5 M 6 modulok alapján. - 15 perces prezentációk – visszajelzés.

¹¹ A pszichológiai immunrendszer olyan személyiségjegyeket integrál, amelyek biztosítják a stresszel szembeni ellenálló képesség fokozását, és a személyiség kiegyensúlyozott működését: pozitív gondolkodás, kontroll funkciók, koherens gondolkodás, öntisztelet, önkitaljesítés, rugalmasság, empátia, problémamegoldás, „énhatékonyság”, a társas mobilizálás képessége, szociális alkotóképesség, szinkron képesség, kitartási képesség, impulzivitás és érzelmi kontroll, ingerlékenység-gátlás, önszabályozás.

MODUL EGYSÉG	ELMÉLET	GYAKORLAT
M 7.	A képzendő munkatárs, mint belső ügyfél: - A személyiségtípológiák fogalma, rendszere. - A különböző karakterek jellemzői. - Önismeret. - A másik ember elfogadása. - A visszajelzés. - Az erőszakmentes kommunikáció. - Konfliktus-megoldási stratégiák: Thomas és Killman modell. - Fejlődési célok kitűzése az oktatott munkatársaknak.	Motivációs és tanulásszervezési készségek: - A modul segíti a résztvevőket abban, hogy mind önmaguk, mind oktatott munkatársaik viselkedését jobban megismerjék és motiválni tudják. - A résztvevők önismerete fejlődik, a jellegzetességek megismerése segítséget nyújt a jobb oktató-oktatott kapcsolat kialakításához, valamint a konfliktushelyzetek megoldásához. - Önevelődési célok kitűzése az oktatónak: <i>önevelődési napló</i>.
M 8.	A tanulás értékelése: A pedagógiai értékelés <i>elméleti</i> kérdései: - Alapfogalmak. - A pedagógiai értékelés funkciói. - A pedagógiai értékelés területei és módszerei: előzmény-, folyamat-, és eredményváltozók, tesztelméletek, szóbeli módszerek, írásbeli módszerek, a gyakorlati tevékenység ellenőrzése, a folyamat dokumentumai.	A tanulás értékelése, tervezési készségek: A pedagógiai értékelés <i>gyakorlati</i> kérdései: - Mérőeszközök tervezése, szerkesztése, használata: tartalom, követelmény, kérdés, feladat. - A mérés eredményeinek feldolgozása, elemzése: skálaelmélet, statisztikai módszerek, kvalitatív, kvantitatív feldolgozás, csoportok összehasonlítása.
M 9.	A módszerek rendszerező összefoglalása, számonkérés: - A módszerek összefoglaló áttekintése. - A felnőttképzéshez kapcsolódó szolgáltatások: egyéni, csoportos, és számítógéppel támogatott tanácsadás. - Ismeretbővítő szakirodalmi források, programok. KF II.: Az elméleti ismeretanyag ellenőrző mérése.	Az oktatói szakmai közösség: csapatépítés - A modul gyakorlatainak eredményeként, a résztvevők képesek lesznek az egymás támogatásán alapuló együttműködésre, a közös oktatási célok megfogalmazásával azok elérésére, nyílt és őszinte kapcsolatok kialakítására, melyek által növekszik az elköteleződés a szervezet iránt is.

12. Csoportlétszám

12.1.	Minimum	12	fő
12.2.	Maximum	18	fő

13. A program során alkalmazott értékelési rendszer

13.1.	Számonkérések formája	írásbeli és szóbeli vizsga feladat
13.2.	Számonkérések rendszeressége	modulonként és a képzés végén
13.3.	Számonkérések tartalma	elméleti és gyakorlati
13.4.	A felnőttek tudásszintjének ellenőrzésére szolgáló módszer(ek)	írásbeli és szóbeli számonkérések, egyéni és csoportos feladat-végrehajtások
13.5.	Megszerezhető minősítések	belső vállalati tanúsítvány

13.6.	Megszerezhető minősítésekhez tartozó követelményszintek	A 10% mértéket meg nem haladó hiányzás, a modulzáró és a záró vizsga és prezentáció sikeres teljesítése
13.7.	Sikertelen teljesítés(ek) következménye(i)	Nem adható ki tanúsítvány

14. A program zárása

14.1.	A program zárásának feltétele(i)	minden modulvizsga megléte
14.2.	A program zárásának módja	Képzészáró vizsga és prezentáció

Amennyiben a program záróvizsgával fejeződik be:

14.3.	A záróvizsga követelménye	írásbeli, szóbeli
14.4.	A záróvizsga minősítési szintjei	megfelelt/jól megfelelt/kiválóan megfelelt

15. A program elvégzését igazoló irat

	Tanúsítvány		A vállalat belső képzési tanúsítványa
--	-------------	--	---------------------------------------

16. A résztvevők elégedettségére, a képzés megvalósulására, valamint eredményességére vonatkozó információgyűjtés eljárása, a visszajelzések feldolgozásának és hasznosításának módja

16.1. A résztvevők elégedettségére vonatkozó információgyűjtés eljárása és tartalma

Modulonkénti résztvevői értékelés.

16.2. A képzés megvalósulására vonatkozó információgyűjtés eljárása és tartalma

Résztvevői aláírt jelenléti ív

16.3. A képzés eredményességére vonatkozó információgyűjtés eljárása és tartalma

A képzést követő nyomon követés

16.4. A visszajelzések feldolgozásának és hasznosításának módja

Összesített statisztikai mutató számok. Összegző oktatói vélemény.

17. A programmodul céljának eléréséhez szükséges tananyagok, segédanyagok, segédeszközök, és azok biztosításának módja

	Tananyagok, segédanyagok, segédeszközök	Biztosítás módja
17.1.	1) Kötelező irodalom: HEFOP 3.5.1 „Korszerű felnőttképzési rendszerek kidolgozása és alkalmazása” – Tanár-továbbképzési füzetek 4. kötet 2008. A felnőttképzés módszertani kérdései	Dokumentáció: pdf nyomtatott és DVD forma Részrtvevők: pdf DVD forma
17.2.	2) Kötelező irodalom: HEFOP 3.5.1 „Korszerű felnőttképzési rendszerek kidolgozása és alkalmazása” – Tanár-továbbképzési füzetek 3. kötet 2008. Andragógiai ismeretek	Dokumentáció: pdf nyomtatott és DVD forma Részrtvevők: pdf DVD forma
17.3.	3) Kötelező irodalom: HEFOP 3.3.1.-P-2004-09-0134/1.0 Mirmics Zsuzsanna: A személyiség építőkövei (Típus- vonás- és biológiai elméletek) Bölcsész Konzorcium 2006.	Dokumentáció: pdf nyomtatott és DVD forma Részrtvevők: pdf DVD forma
17.4.	1) Ajánlott irodalom: HEFOP 3.5.1 Felnőttképzési tanulmányok Az andragógia korszerű eszközeiről és módszereiről tanulmánykötet 2006.	Dokumentáció: pdf nyomtatott és DVD forma Részrtvevők: pdf DVD forma
17.5.	2) Ajánlott irodalom: HEFOP 3.5.1 „Korszerű felnőttképzési rendszerek kidolgozása és alkalmazása” – Tanár-továbbképzési füzetek 1. kötet A felnőttképzés rendszere	Dokumentáció: pdf nyomtatott és DVD forma Részrtvevők: pdf DVD forma
17.6.	3) Ajánlott irodalom: HEFOP 3.5.1 „Korszerű felnőttképzési rendszerek kidolgozása és alkalmazása” – Tanár-továbbképzési füzetek 2. kötet A szakképzés rendszere	Dokumentáció: pdf nyomtatott és DVD forma Részrtvevők: pdf DVD forma
17.7.	Az egyes modulok kötelező irodalmát feldolgozó, írásos elméleti anyagok, segédletek	Dokumentáció: pdf nyomtatott és DVD forma Részrtvevők: pdf DVD forma
17.8.	Az egyes modulok kötelező irodalmát feldolgozó, ppt előadások	Dokumentáció: pdf nyomtatott és DVD forma Részrtvevők: pdf DVD forma

Modul 1 Értékelés

Csoport: Dátum:-tólig

1. Véleményem a megvalósított programról:

A./ Össz-értékelésem

0	1	2	3	4	5	6
gyenge						kiváló

Megjegyzések:-----

B./ Mennyire feleltek meg a célok és az elvégzett feladatok elvárásaimnak?

0	1	2	3	4	5	6
egyáltalán nem						megfelelt

Megjegyzések:-----

C./ Mennyire bővült tudásom, tapasztalatom?

0	1	2	3	4	5	6
egyáltalán nem						jelentős mértékben

Megjegyzések:-----

D./ Véleményem a csoport közös munkájáról:

0	1	2	3	4	5	6
gyenge						kiváló

Megjegyzések:-----

E./ A modulban tanultak, tapasztaltak hasznosíthatósága:

0	1	2	3	4	5	6
egyáltalán nem						teljes mértékben

Megjegyzések:-----

F./ Véleményem az oktató munkájáról:

0	1	2	3	4	5	6
gyenge						kiváló

Megjegyzések:-----

Javaslom, hogy: -----

2./ Mi az, amit kihagyna a modulból: -----

3./ Mi az, amire a legszívesebben fogok emlékezni a modulból: -----

4./ Véleményem a feltételekről, a körülményekről:

A./ Az előszervezés (kiértésítés, idő biztosítása):

0	1	2	3	4	5	6
gyenge						kiváló

B./ A képzési helyszín által nyújtott feltételek általános színvonala, kulturáltsága

0	1	2	3	4	5	6
gyenge						kiváló

C./ A tanterem

0	1	2	3	4	5	6
gyenge						kiváló

D./ A szállás

0	1	2	3	4	5	6
gyenge						kiváló

E./ Az étkezés

0	1	2	3	4	5	6
gyenge						kiváló

Javaslom, hogy: -----

**A GYAKORLATI OKTATÓI/TRÉNERI FELADATOK ELLÁTÁSÁHOZ ÉS A VÁLLALAT
KÉPZÉSI SZÜKSÉGLETEIHEZ ILLESZKEDŐ 9 MODUL TERJEDELMŰ KÉPZÉSI TEMATIKA
ALAPJÁN, A FELADATOK, ISMERETEK, KÉSZSÉGEK, KOMPETENCIÁK MEGHATÁROZÁSA**

FELADATOK

A célcsoport ismeretében motivációs stratégiát kiválaszt és alkalmaz	
A differenciáló oktatás stratégiáit alkalmazza a gyakorlati foglalkozásokon	
A gyakorlati képzés szakmai követelményeinek és azok teljesítmény-céljainak felhasználása a szakmai gyakorlati foglalkozások értékelésében	
A gyakorlati oktatás technológiai/tárgyi feltételeit előkészíti és ellenőrzi	
A munkahelyi és oktatás-minőségbiztosítási előírásokat alkalmazza	
A munkavégzés környezetvédelmi előírásait betartja, alkalmazza	
A szakmai gyakorlathoz kapcsolódó leírásokat, utasításokat használ	
A szakmai gyakorlati munkavégzés műveleteit/műveletcsoportjait/tevékenységeit hatékony módszerekkel begyakoroltatja	
A tanulók egyéni és csoportos tevékenységét/előre haladását ellenőrzi	
A tanulókat megismerteti a gyakorlatok feltételrendszerével, integrálja őket a termelési helyekre	
Ajánlott képzési programokat, tanmeneteket és egyéb pedagógiai dokumentumokat használ	
Alkalmazza a munkavégzéssel összefüggő tűzvédelmi és biztonsági szabályokat	
Belső oktatási intranet oldalakat fejleszt és menedzsel	
Bemeneti tudásszint mérést végez	
Bemutató foglalkozásokat és gyakorlatokat vezet	
Értékeli a tanulók napi tevékenységét és komplex gyakorlati munkáját, foglalkozásaik dokumentációját	
Figyelemmel kíséri és korrigálja a tanulók szakmai személyiségfejlődését	
Gyakorlati képzési ütemtervek és foglalkozási tervek kidolgozásában közreműködik	
Gyakorlati vizsgákat és záróvizsga részeket előkészít, abban közreműködik a szakoktató/szaktanár munkáját segítve	
Hálózati rendszert és internetet használ	
Használja a szakmai és pedagógiai szabványokat és jogszabályokat	
ICT alkalmazásokat kezel	
Innovatív termelési, szolgáltatási technológiákat mutat be és alkalmaz	
Ismereteket, eljárásokat, technológiákat, termékeket adekvát módon bemutat/prezentál	
Kapcsolatot tart fenn a gyakorló helyekkel és képzési partnerekkel a gyakorlati oktatás feltételeinek előkészítésében	
Kivitelezési tervdokumentációt és jegyzőkönyvet készít elő	
Konfliktust kezel/mediál	
Magatartást formál, kompetenciákat fejleszt	
Megrendelői és egyéni gyakorlati képzési szükségleteket határoz meg	
Meggyőzően és hitelesen kommunikál a szakmai gyakorlati foglalkozásokon	
Műfaji elvárásoknak megfelelően szakterületén írásban kommunikál	
Szakmai megbeszéléseket, vitákat előkészít és vezet	
Számítógépet használ (általános célra)	
Számítógépet oktatástechnológiai célra felhasznál	
Szervezi a tanulók egyéni és csoportos gyakorlati tevékenységét	
Szövegszerkesztő, táblázatkezelő és adatbázis-kezelő programokat használ	
Vírusellenőrzést, vírusirtást végez	

ISMERETEK

A célorientált oktatási stratégia didaktikai modellje	B
A felhasználói elégedettség fogalma, mérésének módszerei	B
A felnőttképzés pedagógiai alapjai	B
A felnőttképzés pedagógiai alapjai	B

A felnőttképzés pszichológiai sajátosságai	B
A felnőttképzés pszichológiai sajátosságai	B
A felnőttképzésben alkalmazható tanulási elméletek	B
A felnőttképzésben alkalmazható tanulási elméletek	B
A gyakorlati oktatás minőségfejlesztési ismeretei	A
A képesség- és személyiségfejlesztés módszerei	A
A képzési program fejlesztési fázisai és eljárásai	B
A külső és a belső motiváció szerepe a tanulás motiválásában	B
A nonformális és az informális tanulás szinterei	B
A projektmódszer	A
A projektmódszer	A
A szabályozásméleti oktatási stratégia didaktikai modellje	B
A szakmai képzés minőségi értékelésének eszközei és módszerei	B
A szemléltetés fajtái, eszközei és azok hatékony használatának feltételei a gyakorlati képzésben	A
A tanítás-tanulás folyamatának értelmezése	A
A tanulási felfogások	B
A tanulási folyamat irányítása	A
A tanulási stratégiák	A
A tanulásszervezés stratégiai és módszerei	B
A vizuális és a metakommunikáció jellemzői, eszközei és alkalmazási technikái	C
Az audio-vizuális és multimédia tananyagok felhasználói értékelési módszerei	A
Az értékelő eszközök fejlesztési folyamata, jósága és eredményeinek felhasználása a tanítási-tanulási folyamatban	B
Az értékelő eszközök fejlesztési folyamata, jósága és eredményeinek felhasználása a tanítási-tanulási folyamatban	B
Az oktató személyisége, a reflektív oktató jellemzői	B
Az oktatóanyag készítés hardver- és szoftver eszközei	B
Az önálló tanulás módszertana	A
Cél- és követelmény- taxonómiák, a pontos cél és követelmény leírás	B
Ellenőrzési-értékelési módszerek jellemzői, kiválasztási kritériumaik	B
Gyakorlati foglalkozások tervezési és szervezési módszerei	A
Képzési dokumentumok felépítése és kapcsolódása a képzési folyamathoz	B
Képzési dokumentumok, anyagok, eszközök felhasználása	B
Képzési programok, tanmenetek, tematikus tervek, foglalkozási tervek kidolgozásának és felhasználásának ismeretei	B
Képzés-minőségfejlesztés	A
Kommunikációs alapfogalmak, a pedagógiai kommunikáció sajátosságai	A
Kooperációs technikák az eredményes kommunikációban	A
Kooperatív oktatási módszerek jellemzői, kiválasztásuk feltételei	B
Nevelési, oktatási, képzési alapelvek és főfeladatok ismerete	B
Nyomtatott és interaktív elektronikus tananyagok készítése	C
Problémamegoldó eljárások felosztása, az eljárás megválasztás kritériumai	A
Pszichológiai alapismeretek	A
Szakmai gyakorlati foglalkozások tervezési és szervezési módszerei	A
Szóbeli kommunikációs technikák	A
Tanuláspszichológiai ismeretek	B
Viselkedéskultúra ismeretek	B

A PROGRAM FEJLESZTŐ CÉLJAI

KÉSZSÉGEK

ECDL 6. m. Prezentáció	2
Folyamatábrák készítése	4
Folyamatábrák olvasása, értelmezése	4
Képzési folyamat értékelése	4
Prezentációs eszközök használata	5
Probléma- és konfliktusmegoldó módszertan alkalmazása	4
Szakmai nyelvi íráskészség, fogalmazás írásban	3
Szakmai nyelvű beszéd-készség	3
Tananyag-fejlesztési készség	4
Tanmenet és pontos szakmai gyakorlati követelmény tervezése, képzési szükségletek meghatározása	4
Teszt, feladatlap, munkalap szerkesztés – tervezés	4
Verbális és nonverbális kommunikáció	4

MÓDSZER KOMPETENCIÁK

Értékelés	
Gyakorlatias feladatértelmezés	
Hibakeresés (diagnosztizálás)	
Logikus gondolkodás	
Módszeres munkavégzés	
Rendszerező képesség	
Tervezés	

SZEMÉLYES KOMPETENCIÁK

Elhivatottság, elkötelezettség	
Érzelmi stabilitás, kiegyensúlyozottság	
Fejlődőképesség, önfejlesztés	
Felelősségtudat	
Külső megjelenés	
Önfegyelem	
Rugalmasság	
Szervezőkészség	
Türelem	

TÁRSAS KOMPETENCIÁK

Határozottság	
Hatékony kérdezés készsége	
Kapcsolatfenntartó készség	
Kapcsolatteremtő készség	
Konfliktusmegoldó készség	
Motiváló készség	

8. Képzési dokumentáció mintatár

JELENTKEZÉSI LAP A VÁLLALAT NYELVTANFOLYAMI KÉPZÉSÉRE

Név: _____
Szervezeti
egység neve: _____

Munkaköre: _____

Milyen nyelvet szeretne tanulni? _____
Nyelvvizsga szintje: _____
Milyen szintre szeretne eljutni? _____
Preferált képzési helyszín: _____

....., 20... évhónap.....nap

.....
a jelentkező aláírása

Nevezett tanfolyami jelentkezését támogatom a következő indokok alapján:

és egyúttal vállalom, hogy a munkavállaló számára a munkarendjét, munkaidő beosztását úgy alakítom ki, hogy a képzésen részt tudjon venni.

.....
munkáltatói jogkörgyakorló

Záradék:

Nevezett tanfolyami jelentkezését nem támogatom a következő indokok alapján:

.....
munkáltatói jogkörgyakorló

A tanfolyamot megelőző szintfelmérő eredménye:
Javasolt csoport szint megjelölése:
Nyelviskola megnevezése:

NYELVTANFOLYAMI TANULMÁNYI SZERZŐDÉS A VÁLLALAT MUNKAVÁLLALÓINAK NYELVI KÉPZÉSÉHEZ

amely, létrejött - egyrészről a **Vállalat**, továbbiakban: **munkáltató**-, másrészről

Név: _____
Szül. hely, idő: _____
Anyja neve: _____
Állandó lakcím: _____
Munkahelyi cím: _____

Munkavállalója, – továbbiakban: **munkavállaló** – között a munkáltató szakember szükségletének biztosítása céljából az alábbi feltételek mellett.

1. A képzés célja a munkakörhöz szükséges nyelvismeret elsajátítása.

2. A képzés helye:

3. A munkavállaló kötelezettségei

a) A munkavállaló kötelezettséget vállal arra, hogy a nyelvi képzés keretében
nyelvből

- fokú akkreditált nyelvvizsgát tesz a nyelvtanfolyam befejezését (utolsó modulzáró vizsga) követő 1 éven belül
- belső nyelvvizsgát tesz (min. 70%-os eredménnyel) a nyelvtanfolyam befejezését követő 3 hónapon belül*.

b) A képzés modulokból áll. Egy modul 60 nyelvtanfolyami óra. A képzés ... modulból áll.

c) A munkavállaló a képzésen szabadidejének terhére vesz részt.

d) A munkavállaló köteles a modulok végén szintfelmérő vizsgát tenni. A következő szintre lépés feltétele a sikeres modulzáró vizsga megéléte, amelyet a képző nyelviskola igazol. Ha a munkavállaló a modulzáró vizsgán nem éri el a következő modulra lépéshez szükséges szintet, vagyis a teszt eredménye nem éri el a 70%-ot, vagy a teszt nem kerül megírásra, akkor a vizsgát meg kell ismételnie, ill. be kell pótolnia, és csak ezután folytathatja a képzést. A modulzáró vizsga másodszori sikertelensége esetén a munkavállaló a képzésből kizárásra kerül. Ebben az esetben a munkavállaló az aktuális modul képzési költségét köteles maximum 6 havi egyenlő részletben (a Bírósági végrehajtásról szóló 1994. évi LIII. törvény 65. §-ban foglaltak maradéktalan betartása mellett) a Munkáltatónak visszafizetni.

e) A munkavállaló köteles minden modul óráinak 83%-án (50 tanfolyami órán) részt venni. Amennyiben a munkavállaló a modul óráinak több mint 17%-áról (10 tanfolyami óra) hiányzik, a továbbiakban nem részesülhet a munkáltató által támogatott nyelvi képzésben, valamint köteles az aktuális modulra eső képzési költséget a munkáltató részére megfizetni.

f) A Munkavállaló kötelezettséget vállal arra, hogy a nyelvvizsga megszerzését követően 1 évig munkaviszonyát fenntartja.

g) A nyelvvizsga díja a Munkavállalót terheli. Amennyiben a Munkavállaló az utolsó modulzáró vizsgát követő 1 éven belül a 3. a) pont szerint sikeres nyelvvizsgát tesz, a nyelvvizsga díját a Munkáltató a vizsgabizonyítvány bemutatását követően, 30 napon belül megtéríti. (A belső nyelvvizsga díjmentes.)

4. A Munkáltató kötelezettséget vállal arra, hogy a 3. pontban meghatározott nyelvtudás megszerzéséhez szükséges idő alatt a Munkavállaló részére az alábbi támogatásokat biztosítja:

a) Fizeti a képzési díj 100%-át.

b) A Munkáltató a munkavállaló számára a munkarendjét, munkaidő-beosztását úgy alakítja ki, hogy a képzésen a munkavállaló szabadidejének terhére részt tudjon venni.

5. Ha a munkavállaló a tanfolyam végét követő 1 éven belül nem szerzi meg a 3. a) pontban vállalt nyelvvizsgát, illetve a 3 hónapon belül teljesítendő belső vizsga esetén az eredménye nem éri el a 70%-ot, köteles a 4. a) pontban meghatározott képzéssel kapcsolatban felmerült költség 50%-át a munkáltatónak maximum 6 havi egyenlő részletben visszafizetni, valamint a képzés utolsó óráját követő naptól számítva két éven belül nem részesülhet a munkáltató által támogatott nyelvi képzésben.

6. Ha a munkáltató a munkavállaló számára a 4. pontban vállalt kötelezettségét nem teljesíti a munkavállaló mentesül a szerződésből eredő kötelezettségei alól és a szerződésszegésből eredő esetleges kárát érvényesítheti [Mt. 113. § (1) bekezdés].

7. Ha a munkavállaló a képzési idő alatt, illetve a 3. g) pontban vállalt intervallum alatt a munkaviszonyát felmondással megszünteti, köteles a munkáltató által kifizetett képzéssel kapcsolatban felmerült költségeket a munkáltató részére egy összegben megtéríteni, és a tanfolyamon tovább nem vehet részt.

8. Ha a munkáltató szünteti meg a munkáltató működési körében felmerülő okokra alapozva munkáltatói felmondással a munkavállaló munkaviszonyát a tanulmányi szerződés hatálya alatt, a munkavállaló mentesül a szerződésből eredő visszafizetési kötelezettségei alól és a szerződésszegésből eredő esetleges kárát érvényesítheti [Mt. 113. § (1) bekezdés].

9. Ha a munkáltató rendkívüli felmondással szünteti meg a munkavállaló munkaviszonyát, akkor a munkavállaló köteles a nyelvi képzés teljes költségét visszafizetni.

10. E megállapodással kapcsolatban felmerült viták esetén a munkaügyi viták eldöntésére vonatkozó rendelkezések szerint kell eljárni, valamint a szerződésben nem szabályozott kérdésekben a Munka Törvénykönyve, valamint a hatályos Kollektív Szerződés rendelkezései az irányadók.

Dátum:

.....
munkavállaló

.....
munkáltatói jogkör gyakorló vezető

.....
humánerőforrás igazgató

A szerződést kapják eredeti aláírással:

1. munkavállaló
2. munkáltatói jogkörgyakorló vezető
3. humánpartner szervezet

* Megfelelő rész aláhúzandó.

**JELENTKEZÉSI LAP A VÁLLALAT
SZAKTANFOLYAMI KÉPZÉSEIRE**

Szaktanfolyam neve, szintje: _____

A jelentkező adatai:

Név: _____

Születési név: _____

Szervezeti egység: _____

Munkahelyi telefonszáma: _____

Elérhetőségi telefonszáma: _____

E-mail: _____

Munkakör: _____

Szolgálatba lépés ideje (év, hó, nap): _____

Legmagasabb állami iskolai végzettsége: _____

Szakképzettsége (OKJ, vagy szakmamegnevezés): _____

Születési ideje (év, hó, nap): _____

Anyja neve: _____

Személyi ig. száma: _____

Állandó lakhely: _____

Tartózkodási hely: _____

Orvosi alkalmassági érvényessége: _____

Meglévő szakvizsgák adatai:

Szakvizsga megnevezése	Megszerzés időpontja (év)
1.	
2.	
3.	
4.	

A tanfolyam ideje alatt szállás igényelek: igen / nem (a megfelelő aláhúzendő).

Kijelentem és aláírással igazolom, hogy a fenti adatok a valóságnak megfelelnek.

.....helység, 20.....év,hónap.....nap

.....
(jelentkező aláírása)

A szervezeti egység vezetőjének záradéka:

1. A tanfolyam elvégzését

javasoljuk – nem javasoljuk – kötelezzük – tanulmányi szerződéssel támogatjuk.

(A megfelelő rész aláhúzendó.)

2. A tanfolyam elvégzése után milyen munkakörben kívánják foglalkoztatni?

A jelentkezési adatok a SAP adataival megegyeznek:

.....helység, év hó nap

.....
(munkáltatói jogkörgyakorló)

P.H.

Nevezett tanfolyami jelentkezését emberi erőforrás-gazdálkodási célkitűzéseiket figyelembe véve támogatjuk – nem támogatjuk. (A megfelelő rész aláhúzendó.)

Dátum:, év hó nap

.....
(humánerőforrás igazgató)

A felvételi bizottság határozata:

Felvéve / Elutasítva

Dátum:, év hó nap

P.H.

.....
a képzést folytató személy vagy
intézmény

JELENTKEZÉSI LAP KÉPZÉSRE ÉS KONFERENCIÁRA

Név:

Munkakör:

Munkahelyi telefonszám:

Szervezeti egység:

Munkáltatói jogkörgyakorló vezető neve:

Költséghely:

Képzés/konferencia (megfelelő aláhúzendó) **megnevezése:**

Szervező cég/intézmény megnevezése, címe:

Időpontja:

Időtartama:

Helyszíne:

Várható költsége:

A képzési költsége: (megfelelő aláhúzendó)

- a) képzési tervben tervezett
- b) központi tartalékkeret terhére ezennel kérvényezve
- c) a képzés költségeit a munkavállaló vagy szponzor fizeti

A képzés támogatásának formája: (megfelelő aláhúzendó)

- a) kötelezem munkatársamat a képzésre
- b) a részvételt tanulmányi szerződéssel támogatom

Csak tanulmányi szerződéskötés esetén jelölendő!

- tandíj/beiratkozási díj/részvételi díj
- kötelezően előírt tankönyv/jegyzet költsége
- utazási költség: távolsági-, tömegközlekedés
- szállásköltség
- étkezési költség, (csak kötelező reggeli)
- napidíj
- egyéb
- vizsgadíj

Képzéssel elérendő cél: (megfelelő aláhúzendó)

a) a jelenlegi munkakör ellátásához szükséges

b) a jövőbeni munkakör ellátásához szükséges

Javaslattevő vezető indoklása:

.....
.....
.....

.....

javaslattevő vezető aláírása

.....

munkáltató jogkör gyakorló vezető aláírása

Engedélyezve

humánerőforrás igazgató aláírása

TANULMÁNYI SZERZŐDÉS ISKOLAI RENDSZERŰ KÉPZÉS ESETÉN

amely, létrejött – egyrészt a Vállalat, továbbiakban: munkáltató, másrésztől

Név: _____

Születési hely, idő: _____

Anyja neve: _____

Állandó lakcím: _____

Ideiglenes lakcím: _____

Telefonos elérhetőség: _____

Munkahelyi telefon: _____

E-mail cím: _____

Szervezeti egység: _____

munkavállalója, továbbiakban: **munkavállaló** – között a munkáltató szakember szükségletének biztosítása céljából az alábbi feltételek mellett.

A képzés célja:.....

A tanulmányi idő:.....év/félév

1. A **munkavállaló** kötelezettséget vállal arra, hogy:

a) A
oktatási intézményben, szakon,
nappali/esti/levelező/távoktatás képzés (megfelelő aláhúzendő) keretében
..... végzettséget és/vagy
szakképzettséget igazoló oklevelet szerez.

b) A tanulmányi és vizsgakötelezettségeinek az oktatási intézmény által (középiskola, főiskola, egyetem) meghatározott időben, -
.....-ig eleget tesz.

2. A **munkáltató** kötelezettséget vállal arra, hogy az 1. pontban meghatározott végzettség / szakképzettség / szakképesítés megszerzéséhez szükséges tanulmányi idő alatt a munkavállaló részére az alábbi támogatásokat biztosítja:

a) A leadott igazolások alapján fizeti (a megfelelőt kérjük meghagyni):

- a ténylegesen felmerülő költségeket /a felmerülő költségek meghatározott részét

- tandíj %

- beiratkozási díj/részvételi díj (megfelelő aláhúzendő)

- utazási költség

egyéb:.....

b) A tanulmányok folytatásához fizetett munkaidő-kedvezményt biztosít, az oktatási intézmény által kibocsátott, a kötelező foglalkozás időtartamáról szóló igazolásnak megfelelően.

c) A vizsgákra való felkészüléshez vizsgánként, a vizsga napjával együtt munkanap szabadidőt biztosít, *amiből tanévenként egyetemi/főiskolai képzés esetén 10 munkanap, középiskolai képzés során 5 munkanap minősül fizetett munkaidő-kedvezménynek.* A vizsgán való részvételt a munkavállaló a képző intézmény által köteles igazolni.

d.) A diplomamunka készítéséhez 10 munkanap, szakdolgozat készítésére 3 munkanap szabadidőt biztosít, *amiből egyetemi/főiskolai képzés esetén 5 munkanap, középiskolai szakdolgozat/zárvizsgához 3 munkanap minősül fizetett munkaidő-kedvezménynek.*

e.) Ha a **munkavállaló** neki felróható magatartása miatt tanévet/félévet ismétel, az ismétel idejére a munkáltató 2. pontban felsorolt kedvezményeket nem biztosítja. A munkavállaló szerződésben kikötött, a munkáltatónál kötelezően eltöltött időtartam az ismétel idejével meghosszabbodik.

3. A **munkavállaló** vállalja, hogy a végzettség / szakképzettség / szakképesítés (megfelelő aláhúzendő) megszerzésétől számított -.....év/hó - ideig munkáltatóval munkaviszonyát nem szünteti meg. A munkáltatónál kötelezően eltöltendő időtartamba nem számít bele a munkaviszony szüneteltetésének azon esete, amelyre a munkavállalót szabadság nem illeti meg (pl. GYES, Gyed, fizetés nélküli szabadság).

4. A munkavállaló tudomásul veszi a tanulmányi szerződésből eredő személyi jövedelemadózási szabályaiból adódó kötelezettségét.

5. Ha a **munkavállaló** szerződésszegést követ el (pl. tanulói jogviszony /beiratkozás/ igazolásának elmulasztása; oklevél megszerzésének elmulasztása,), a munkáltató részére vissza kell fizetnie **a 2. a); b); c) pontban részletezett juttatások teljes, illetve annak meghatározott %-os összegét** (megfelelő aláhúzendő), amelyet a szerződésszegést követően 6 havi egyenlő részletben köteles megtéríteni.

6. Ha a munkavállaló jelen tanulmányi szerződés hatálya alatt munkaviszonyát megszünteti, a munkavállaló köteles a ténylegesen nyújtott támogatásnak megfelelő összeget, illetve annak időarányos részét a munkáltató részére egy összegben megtéríteni.

7. Ha a munkáltató szünteti meg – kivéve rendkívüli felmondás esetén – a munkavállaló munkaviszonyát, a munkavállaló mentesül a szerződésből eredő kötelezettségei alól.

8. A munkáltató a munkaviszony bármely okból történő megszűnése esetén nem vállalja a munkavállaló tanulmányainak további finanszírozását.

9. Ha a **munkáltató** a támogatást nem biztosítja, vagy egyéb szerződésszegést követ el, a munkavállaló mentesül a szerződésből eredő kötelezettségei alól.

10. Jelen tanulmányi szerződés csak a munkaviszony fennállásának időtartamára érvényes.

11. E szerződéssel kapcsolatban felmerült viták esetén a munkaügyi viták eldöntésére vonatkozó rendelkezések szerint kell eljárni.

A szerződésben nem szabályozott kérdésekben a Munka Törvénykönyve, valamint az érvényben lévő Kollektív Szerződés rendelkezései az irányadóak.

Dátum:

.....

munkavállaló

.....

munkáltatói jogkör gyakorló vezető

.....

humán erőforrás igazgató

A szerződést kapják eredeti aláírással:

1. munkavállaló
2. munkáltatói joggyakorló (aláíró) vezető
3. humán erőforrás

TANULMÁNYI SZERZŐDÉS ISKOLAI RENDSZEREN KÍVÜLI KÉPZÉS ESETÉN

amely, létrejött - egyrészről a Vállalat, továbbiakban: munkáltató, másrészről

Név: _____

Születési hely, idő: _____

Anyja neve: _____

Állandó lakcím: _____

Ideiglenes lakcím: _____

Telefonos elérhetőség: _____

Munkahelyi telefon: _____

E-mail cím: _____

Szervezeti egység: _____

A Vállalatszervezeti egység munkavállalója, továbbiakban: munkavállaló – között a munkáltató szakember szükségletének biztosítása céljából az alábbi feltételek mellett.

A képzés célja:

1. A munkavállaló kötelezettséget vállal arra, hogy:

a) A.....által szervezett alap/középfokú/felsőfokú (megfelelő aláhúzendő)..... végzettséget/szakképzettséget/szakképesítést (megfelelő aláhúzendő) nyújtó szaktanfolyamot elvégzi.

A tanulmányi idő:.....év/hó

b) A tanulmányi és vizsgakötelezettségeinek --ig eleget tesz.

2. A munkáltató kötelezettséget vállal arra, hogy az 1. pontban meghatározott végzettség/szakképzettség/szakképesítés megszerzéséhez szükséges tanulmányi idő alatt --tól - a munkavállaló részére az alábbi támogatásokat biztosítja:

a) A leadott igazolások alapján fizeti (megfelelő aláhúzendő):

- a ténylegesen felmerülő költségeket / a felmerülő költségek meghatározott részét

- tandíj 100% tandíj%

- beiratkozási díj/résztvételi díj

- utazási költség

egyéb:.....

b) Alap és középfokú tanfolyami/szaktanfolyami képzés esetén *csak a vizsga napjára* biztosít fizetett munkaidő-kedvezményt.

c) Felsőfokú tanfolyami/szaktanfolyami képzés esetén *5 nap fizetett munkaidő-kedvezményt* biztosít, a vizsga napokat is beleértve. A vizsgán való részvételt a munkavállaló a képző intézmény által köteles igazolni.

3. A munkavállaló vállalja, hogy a végzettség/szakképzettség/szakképesítés/nyelvtudás megszerzésétől számított - _____év/hó - ideig munkáltatóval munkaviszonyát nem szünteti meg. A munkáltatónál kötelezően eltöltendő időtartamba nem számít bele a munkaviszony szüneteltetésének azon esete, melyre a munkavállalót szabadság nem illeti meg. (pl. GYES, Gyed, fizetés nélküli szabadság)

4. Ha a munkavállaló a 2. pontban vállalt időpontig a tanfolyami végzettséget/szakképzettséget nyújtó sikeres vizsgát nem teljesíti, a munkáltató részére vissza kell fizetnie a 2. a) b) c) pontban részletezett juttatások teljes összegét melyet, a szerződésszegést követően 6 havi egyenlő részletben köteles megtéríteni.

5. Ha a munkavállaló jelen tanulmányi szerződés hatálya alatt munkaviszonyát megszünteti, a munkavállaló köteles a ténylegesen nyújtott támogatásnak megfelelő összeget, illetve annak időarányos részét a munkáltató részére egy összegben megtéríteni.

6. Ha a munkáltató szünteti meg a munkavállaló munkaviszonyát, a munkavállaló mentesül a szerződésből eredő kötelezettségei alól.

7. A munkáltató a munkaviszony bármely okból történő megszűnése esetén nem vállalja a munkavállaló tanulmányainak további finanszírozását.

8. Ha a munkáltató a támogatást nem biztosítja, vagy egyéb szerződésszegést követ el, a munkavállaló mentesül a szerződésből eredő kötelezettségei alól.

9. Jelen tanulmányi szerződés csak a munkaviszony fennállásának időtartamára érvényes.

10. E szerződéssel kapcsolatban felmerült viták esetén a munkaügyi viták eldöntésére vonatkozó rendelkezések szerint kell eljárni.

A szerződésben nem szabályozott kérdésekben a Munka Törvénykönyve, valamint az érvényben lévő Kollektív Szerződés rendelkezései az irányadók.

Dátum:

.....

munkavállaló

.....
munkáltatói jogkör gyakorló vezető

.....
humánerőforrás igazgató

A szerződést kapják eredeti aláírással:

1. munkavállaló
2. munkáltatói joggyakorló (aláíró) vezető
3. humánerőforrás

TANULMÁNYI SZERZŐDÉS OKJ KÉPESÍTÉST ADÓ KÉPZÉSEK ESETÉN

amely, létrejött - egyrészről a **Vállalat** továbbiakban: munkáltató, másrészről

Név:

Születési hely, idő:

Anyja neve:

Állandó lakcím:

Ideiglenes lakcím:

Telefonos elérhetőség:

Munkahelyi telefon:

E-mail cím:

Szervezeti egység:

a Vállalat munkavállalója, továbbiakban: munkavállaló – között a munkáltató szakember szükségletének biztosítása céljából az alábbi feltételek mellett.

A képzés célja:

1. A munkavállaló kötelezettséget vállal arra, hogy:

a) Az oktatási intézmény :

neve:

címe:

akkreditációs tanúsítvány száma:

regisztrációs szám:

..... által

szervezett,

OKJ kódszámú

megnevezés:

alap/középfokú/felsőfokú (megfelelő aláhúzendó)

..... szakképesítést nyújtó szaktanfolyamot
elvégzi.

A tanulmányi idő:.....hó

b) A tanulmányi és vizsgakötelezettségeinek --ig eleget tesz.

2. A munkáltató kötelezettséget vállal arra, hogy az 1. pontban meghatározott végzettség/szakképzettség/szakképesítés (megfelelő aláhúzendő) megszerzéséhez szükséges tanulmányi idő alatt --tól - a munkavállaló részére az alábbi támogatásokat biztosítja:

a) A leadott igazolások alapján fizeti (megfelelő aláhúzendő):

- a ténylegesen felmerülő költségeket /a felmerülő költségek meghatározott részét
- tandíj 100% tandíj%
- beiratkozási díj / részvételi díj
- utazási költség

egyéb:.....

b) Alapfokú OKJ tanfolyam esetén *vizsgatárgyanként 1 munkanap* fizetett munkaidő-kedvezményt biztosít, amely együttesen sem lehet több *4 munkanapnál*.

c) Középfokú OKJ tanfolyam esetén *vizsgatárgyanként 2 munkanap* fizetett munkaidő-kedvezményt biztosít, amely együttesen sem lehet több *8 munkanapnál*.

d) Felsőfokú OKJ tanfolyam esetén *vizsgatárgyanként 3 munkanap* fizetett munkaidő-kedvezményt biztosít, amely együttesen sem lehet több *12 munkanapnál*. A szakdolgozat készítéséhez a munkavállalót a Kollektív Szerződés szerint, további *5 munkanap* fizetett szabadidő illeti meg.

A vizsgán való részvételt a munkavállaló a képző intézmény által köteles igazolni. A vizsganap a munkaidő-kedvezménybe nem számít bele.

A b-től d-ig terjedő pontok szerinti munkaidő kedvezményre a munkavállalót az Mt. alapján távolléti díj illeti meg.

3. A munkavállaló vállalja, hogy a szakképesítés megszerzésétől számított -.....év/hó - ideig munkáltatóval munkaviszonyát nem szünteti meg. A munkáltatónál kötelezően eltöltendő időtartamba nem számít bele a munkaviszony szüneteltetésének azon esete, amelyre a munkavállalót szabadság nem illeti meg (pl. GYES, Gyed, fizetés nélküli szabadság).

4. Ha a munkavállaló a 2. pontban vállalt időpontig a szakképesítést nyújtó sikeres vizsgát nem teljesíti, a munkáltató részére vissza kell fizetnie a 2. a), b), c), d) pontban részletezett juttatások teljes összegét, amelyet a szerződésszegést követően 6 havi egyenlő részletben köteles megtéríteni.

5. Amennyiben a munkavállaló jelen tanulmányi szerződés hatálya alatt munkaviszonyát megszünteti, a munkavállaló köteles a ténylegesen nyújtott támogatásnak megfelelő összeget, illetve annak időarányos részét a munkáltató részére egy összegben megtéríteni.

6. Ha a munkáltató szünteti meg a munkavállaló munkaviszonyát – kivéve rendkívüli felmondás esetén –, a munkavállaló mentesül a szerződésből eredő kötelezettségei alól.
7. A munkáltató a munkaviszony bármely okból történő megszűnése esetén nem vállalja a munkavállaló tanulmányainak további finanszírozását.
8. Ha a munkáltató a támogatást nem biztosítja, vagy egyéb szerződésszegést követ el, a munkavállaló mentesül a szerződésből eredő kötelezettségei alól.
9. Jelen tanulmányi szerződés csak a munkaviszony fennállásának időtartamára érvényes.
10. E szerződéssel kapcsolatban felmerült viták esetén a munkaügyi viták eldöntésére vonatkozó rendelkezések szerint kell eljárni. A szerződésben nem szabályozott kérdésekben a Munka Törvénykönyve, valamint az érvényben lévő Kollektív Szerződés rendelkezései az irányadók.

Dátum:

Dátum:

.....

munkavállaló

.....

munkáltatói jogkör gyakorló vezető

.....

humánerőforrás igazgató

A szerződést kapják eredeti aláírással:

1. munkavállaló
2. munkáltatói joggyakorló (aláíró) vezető
3. humánerőforrás

MUNKÁLTATÓI KÖTELEZÉS KÉPZÉSBEN VALÓ RÉSZVÉTELRE

Név:

Születési hely, idő:

Anyja neve:

Állandó lakcím:

Ideiglenes lakcím:

Telefonos elérhetőség:

Munkahelyi telefon:

E-mail cím:

Szervezeti egység:

Tisztelt Munkavállaló!

Tájékoztatom, hogy Ön a jelenlegi munkaköre – – betöltéséhez szükséges **kompetenciával** – szakirányú, felsőfokú állami iskolai végzettséggel/szakmai végzettséggel – nem rendelkezik.

A fentiekre tekintettel

kötelezem,

hogy 20..../20.... tanévtől tanulmányait kezdje meg és az oktatási intézmény által meghatározott idő alatt, 20.... évhónapnapig a szakirányú (.....) felsőfokú állami végzettséget igazoló oklevelet/tanfolyami szakképesítést szerezze meg.

Tájékoztatom, hogy a munkáltató a képzés teljes költségét megfizeti. Biztosítja továbbá a képzésen történő részvételét is.

Tájékoztatom továbbá, hogy az állami felsőfokú, vagy szakmai végzettség önhibából történő meg nem szerzése az Mt. 89. § (3) bekezdésben foglalt munkáltatói rendes felmondást alapozza meg.

....., 20..... évhónapnap

.....
munkáltatói jogkörgyakorló neve,
beosztása

Tudomásul vétel:

....., 20..... évhónapnap

.....
munkavállaló

ÉRTESÍTÉS NYELVI TANFOLYAMRÓL TÖRTÉNŐ KIZÁRÁSRÓL

Munkáltatói eljárás ügyszáma:/20.....

Név: (trs.:.....) munkavállalót
nyelvi tanfolyamrólnapon az alábbi
indok alapján kizárom:

Fent nevezett munkavállaló visszafizetési kötelezettsége:

- aktuális modul képzési költsége*:.....Ft
- teljes képzés költsége*:.....Ft

(* A megfelelő sor kitöltendő.)

Jelen döntéssel szemben, annak kézhezvételétől (kézbesítésétől) számított 15 napon belül a munkáltatónál írásban egyeztetést kezdeményezhet.

Az egyeztetés kezdeményezése a bírósági eljárás megindítására vonatkozó jogosultságot, illetve a kereset előterjesztésére nyitva álló határidőt nem érinti.

Az Mt. 202. § alapján jelen intézkedéssel szemben, annak kézhezvételétől (kézbesítésétől) számított harminc napon belül fordulhat keresettel a

Munkaügyi Bírósághoz.

A kereset benyújtásának az intézkedés végrehajtására halasztó hatálya van.

Dátum:

.....
humán erőforrás igazgató

A fenti intézkedést tudomásul veszem.

A fent megjelölt összeget

- egy összegben ** vagy
- egyenlő részletekbenhónap (maximum 6 hónap) alatt **

a munkáltatónak visszafizetem.

(** a megfelelő sor aláhúzendő és kitöltendő.)

Dátum:

.....
munkavállaló

Iktsz. /

IGAZOLÁS
NYELVI KÉPZÉSRŐL TÖRTÉNŐ TÁVOLMARADÁSRÓL

Dátum:

Helyszín:

Nyelvi csoport:

.....részére

Igazolás tartalma *(Kérjük a megfelelő indokot jelölni.)*

- *beteg*
- *szabadság*
- *kiküldetés*
- *szakmai képzés, tréning, konferencia, stb.*
- *munkáltató általi feladat végzése*
- *egyéb*

A tények és lehetőségek részletes megvitatása után a fent jelölt ok alapján igazoljuk a nyelvi képzésről történő indokolt távolmaradást.

.....
munkavállaló

.....
munkáltató

9. Kérdőívek

9.1 ÖNÉRTÉKELÉSI MINTA

KULCSKOMPETENCIÁK:

- kommunikáció,	- 1	2	3	4 +
- csoportmunka,	- 1	2	3	4 +
- problémamegoldó képesség,	- 1	2	3	4 +
- tanulás és teljesítmény fejlesztése,	- 1	2	3	4 +
- számszerűsítési készség (képesség a rendszerek és folyamatok működése során képes a célok, mutatók és eredmények számszerű, mérhető formában való megjelenítésére)	- 1	2	3	4 +

MUNKAKOMPETENCIÁK:

- rugalmasság,	- 1	2	3	4 +
- kreativitás,	- 1	2	3	4 +
- kezdeti önálló döntéshozatal (önállóság),	- 1	2	3	4 +
- cselekvőképesség,	- 1	2	3	4 +
- pontos, precíz munkavégzés,	- 1	2	3	4 +
- megbízhatóság,	- 1	2	3	4 +
- magabiztosság (határozott fellépés),	- 1	2	3	4 +
- lehetőségek feltárása (proaktivitás),	- 1	2	3	4 +
- kritikus szemlélet (képesség az elfogulatlan értékelésére),	- 1	2	3	4 +
- felelősségtudat,	- 1	2	3	4 +
- nagy/átlagon felüli munkabírási, terhelhetőség,	- 1	2	3	4 +
- nyitott személyiség,	- 1	2	3	4 +
- elemző-készség, analitikus szemlélet,	- 1	2	3	4 +
- szervezési készség,	- 1	2	3	4 +
- lojalitás,	- 1	2	3	4 +
- elkötelezett munkavégzés,	- 1	2	3	4 +
- dinamikus egyéniség,	- 1	2	3	4 +
- motiváltság,	- 1	2	3	4 +
- stressztűrő képesség,	- 1	2	3	4 +
- kulturált ápoltság megjelenés.	- 1	2	3	4 +

VEZETŐI KOMPETENCIÁK (OKTATÓKÉNT):

- az eredményekre és a folyamatok végig-vitelére történő fókuszálás (teljesítmény- illetve eredmény-orientáltság),	- 1	2	3	4 +
- kapcsolattartás, kapcsolatépítés,	- 1	2	3	4 +
- más emberek motiválása,	- 1	2	3	4 +
- hibából való tanulás,	- 1	2	3	4 +
- más emberekre való hatás,	- 1	2	3	4 +
- stratégia felállítása,	- 1	2	3	4 +
- etikus hozzáállás.	- 1	2	3	4 +

9.2 Kompetenciamérő kérdőív

I. Rugalmasság kompetencia: Hogyan reagál Ön az új helyzetekre?

Kérjük, választát karikázza be!

- 1) **Ön elszánt nemdohányzó. Részlegéhez nemrég lépett be egy új kolléga, aki a szobában dolgozókat kínozza füstölésével. Hogyan reagál Ön erre?**
 A Eldugom a hamutartót, és szenvedő arccal sóhajtozom, ha rágyújt. Remélem, így abba fogja hagyni, hogy a szobában dohányozzon.
 B Egy megbeszélésen azt javaslom, hogy helyezték külön szobába a dohányzókat és a nemdohányzókat.
 C Bepanaszolom a főnöknel, és javaslom, hogy az egész épületben tiltsák meg a dohányzást.
- 2) **A humánpolitikai osztályról írásban értesítik, hogy hirtelen áthelyezték egy másik fiókhoz. Mit gondol Ön erről?**
 A Katasztrófa! Éppen most, amikor úgy élvezem a munkámat, és a kollégáimmal is összeszoktam.
 B Csak akkor fogadom el, ha fizetésemeléssel jár.
 C Kihívásnak tartom.
- 3) **Megjelenik a táblán egy hirdetés, hogy a következő naptól a munkaidő egy órával korábban kezdődik. Hogyan reagál Ön erre?**
 A Egyetértek. Legalább esténként több időm lesz.
 B Elkeveredem, és megpróbálom felmentést kérni ez alól, mert reggel nagyon nehezen térek magamhoz.
 C Elég mellbevágó! A főnök igazán tudhatná, hogy az ilyesmit előzőleg meg kell beszélni a dolgozókkal.
- 4) **Öt éve végzi ugyanazt a munkát. Mit érez?**
 A Büszke vagyok, hiszen ez annak a jele, hogy megbecsülik munkámat.
 B Rettenetes! Itt az ideje, hogy változtassak.
 C Elgondolkodtató. Nem hiszem, hogy ne lennének még más perspektíváim is.
- 5) **Éppen belemerült egy fontos feladat megoldásába, amikor már jön is a következő. Az Ön reagálása:**
 A Egyszer már ideje lesz szólni a kollégáimnak, hogy fejezzék be őket, amit félbe kell hagynom.
 B Nagyon nem szeretem az ilyesmit. Utálok belekezdeni az újba, amíg a régit be nem fejeztem.
 C Az ilyen dolgok teszik változatossá a munkát.
- 6) **Kellematlanségei voltak a munkahelyén. Este szeretné megbeszélni a párjával, de annak nagyon fáj a feje. Mit csinál?**
 A Megbocsátom neki, s én is igyekszem kiverni a fejemből a dolgot.
 B Megkérdelem tőle, hogy később beszélhetünk-e a dologról?
 C Mégis kipakolok.

I. Hogyan reagál Ön az új helyzetekre?							
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Pontérték
A							
B							
C							
A rugalmasság kompetencia pontszáma összesen:							

II. Szervezés kompetencia: Kézben tartja Ön a dolgokat?

Kérjük, választát karikázza be!

- 1) **Hivatalában nyakig van a munkában. Hogyan néz ki az íróasztala?**
 A Teljes a rendetlenség, mint mindig. Sohasem jutok hozzá, hogy rendet csináljak
 B Sajnos, pillanatnyilag elég nagy az összevisszaság. De ahogy lélegzethez jutok, rendbe hozom a dolgaimat.
 C A munkahelyem (íróasztalom) mindig rendben van, még akkor is, ha „ég a ház”.
- 2) **Össze szokta írni, hogy mit kell elvégeznie naponta?**
 A Nem nagyon, hiszen ezzel értékes időt vesztek
 B Minden reggel ez az első. Szükség van az időtervre, ha az ember hatékonyan akar dolgozni.
 C Csak akkor, ha sok a dolog és szorít az idő.

- 3) **Gyakran előfordul, hogy hétvégén is dolgozik?**
 A Igen Jólesik felszámolnom az elmaradásaimat.
 B Nem, semmiképpen. Inkább hétfőn többet dolgozom.
 C Nem, mert hétvégére mindennek rendben kell lennie. Szó sem lehet róla, hogy hétvégén dolgozzam!
- 4) **Három hét szabadsága van. Mit kezd vele?**
 A Fél évvel előre megtervezem, hova utazom.
 B Már megint nem gondoskodtam időben a programomról, így hát eltöltök odahaza három kellemes hetet.
 C Hirtelen befizetek egy Last-Minute útra, még akkor is, ha négy nappal később tudom elkezdni a munkát.
- 5) **Modernizálják a régi iratkezelési rendszert. Ezt gondolja:**
 A Legfőbb ideje, hogy erre is gondolt valaki.
 B Jaj, de jó! Rengeteg remek ötletem van rá, hogyan lehetne jobban csinálni.
 C Egek ura! Már megint végig kell nézmem azt a sok régi iratot!
- 6) **Egy fontos megbeszélés előtt elromlik a kávéfőző. Sajnos, a főnök elviselhetetlen kávé nélkül. Mit tesz?**
 A Mindig van a szekrényemben nescafé.
 B Csendben meggyóonom a bajt.
 C Akár egy óra hosszát is járok egy másik után.

II. Kézben tartja Ön a dolgokat?							
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Pontérték
A							
B							
C							
A szervezés kompetencia pontszáma összesen:							

III. Felelősségtudat kompetencia: Megbízhat Önmagában?

Kérjük, választát karikázza be!

- 1) **Szabadságról visszatérve azt látja, hogy aki helyettesítette, hibákat követett el. Ön...**
 A Szó nélkül kijavítja a hibákat, nem csinál nagyobb ügyet belőle
 B Időt kér a főnöktől, s tudtára adja, hogy nem tehet a dologról.
 C Megbeszélem a dolgot az érintett kollégával.
- 2) **Megígérte a munkatársának, hogy elintézi neki valami fontosat, de kiment a fejéből. Ezt mondja neki a dologról:**
 A „Megígértem? Egyáltalán nem emlékszem rá.”
 B „Sajnálom, túl sok volt a dolgom, de gondom lesz rá.”
 C „Képtelen vagyok mindig mindenre gondolni.”
- 3) **Meghívta az egyik kollégája, de hirtelen beállított Önhöz egy kedves ismerőse. Hogyan oldja meg a helyzetet?**
 A Valami ürüggyel lemondok kollégám meghívását
 B Egyszerűen magammal viszem az ismerőst is.
 C Természetesen minden körülmények között tartom magam a megbeszélt találkozóhoz.
- 4) **Sajnos, elaludt, és fél órát késett a munkahelyéről. Hogyan cselekszik?**
 A Gyorsan beosonok a szobámba és remélem, hogy a főnök nem veszi észre a dolgot.. Ha mégis, megmondom neki, hogy elaludtam.
 B Kitalálok egy hihető kis hazugságot.
 C A főnököt még otthonról felhívom, hogy elaludtam, késni fogok. Bemegyek és munkához látok.
- 5) **Esténként hajlandó tovább benn maradni a cégnél?**
 A Ha emberhiány van, rám mindig számíthatnak.
 B Csak ha lecsúsztathatom.
 C Nem szívesen. Ha valamivel nem készültem el, megvár reggelig.
- 6) **A főnök elutazott, a helyettese megbetegedett. Önhöz fut be egy megrendelés. Ettől Ön...**
 A Ideges lesz. Nehogy valamit elrontson, megvárja, amíg az egyikük bemegy dolgozni.
 B Megkeresi a megfelelő iratokat és kezébe veszi a dolgokat.
 C Nem érdekli, mert úgy gondolja, nem az Ön feladata ezzel foglalkozni.

III. Megbízhat Önmagában?							
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Pontérték
A							
B							
C							
A felelősségtudat teszt pontszáma összesen:							

IV. Kreativitás: Mindig vannak lelkesítő ötletei?

Kérjük, választ karikázza be!

- 1) Átalakítják az ebédlőt. A műszaki osztály megkéri a vállalat minden dolgozóját, tegyenek javaslatokat, milyen legyen az új ebédlő. Ön ezt gondolja:**
A Ez a műszaki osztály problémája, nem tartozik rám.
B Nem érdekes hogyan néz ki az ebédlő. Az a fő, hogy jól főzzenek.
C Jaj, de jó! Most villoghatok néhány jó ötlettel.
- 2) Önnek kell elneveznie egy új terméket. Így reagál:**
A Ez nem nekem való. Semmi sem jut eszembe, az ilyesmiben sohasem voltam valami jó.
B Megbeszélem néhány kollégával a büfében.
C Éjjel-nappal az új projektre gondolok, s végül is megtalálom a legjobb megoldást.
- 3) Véletlenül meghallja, hogy az egyik kolléganőjének ma van a születésnapja. Ez arra indítja, hogy...**
A Gyorsan gondoskodik valami apró ajándékról.
B Gratuláljon neki. Nincs valami nagy élménye a kollégák kölcsönös megajándékozásáról.
C Körbejárja a többieket, s pénzt gyűjt egy szép virágcsokorra.
- 4) Milyen a külleme az üzleti leveleinek?**
A Minden levelet külön fogalmazok meg, és pontosan, szakszerűen látom el a mellékletekkel.
B Mindig a címzett személyiségének megfelelően írom, eredeti megfogalmazásban, esetleg egy szellemes megjegyzéssel.
C Minden elképzelhető partnernek van egy szabványlevelem.
- 5) Képzelje el magát az irodájában. Milyen kép tárul a belépő elé?**
A Nagyon kellemes, a kedélyesség látszatát keltő. Sok növény van az irodában. A falakon képek lógnak. Otthonos, barátságos látvány.
B A kézapolómon és a kávéscsészémen kívül nincs más személyes jellegű tárgy az irodámban.
C Az iroda legyen egyszerű, tiszta, funkcionális! Idegen tárgyaknak helye nincs.
- 6) Munka közben nagy hibát vét. Hogyan viselkedik?**
A Megpróbálok még szorgalmasabban dolgozni, mint eddig, hogy kijavítsam a hibát.
B Nem probléma. Többnyire olyan eredeti módon tudok elnézést kérni, hogy a főnök csak mosolyog.
C Mindenkit érhet baleset, tehát nem csinálok semmit. Azért főnök a főnök, hogy azt megértse.

IV. Mindig vannak lelkesítő ötletei?							
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Pontérték
A							
B							
C							
A kreativitás kompetencia pontszáma összesen:							

V. Csoportszellem: Milyen jól tud együtt dolgozni másokkal?

Kérjük, választ karikázza be!

- 1) **Egyik kolléganőjének haza kell mennie, mert megbetegedett a gyermeke. Megkéri Önt, hogy fejezze be a munkáját. Hogyan reagál Ön erre?**
 A nem hagyom átvérni magam! Nekem is jól jönne, ha egy órával korábban hazamehetnék.
 B Először megtudakolom, hogyan akarja kiegyenlíteni a szívességet.
 C Természetes, hogy az ember kisegíti a másikat.
- 2) **Annyi a munkája, hogy alig győzi. Egyetlen segítsége egy gyakornok lehet. Igénybe veszi?**
 A Csak rutin munkákat adok neki, azt nem nagyon lehet elrontani.
 B Kisebbségi, áttekinthető munkákkal a kezem alá dolgozhat, így tulajdonképpen együtt dolgozunk.
 C Jobban bírom saját magamban, ezért inkább túlórázom.
- 3) **Születésnapjának megünneplésére készül. Meghívja a kollégáit is?**
 A Nem, mert a munkámat és a magánéletemet szigorúan külön választom. Nem tartok privát kapcsolatokat a kollégákkal.
 B Természetesen. Azokat hívom meg, akikkel a legjobban megértjük egymást.
 C Legfeljebb a főnököt és a feleségét. A feljebbvalókkal nem árt jó kapcsolatban lenni.
- 4) **Hétfő reggel van. Hogyan kezd a munkahely?**
 A Legelőször körbejárom és megkérdezem, kinek hogyan telt a hétvégéje.
 B Bemegyek és munkához látok. Az idegeimre mennek a kollégák történetei arról, hogy mit csináltak a hétvégén.
 C Még akkor is végighallgatom a munkatársaim történeteit, ha untatnak. Ez még mindig jobb, mint egyből munkához látni.
- 5) **Az egyik kolléga nem mehet el szabadságra, pedig oly régen készült rá. Én...**
 A Megpróbálom megvigasztalni. Tudom, hogy mennyire szüksége lett volna arra a három hétre.
 B Azt gondolom, micsoda pechje van. Én is jártam már így.
 C Megkérem a főnököt, engedje el, majd én elvégzem a munkáját.
- 6) **Az egyik kolléga kijelenti: „Ha valaki másban bíz, az elveszett ember!” Az Ön válasza erre:**
 A „Az embernek tudnia kell, kiben bízhat meg.”
 B „Biztosan nagyon sokat csalódtál már életedben.”
 C „Bizony, ez így van.”

V. Milyen jól tud együtt dolgozni másokkal?							
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Pontérték
A							
B							
C							
A csoportszellem kompetencia pontszáma összesen:							

Az 5 mért jellemző alapján az Ön kompetenciaprofilja

Az alábbiak segítségével megrajzolhatja „tehetséggörbáját”. Ha rápillant, látni fogja, milyen területeken kiváló, és hol vannak gyengébb pontjai.

Ön már összeadta pontjait mindegyik mérésnél. Írja be a táblázatba most azokat.

I. Rugalmasság	II. Szervezőképesség	III. Felelősségtudat	IV. Kreativitás	V. Csoportszellem

Az öt eredményt rajzolja be a következő hálóba úgy, hogy a megfelelő sorszámú kérdőív ponteredményét a saját oszlopában a függőleges egyenesen kis kereszttel megjelöli. Ezután kösse össze a kereszteket. A kirajzolódó görbe mutatja meg az erős és a gyenge pontokat.

Az Ön kompetenciaprofilja

GYELV (SWOT) analízis
(Mindegyiket támassza alá példával, miért?)

12						Gyengeségek Lehetőségek	Erősségek Veszélyek
11							
10							
9							
8							
7							
6							
5							
4							
3							
2							
1							
0	I. R	II. SZ	III. F	IV. K	V. CS		

I. McLelland: MOTIVÁCIÓ (biztonság, hatalom, kapcsolat, teljesítmény)

A rám leginkább jellemző két motiváció	
Típus:	Típus:
Pontérték:	Pontérték:

II. Rotter: belső – külső kontroll

A rám inkább jellemző	
belső kontroll	külső kontroll
Pontérték:	Pontérték:

III. Belbin csapattag típus

A rám leginkább jellemző tanulási stílus	
Típus:	Típus:
Pontérték:	Pontérték:

10. A tantárgy tematikája, követelmény-rendszere, kötelező irodalma

A tantárgy neve: Az értékelő és fejlesztő központ (Assessment&Developmental Center) módszere Kompetenciafejlesztés specializáció 2.	Kreditszáma: 8
A tanóra¹² típusa: ea. / szem. / gyak. / konz. és száma az adott félévben: 0 + 5 ha nem magyarul oktatják a tárgyat, akkor nyelve:	
A tantárgy felelőse (név, beosztás, tud. fokozat): Gösi Imréné Dr. PhD. egyetemi docens	
A tantárgy oktatásába bevont oktató(k), ha vannak (név, beosztás, tud. fokozat): Gösi Imréné Dr. PhD. egyetemi docens, Dr. Mészáros Aranka PhD. egyetemi docens, Dús Miklós mestertanár, Tóth Katalin mestertanár	
A tantárgy tantervi helye (hányadik félév): 5.	
Előtanulmányi feltételek (ha vannak): Specializációs ismeretek 1.	
Tantárgyleírás: az elsajátítandó ismeretanyag leírása:	
A tantárgy oktatásának célja a munkatársak kiválasztási és fejlesztési feladatainak meghatározásánál alapvető fontosságú az Assessment és a Developmental Center módszertanának megismerése, a munkakörelemzés alapjainak áttekintése, a fejlesztendő kompetenciák meghatározása és a készségek fejlesztési alapjainak elsajátítása. Az Assessment Center, értékelő központ (AC) az új munkatársak kiválasztása során alkalmazott módszer, amelynek célja, hogy a kiválasztandó jelöltek várható beválását felmérjék. A jelölteket a betöltendő munkakörre jellemző feladatok elé állítják, és viselkedésükből, reakcióikból igyekeznek arra következtetni, hogy hogyan boldogulnának az adott munkakörben. A Developmental Center, fejlesztő központ (DC) a szervezetben dolgozó munkatársak kompetenciáinak fejlesztésére kifejlesztett módszertan, aminek az elsajátítása és gyakorlása a tantárgyi cél.	
Az oktatás célja: azoknak az <i>előírt szakmai kompetenciáknak, kompetencia-elemeknek (tudás, képesség stb., KKK 7. pont)</i> a felsorolása, amelyek kialakításához a tantárgy jellemzően hozzájárul.	
A tantárgy oktatásának célja és oktatása során elsajátítandó kompetenciák • tudás: ○ Ismeri és érti az Assessment Center (Értékelő központ) és a Developmental Center (Fejlesztő Központ) fogalmát, meg tudja különböztetni egyéb kompetenciamérő eljárásoktól. ○ Ismer különböző munkakörelemző módszereket. ○ Ismeri a kompetencia mérésére alkalmas gyakorlatok fajtáit és azok megtervezésének, illetve a megfigyelésének szempontjait. • képességek: ○ a kompetencia alapú gondolkodás alkalmazása, ○ a humán erőforrás fejlesztésével kapcsolatos megrendelői célok feltárása, ○ az AC és DC folyamatának előkészítése, megtervezése és a levezetésében való részvétel, ○ egy kompetenciaalkotó workshop előkészítése és levezetése, ○ különböző kompetenciát mérő gyakorlatok megtervezésében való részvétel.	

¹² **Nftv. 108. § 37. tanóra:** a tantervben meghatározott tanulmányi követelmények teljesítéséhez az oktató személyes közreműködését igénylő foglalkozás (előadás, szeminárium, gyakorlat, konzultáció), amelynek időtartama legalább negyvenöt, legfeljebb hatvan perc.

• attitűdök: ○ érdeklődés a szervezeti humánfolyamatok jelenségvilága iránt, ○ kritikus szemléletmód, ○ elfogadó, etikus magatartás, ○ proaktivitás, problémaérzékenység, ○ érzékenyebbé válik a résztvevők kompetenciáinak felismerésére, a konfliktusok kezelésére.
A tantárgy tartalma: A tantárgy ismeretanyagának <i>témaköri</i> tagolású tematikája: A témakörök a következő bontásban alkotják a tantárgy tartalmát: 1. Képzési, fejlesztési módszerek a humán erőforrás menedzser szolgáltatásban, hatásuk és hatékonyságuk, különös tekintettel az Assessment Center (Értékelő Központ) és a Developmental Center (Fejlesztő Központ) módszertanára. Filmelemzés. 2. Az AC, mint <i>a kiválasztás eszköze</i>, (elkülönítése a DC-től), funkciói, jellemzői, folyamata, résztvevői, hatékonysága. A DC, mint <i>a képzési szükséglet meghatározásának eszköze</i>, (elkülönítése az AC-től), funkciói, jellemzői, folyamata, résztvevői, a DC szerepe a munkaerő-fejlesztési folyamatban. 3. Az AC és a DC előkészítése: munkakörelemzési lehetőségek, kompetenciák meghatározásának módszertana, kompetenciaalkotó workshop, kompetenciaszintek meghatározása, vezetői kompetenciák definiálása. 4. Az AC és a DC gyakorlatok fajtái, megtervezésük, kompetenciamátrix, kompetenciaértékelési szempontok meghatározása, az AC és a DC forgatókönyv elkészítése, szervezési és adminisztratív feladatok (helyszín, időpontok egyeztetés, időbeosztás, dokumentáció). 5. Az AC és a DC lebonyolítása: értékelők felkészítése, (a megfigyelői szerepkör, a szubjektivitás kiküszöbölése), az eredmények helyszíni értékelése, kompetenciaterképek elkészítése. 6. Utómunkálatok: az eredmények visszajelzése, fejlesztési tervek kidolgozása, utánkövetés, beválás-vizsgálatok. 7. Pszichológiai tesztek ismerete, és egyéb kérdőívek alkalmazása az AC és a DC folyamatában. 8. Gyakorlatok tervezése, végrehajtása, megfigyelői szerepkörrel I: Kommunikációs készség mérése. Egyéni kompetenciafejlesztés. Videóelemzés. 9. Gyakorlatok tervezése, végrehajtása, megfigyelői szerepkörrel II: Vezetői készségek, Konfliktuskezelés mérése. Egyéni kompetenciafejlesztés. Videóelemzés. 10. Gyakorlatok tervezése, végrehajtása, megfigyelői szerepkörrel III: Együttműködés és versengés. Egyéni kompetenciafejlesztés. Videóelemzés. 11. Módszertani összefoglalás, kiegészítő gyakorlatok. 12. Csoportos prezentációk. 13. Összefoglalás, értékelések.
A számonkérés módja (koll. / gyj. / egyéb¹³): A számonkérés és az értékelés rendszere: Gyakorlati vizsgára bocsátás feltétele: az órai AC gyakorlatok végrehajtása, elemzése résztvevői és megfigyelői szerepben. Órai videó-, és filmelemzés. Kompetencia önfejlesztési terv készítése. Gyakorlati vizsga: Komplex AC vagy DC tervezési feladat elkészítése elektronikus formátumban, amelynek benyújtási ideje a szorgalmi időszak utolsó napja és szóbeli ppt. prezentáció.
A 3-5 legfontosabb <i>kötelező</i>, illetve <i>ajánlott irodalom</i> (jegyzet, tankönyv, szöveggyűjtemény, törvény) felsorolása bibliográfiai adatokkal (szerző, cím, kiadás adatai, (esetleg oldalak), ISBN)

¹³ pl. évközi beszámoló

Kötelező irodalom:

Gósi Mariann (2019): Kompetenciamenedzsment Módszertár 1. - A kompetenciafejlesztés tervezési alapjai Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő, ISBN: 978-963-269-803-8

Klein Balázs – Klein Sándor (2006): A szervezet lelke Edge 2000 Kiadó Kft., Budapest, ISBN: 963 86927 3 1 (4., 5., 6., 7., 8., fejezet, 135-315. oldal).

Ballantyne, Iain – Povah, Nigel (2016): Értékelő és fejlesztő központ – Hatékony módszer a bevalás előrejelzésére, a kompetenciák vizsgálatára és fejlesztésére Edge 2000 Kiadó Kft., Budapest, ISBN: 978 963 9760 40 0

Mirnic Zsuzsanna (2006): A személyiség építőkövei Bölcsész Konzorcium HEFOP-3.3.1-P.-2004-09-0134/1.0 ISBN 963 9704 17 2 *Letölthető az internetről.*

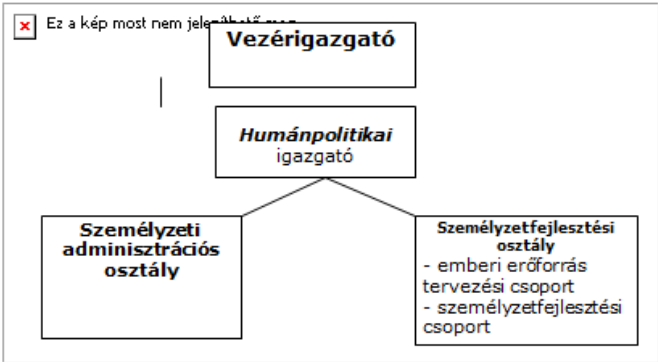
Ajánlott irodalom:

Gósi Mariann (2019): Kompetenciamenedzsment Módszertár 2. - A szakképesítésekhez kapcsolódó kompetenciák. Tervezési szöveg-, és feladatgyűjtemény Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő ISBN: 978-963-269-804-5

Klein Sándor (2002): Vezetés-és szervezetpszichológia Edge Kiadó 2000 KFT ISBN: 963 202 838

Klein Balázs – Klein Sándor (2006): Szimuláció és értékelő Központok in.: A szervezet lelke Edge Kiadó 2000 KFT ISBN: 963 86927 3 1

11. Órai AC/DC képzéstervezés slide-ok

	Jegyzet
Assessment Center „Értékelő központ” Csoportos kiválasztás	
Az esetpéldában a humánpolitikai igazgatóság tagolódása  <pre> graph TD V[Vezérigazgató] --> H[Humánpolitikai igazgató] H --> SA[Személyzeti adminisztrációs osztály] H --> SF[Személyzetfejlesztési osztály] SF --> EF[emberi erőforrás tervezési csoport] SF --> SZ[személyzetfejlesztési csoport] </pre>	
A személyzeti adminisztrációs osztály feladatai • Belépések ügyintézése • Munkaszerződések megkötése • Bérszámfejtés • Időnyilvántartás, szabadságok kezelése • Nyugdíjazások ügyintézése • Az SAP PA (Personal Administration) moduljának folyamatos karbantartása a naprakészség figyelése • Munkáltatói igazolások kiállítása • Bérigazdálkodás • Bértervezés • Létszámtervezés • Kilépések ügyintézése • Adóbevallások elkészítése	

Az emberi erőforrás tervezési csoport fő tevékenységi területei • Munkakör-elemzések • Munkakör-értékelések • Prémiumrendszer kidolgozása • Pozíció leírások elkészítése • Rehabilitációs tevékenységek • Kollektív szerződés karbantartása • Üzemi megállapodások kötése	Jegyzet
A személyzetfejlesztési csoport feladatai • Toborzás, kiválasztás • Állásbörzéken való részvétel • Assessment Center-ek szervezése • Pályakezdő (rotációs) program szervezése és felügyelete • Belső áthelyezések • Díjak, elismerések • Oktatástervezés - Oktatásszervezés • Tanulmányi szerződések • Nyelvtanfolyamok • Szakképzési hozzájárulás kezelése • Diákmunka • Szakmai gyakorlatosok foglalkoztatása • Részvétel teljesítményértékelési rendszerek kialakításában, működtetésében	
Az AC lebonyolítása 4 munkakörre • <i>Gazdasági AC</i> – pályakezdő közgazdászoknak • <i>Műszaki AC</i> – pályakezdő mérnököknek • <i>Telefonos ügyfélszolgálati AC</i> • <i>Üzemvezető helyettesi AC</i> – belső pályázók részére Az értékelő központok során összességében 13 fő került kiválasztásra.	

	Jegyzet
Vizsgálandó kompetenciák Kommunikáció (elvárások) • a jelölt képes az információk torzulásmentes vételére/átadására, • megjelenése ápoltságot, igényességet mutat, • nonverbális kommunikációja megfelelő (gesztikuláció, testbeszéd, szemkontaktus, közelség-, távolságtartás, mosoly stb.) • jó szóbeli kifejező képességgel rendelkezik, megfelelően artikulál, • írásban képes strukturáltan, a nyelvtani szabályok szerint kifejezni magát.	
Vizsgálandó kompetenciák Illeszkedés (elvárások) <i>képes a célokkal azonosulni egyéni és csoport szinten!</i> • pozitív gondolkodás jellemzi, részt vesz a célok közös kialakításában, • törekszik a saját álláspontjának érvényesítésére, de a helyzet igényei szerint tud a háttérben maradni és onnan támogatni, • érvelése meggyőző, de érdekli mások véleménye, álláspontja is, • problémahelyzetben törekszik a kompromisszumos megoldásokra, • megfelelően tud a környezetében lévőkhöz alkalmazkodni, kész mások szempontjait megérteni, elfogadni. • érvei mellett kitart, de nyitott az új érvekre és adott helyzetben kész változtatni álláspontján.	
Vizsgálandó kompetenciák Előadókészség (elvárások) • mások számára érthetően, világosan, élvezhető módon adja át az információkat, • előadásmódja lényegre törő, világos, változatos, • törekszik a helyes artikulációra, • előadásmódja a hallgatóság (befogadó közeg) igényei szerint változó, annak igényeire tud reagálni, • mimikája, gesztikulációja, az egész testbeszéde a mondanivalójával összhangban van, • előadása során figyel az időkeretekre, gazdálkodik az idővel, • előadásának színesítésére eszközöket (flipchart, ábrák stb.) használ.	

	Jegyzet
Vizsgálandó kompetenciák Kreativitás (elvárások) • új, építő jellegű ötletei, javaslatai vannak, • eltérő szempontok integrálására is képes, • lendületet tud adni a kezdeményezéseivel, • tud szempontot/nézőpontot váltani, • aktív, lendületes, • az új szempontokat felhasználja, azokat gyorsan alkalmazni tudja, • képes új helyzetre úgy reagálni, hogy a tapasztalatokat beépíti, átalakítja saját értékrendszerébe.	
Vizsgálandó kompetenciák Elemző, logikus gondolkodásmód (elvárások) • a tények figyelembe vétele, céltudatosság, következetesség, módszeresség jellemzi, • mondanivalóját felépíti, a lényegre tud koncentrálni, • az összefüggéseket felismeri, • képes prioritásokat felállítani, mérlegelni, • a vitában saját stratégiát képvisel.	
Vizsgálandó kompetenciák Vezetőkészség (elvárások) • domináns, dinamikus, határozott, döntésképes, • önértékelésében biztos, kiegyensúlyozott személyiség, • képes másokat mozgósítani, • empatikusan tud reagálni, • lényeglátó képessége fejlett, • képes szintetizálni, összefoglalni.	

	Jegyzet
Vizsgálandó kompetenciák Stressztűrő képesség (elvárások) · munkatempója megterhelés mellett is megtartott, · feszültségi helyzetben is „önmaga marad”, · nem ad indulatvezérelt reakciókat, · kontrollálja saját cselekedeteit, · feladatvégzése kitartó, összerendezett.	
Az Assessment Center eszközei <u>Jellegzetes feladattípusok:</u> · Postabontás · Vezető nélküli csoportvita · Kooperációs gyakorlatok · Versenyben a csoporttal gyakorlatok · Páros helyzet gyakorlatok · Egyéni vezetés szimulációk	
Postabontás Vezetői pozícióban jellemző típus levelek megválaszolása, prioritások felállítása a feladat. A jelöltnek meghatározott idő áll rendelkezésére körülbelül 10-20 ügyirat feldolgozására. A szimulált helyzet szinte kivétel nélkül úgy alakul, hogy egy beosztottnak hirtelen helyettesítenie kell vezetőjét és ez a beosztott a gyakorlatot végző vezetőjelölt. <i>Ebben a feladatban az időgazdálkodást, prioritások felállítását, szervezést, delegálást, kommunikációs készséget, motivációs készséget, terhelhetőséget vizsgálják a megfigyelők.</i>	

	Jegyzet
Vezető nélküli csoportvita A módszer lényege, hogy a felvetett kérdésekre mindenki egyenlő eséllyel válaszol. A kommunikáció ideje alatt nincsen kijelölt vezető, aki vezeti a beszélgetést.	
Kooperációs gyakorlatok Ide tartoznak az együttműködést igénylő csapatmunkák, amelynek megoldásához az egész csoport együttműködésére van szükség. Ezek a feladatok egyénileg nem oldhatók meg. Egy információ halmazból kell a team tagjainak megoldásra jutni.	
Versenyben a csoporttal gyakorlatok A csoport minden tagjának külön véleménye van, így ellenfélként jelennek meg ebben a feladattípusban. Egy szituáció keretein belül saját véleményük igazáról kell meggyőzniük a csoport többi tagját. A következő lépcsőfok, hogy a csoport egy közös rangsort állítson fel az egyéni döntéseiket összedolgozva. Megfigyelhetővé válik az egyes pályázók érvelési technikája, a csoportban elfoglalt helye, kompromisszum készsége, kommunikációja.	

Mit – mivel?						Jegyzet																														
<table><tr><td>Vizsgált dimenziók</td><td>Személyiség vizsgálat</td><td>Napi feladatok</td><td>Csoportos feladat</td><td>Interjú</td><td>Prezentáció</td></tr><tr><td>Interperszonális érzékenység</td><td>X</td><td></td><td>X</td><td>X</td><td></td></tr><tr><td>Probléma megoldó és analízis készség</td><td></td><td>X</td><td>X</td><td></td><td>X</td></tr><tr><td>Rugalmaság</td><td>X</td><td></td><td></td><td>X</td><td></td></tr><tr><td>Üzleti képzettség</td><td></td><td>X</td><td></td><td></td><td>X</td></tr></table>						Vizsgált dimenziók	Személyiség vizsgálat	Napi feladatok	Csoportos feladat	Interjú	Prezentáció	Interperszonális érzékenység	X		X	X		Probléma megoldó és analízis készség		X	X		X	Rugalmaság	X			X		Üzleti képzettség		X			X	
Vizsgált dimenziók	Személyiség vizsgálat	Napi feladatok	Csoportos feladat	Interjú	Prezentáció																															
Interperszonális érzékenység	X		X	X																																
Probléma megoldó és analízis készség		X	X		X																															
Rugalmaság	X			X																																
Üzleti képzettség		X			X																															
A folyamat																																				
1 Szervezeti célok meghatározása																																				
2 Kritériumok meghatározása																																				
3 Elő szelekció																																				
4 Feltételek biztosítása																																				
5 Megfigyelői tréning																																				
6 Megvalósítás																																				
A folyamat																																				
Nyitó és záró prezentációk szervezése																																				
• Kiválasztott jelöltek előzetes értesítése																																				
• Nyitó-és záró prezentációk és szakmai feladatok beszerzése																																				
• Forgatókönyvek és névkitűzők elkészítése																																				
• AC dossziék összeállítása a jelölteknek																																				
• Feladatlapok sokszorosítása, ellenőrzése																																				
• Termék berendezése és igényelt eszközök biztosítása																																				
• AC lebonyolítása																																				

	Jegyzet
Lebonyolítás A jelöltek fogadása - Fényképezés - Dossziék kiosztása, amelyben egy tájékoztató található meg a cégről, a nap menetrendje, apró ajándékok (jegyzettőmb, toll), névkitűző. - A Humánpolitikai igazgató köszönti a jelölteket 10 percben, ismerteti a nap fontosabb állomásait. - A Kommunikációs osztályvezető a vállalat tevékenységéről tart átfogó prezentációt 15 percben - 1. helyszín - 2. helyszín - Ebédszünet	
Lebonyolítás 3. helyszín - A gazdasági, vagy üzemeltetési vezérigazgató helyettes prezentációt tart szakterületéről. - A prezentációhoz kapcsolódó kérdések. - A humánpolitikai igazgató összefoglalja a nap fontosabb momentumait. - Minden Jelölt pár szóban elmondja mik voltak a benyomásai. - Kérdések	
Utómunkálatok • Feladatlapok javítása • Értékelő megbeszélés a szakterülettel együtt • Döntés a kiválasztott kollégákról • Jelöltek értesítése a döntésről • Visszacsatolás	

Társasági előnyök • a jelölt teljesítménye, képessége nagy pontossággal felismerhető · objektív, · eldönthető, hogy a jelölt fejlesztése megtérülő beruházásnak minősül-e, költségtakarékos.	Jegyzet
Előnyök a jelölteknek • A pályázó az értékelés során fokozottabban felismeri erősségeit és gyengeségeit, mivel a megfigyelőktől objektív képet kap saját magáról. · Segíti a beilleszkedést. · Növeli a munkakör presztízsét.	
Az egyes képzési típusok audit szempontjai 1-2. 1) Dokumentáció: Minden képzésnek rendelkeznie kell felnőttképzési program dokumentációval. a) A képzési program megvalósításához szükséges oktatói kör (tanár, tréner, instruktör, tutor, mentor stb.) összetételének bemutatása (belső és külső oktatók, vizsgáztatók esetében egyaránt) b) Az oktatási helyszín tárgyi feltételek bemutatása (belső és külső helyszín esetén egyaránt) c) A képzési program bemutatása (belső és külső kidolgozás esetén egyaránt) 2) A képzési programok végrehajtását befolyásoló egyéb tényezők a) Törvényi szabályozás b) Vállalati belső szabályozás (Képzési Utasítás)	

3. A képzési programok minőségmérési folyamata				
Mérőpont	Módszer	Eszköz	Határidő	Felelős
Képzési minőségirányítási alapelvek (filozófia) rögzítése.	Írásos dokumentálás.	Képzési utasítás. Közzététel.		
A képzési minőségirányítási rendszer dokumentum-rendszerének kialakítása, egységesítése. (Dokumentumkezelési szabályzat)	Írásos dokumentálás.	Képzési utasítás. Közzététel.		
Képzési minőségirányítási kézikönyv elkészítése.	Írásos dokumentálás	Képzési utasítás. Közzététel.		
Rendszerindítás/ellenőrzés	Minősbiztosítási folyamat-átvilágítás. Írásos dokumentálás.	Minősbiztosítási folyamat-átvilágító cheklist.	Évente 1x	
Oktatási helyszín megfeleléség ellenőrzés.	Vizit.		Évente, új helyszín esetén a képzés megkezdése előtt is.	
A résztvevők elégedettségére vonatkozó adatgyűjtés, elemzés, a hasznosítás módja.	Résztvevői visszajelzések. A visszajelzések felhasználása a fejlesztéshez.	Elégedettségi kérdőívek.	Képzési ciklusonként.	
Az oktatók tapasztalataira vonatkozó adatgyűjtés.	Oktatói/tréneri minőségfejlesztő workshop.	Oktatói/tréneri értekezlet.	Félévente.	
Vizsgaeredmények/átlagok	Statistikai adatok elemzése. Időszakos összehasonlítások. Írásos dokumentálás.	Számítógépes feldolgozás.	A képzési ciklusok zárásakor.	
Az ismeretek munkában történő alkalmazása – tudásbővítés, hibacsökkentés				
<i>Fizikai munkakörök</i>	Munkanapló a végzett munkáról.			
	QSM ellenőrök.			
<i>Szellemi munkakörök</i>				
Képzési költség – hatékonyság számítások/nyilvántartás	Pénzügyi ráfordítás – eredmény-kimutatások.			
Beszámoló-készítés	Írásos dokumentálás.		Évente.	

A képzések hatás- és hatékonyságmérésének minőségügyi kritériumai a szervezetben

Folyamat/ eljárási rend/dokumentáció		Mérési időpont	Szakmai képzések	Idegen nyelvi képzések	Kompetencia- fejlesztő/egyéb képzések
I. Képzéstervezés	1.	November 30-ig.	A szakmai (funkcionális) kompetenciák meghatározása a hatályos Szakmai képzési utasítás alapján. A törvényi előírások , vállalati célok, munkaköri elvárások, a felmérési eredmények és a munkatársak által benyújtott önfejlesztési célok illesztése.	Idegen nyelvi szintfelmérő tesztek kitöltése a képzési szint besorolásához.	A munkatárs által benyújtandó önértékelés 1. , fejlődési célok kitűzése: X. sz. melléklet Írásos közvetlen felettesi értékelés 1. X. sz. melléklet
	2.				
	3.	A 2. pontot követő öt munkanapon belül.	Egyeztetés a belső oktatókkal, a képzendők feletteseivel, külső szakmai képzési helyszínekkel. Az adott képzés ellenőrző megfeleltetése a minőségügyi kritériumoknak.	Egyeztetés az idegen nyelvi képzőkkel, a képzendők feletteseivel. Az adott képzés ellenőrző megfeleltetése a minőségügyi kritériumoknak.	Egyeztetés a kompetenciafejlesztő képzések tréneraival, a képzendők feletteseivel. Az adott képzés ellenőrző megfeleltetése a minőségügyi kritériumoknak.

Folyamat/ eljárási rend/dokumentáció			Mérési időpont	Szakmai/OKJ képzések	Idegen nyelvi képzések	Kompetencia- fejlesztő/egyéb képzések
II. Képzés-előkészítés, lebonyolítás	1.	A képzésben közreműködő szervezetek, trénerok, oktatók kiválasztása, szerződések.		Képzési minőségbiztosítási folyamat-átvilágítási ellenőrzési lista belső dokumentum I/1. pontja alapján.		
	2.	A képzési helyszínek kiválasztása, véglegesítése, szerződések.		Képzési minőségbiztosítási folyamat-átvilágítási ellenőrzési lista belső dokumentum I/2. pontja alapján.		
	3.	A képzési programok véglegesítése az eljárási rend I. Képzéstervezés 5. pont (előzetes szintfelmérés) alapján.		Képzési minőségbiztosítási folyamat-átvilágítási ellenőrzési lista belső dokumentum I/3. pontja alapján.		
				Készségfejlesztő tréningek esetén: a vállalati Kompetenciafejlesztő programok hatékonyságmérési módszerek HR belső dokumentumban meghatározott további előzetes mérési módszerek alapján, a munkatársak által kitöltendő készségszint-felmérő tesztek, kérdőívek eredményeinek felhasználásával.		
	4.	A képzés lebonyolítása, a folyamat figyelemmel kísérése.		A képzettek, oktatók, trénerok által jelzett esetleges problémák korrekciója.		
		Köztes mérések.		„Próba vizsgák.”	Haladásmérő tesztek.	Szimulációk, videós önelemzések.
	5.	A képzési folyamat érvényesítő ellenőrzése.		vizsgabiztosi ellenőrző látogatás	Vállalati ellenőrző látogatás	Vállalati ellenőrző látogatás
	6.	A képzési folyamat dokumentálása		Az előírt képzési dokumentáció alapján.		
				Kötelezően kitöltendő résztvevői dokumentumok: pl.: Jelenléti ívek		

III. Képzészáras, mérés, értékelés, után követés	Folyamat/ eljárási rend/dokumentáció	Mérési időpont	Szakmai/OKJ képzések	Idegen nyelvi képzések	Kompetencia- fejlesztő/egyéb képzések
	A képzés kimeneti követelményeinek teljesítése.	Az előírt vizsga időpontokban.	Az előírt vizsga követelmények teljesítése.	Az előírt vizsga követelmények teljesítése.	Utólagos mérések: kérdőívek, tesztek. A készségfejlesztési célok teljesülésének első hatásmérése.
	1. Sikeres teljesítés esetén az igazoló dokumentumok átadása-átvétele.				
	2. A résztvevők elégedettségére vonatkozó adatgyűjtés.	Képzés-záraskor.	Résztvevői visszajelzések, elégedettségi kérdőívek kitöltése.		
	3. Az oktatók, tréner tapasztalataira vonatkozó adatgyűjtés. Tréneri hatásjelentés.	A képzést követő tíz munkanapon belül.	Képzési minőségbiztosítási folyamat-átvilágítási ellenőrzési lista belső dokumentum III. pontja: A képzések minőségmérésének folyamata alapján. Készségfejlesztő tréning esetén összefoglaló tréneri hatásjelentés.		
	4. Az adatok feldolgozása, elemzése.	A vizsgákat, visszajelzéseket követően.	Képzési minőségbiztosítási folyamat-átvilágítási ellenőrzési lista belső dokumentum III. pontja: A képzések minőségmérésének folyamata alapján.		
	Az ismeretek munkában történő alkalmazásának mérése (HTH) – után követés, tudásbővítés, hibacsökkentés. Összehasonlító mérések.	A képzés-zárást követő 2-8 hónapon belül.	Írásos közvetlen felettesi értékelés 2. a tapasztalt változásokról: X. sz. melléklet A felettesi értékelés 1., 2. eredményeinek rögzítése. Teljesítményértékelő beszélgetés. Készségfejlesztő tréningek esetén: a vállalati Kompetenciafejlesztő programok hatékonyságmérési módszerek HR belső dokumentumban meghatározott után mérési módszerek alapján, az ismételt készség szint-felmérő tesztek, kérdőívek kitöltésével. Munkatársi önértékelés 2.: X. sz. melléklet Az önértékelés 1., 2. eredményeinek rögzítése. A feldolgozott adatok, információk strukturálása a hatékonysági záró jelentéshez.		
	5. A képzési ciklus adatainak,				
	6. dokumentációjának archiválása.	Az után követési ciklus végén.			
	7. Képzési hatékonyságértékelő értekezlet.	Az után követési ciklus végén.	Az oktatói, tréneri, vezetői tapasztalatok összegzése, rögzítése a hatékonysági záró jelentéshez.		
	8. Hatékonysági záró jelentés.	Az után követési ciklus zárásaként.	A hatékonysági záró jelentés felhasználása az éves folyamat-átvizsgáláshoz, és az új képzési ciklus tervezéséhez.		

I. Képzéstervezés	Folyamat/ eljárási rend/dokumentáció	Időütemezés	Szakmai képzések	Idegen nyelvi képzések	Kompetencia- fejlesztő/egyéb képzések	Felelős	Jóváhagyja	Közremű- ködők
	1. A képzési koncepció elkészítése.	A tárgyévet megelőző október 15.	Munkáltatói kötelező képzések			humánerőforrás szervezet	humánerőforrás igazgató	
	2. A munkavállalói képzési igények felmérése: 1. sz. melléklet Képzési igények felmérése űrlap 12. sz. melléklet Egyéni képzésen való részvétel bejelentése	Folyamatos, zárás a tárgyévet megelőző november 15.	Belső képzési igény jelzése a munkatársak részéről az űrlap határidőre történő kitöltésével és benyújtásával. Egyéni képzésen való részvételi szándék jelzése. Munkáltatói kötelező képzésben való részvétel. A benyújtás helye, módja: Határidő: november 15.		munkáltatói jogkörgyakorlók, humánpartner szervezet vezetője, koordinátorok		munkatársak, humánpartner szervezet	
	3. Az előzetes képzési terv 1.	Az üzleti terv készítésével egyidejűleg.	A munkáltatói szándék és a beérkezett munkatársi képzési igények illesztése.			humánerőforrás szervezet	humánerőforrás igazgató	
	4. A következő évi költség keret meghatározása	A 3. pontot követő 10 munkanap.				pénzügy és kontrolling, humánpartner szervezet	Chief Financial Officer	humánerőforrás igazgató
	5. Az előzetes képzési terv 2. Előzetes mérések	November 30-ig.	A szakmai (funkcionális) kompetenciák meghatározása a hatályos Szakmai képzési utasítás alapján.	Idegen nyelvi szintfelmérő tesztek kitöltése a képzési szint besorolásához.	A munkatársak által benyújtandó önértékelés 1. , fejlődési célok kitűzése: X. sz. melléklet Írásos közvetlen felettesi értékelés 1. X. sz. melléklet	humánerőforrás szervezet, idegen nyelvi képzők		munkatársak, közvetlen felettesek, idegen nyelvi képzők
	6. A képzési terv 2. érdekképviselési véleményezése.	Mt. szerint.				humánerőforrás szervezet		
	7. A végleges képzési terv kidolgozása.	A 6. pontot követő tíz munkanapon belül.	A felmérési eredmények, a közvetlen felettesi értékelések, és a munkatársak által benyújtott fejlődési célok figyelembe vételével.			humánerőforrás szervezet	humánerőforrás igazgató	
	8. A képzések és felnőttképzési programok éves <i>minőségügyi belső ellenőrző vizsgálata</i> a képzési minőség-biztosítási folyamat-átvilágítási ellenőrzési lista alapján. Képzés-előkészítő egyeztetések.	A 7. pontot követő öt munkanapon belül.	Egyeztetés a belső oktatókkal, a képzendők feletteseivel, külső szakmai képzési helyszínekkel.	Egyeztetés az idegen nyelvi képzőkkel, a képzendők feletteseivel.	Egyeztetés a kompetencia-fejlesztő képzések tréneraival, a képzendők feletteseivel.	humánerőforrás szervezet	humánerőforrás igazgató	belső oktatók, külső képzési partnerek

MODULOK		12. BELSŐ TRÉNEREK DEVELOPMENTAL CENTER (DC) GANTT TERVEZÉSI MÓDSZER FEJLESZTÉSI PROGRAM MINTA									Σ
Résztevői létszám: 15 fő KF = I. kompetenciamérés, II. elméleti tudásszint-mérés, III. a kompetenciák fejl. mérés „A” képzési nap: elmélet 8 óra „B” képzési nap: gyakorlat 8 óra		1. Szeptember	2. Október	3. November	4. December	5. Január	6. Február	7. Március	8. Április	9. Május	Óra/is- meret- ellenör- zés
KF I.	OKTATÁSI SZÜKSÉGLETFELMÉRÉS, ELŐKÉSZÍTÉS 20... JÚNIUS-AUGUSZTUS	A részt vevő oktatók (képzettek) személyiségjellemzőinek és oktatói kompetenciáinak felmérése, interjúztatás: 8 óra A képzési dokumentációs rendszer összeállítása.				Az interjúztatás, és a felmérési eredmények alapján a modulok szükségletre szabott végleges kialakítása. A tananyagok (elméleti kézikönyv) elkészítése.					8 ó
M 1	A: Az emberi információbefogadás- és feldolgozás biológiai és pszichikai jellemzői (érzékelés-észlelés). B: Az emberi információbefogadás- és feldolgozás biológiai és pszichikai jellemzőinek (érzékelés-észlelés) tapasztalati megismerése gyakorlatokon keresztül.										16 ó
M 2	A: Az emberi tanulás és fejlődés ismerete. B: Szakmai elkötelezettség és felelősség, együttműködés.										16 ó
M 3	A: Az oktatás adaptálása az egyéni szükségletekhez. B: Az oktatott témakörök ismerete, tervezési készségek.										16 ó
M 4	A: Tanulási-tanítási stratégiák a felnőttképzésben. B: Többféle oktatási stratégia alkalmazása.										16 ó
M 5	A: A prezentációval kísért előadás 1. B: Prezentációs képességek.										16 ó
M 6	A: A prezentációval kísért előadás 2. B: Kommunikációs (előadói) képességek.										16 ó
M 7	A: A képzendő munkatárs, mint belső ügyfél. B: Motivációs és tanulásszervezési készségek.										16 ó
M 8	A: A tanulás értékelése. A pedagógiai értékelés <i>elméleti</i> kérdései. B: A tanulás értékelése, tervezési készségek. A pedagógiai értékelés <i>gyakorlati</i> kérdései.										16 ó
M 9	A: A módszerek összefoglalása: számonkérés. B: Az oktatói szakmai közösség: csapatépítés.	KF II.: A módszerek rendszerező összefoglalása: Az elméleti ismeretanyag írásbeli ellenőrző mérése.									16 ó
KF III.	ZÁRÓ (VIZSGA) PREZENTÁCIÓK, A KOMPETENCIÁK FEJLŐDÉSÉNEK MÉRÉSE (KOMPETENCIAMÉRÉS II.) RÉSZTVEVŐI PROGRAMÉRTÉKELÉS, VISSZAJELZÉS. A résztvevők, a képzésvezető oktató, a Vállalat képzés-ellenőrző munkatársának részvételével.										8 ó
Σ		A modul napok száma összesen (2 nap/hó) = 9x2 = 18 modul nap + 2x8 KF = 20 képzési nap									160 óra

Oktatói portfólió minta

Kritérium	Kritérium leírása	Megállapíthatósága	Lehetséges azonosítási-mérési eszközök	Érték
Önbecsülés	- saját értékünk és kompetenciánk méltányolása - önmagunk felé történő számadás képessége - felelősségteljes cselekvés mások irányában	- reális énkép - hitelesség - határozottság - fellépés - visszajelzések iránti nyitottság - együttműködési készség	- önértékelő tesztek, csoportos gyakorlatok - Kolléga észrevételei / megfigyelése	
Tolerancia	- képesség a másképpen gondolkodók és más véleménnyel rendelkezők megértésére, a pártatlanság kifejezésére - együttélési normák betartása	- előítéletmentes tanítás - türelem - különbözőségek tisztelete	- szituációs gyakorlatok - szociológiai ismeretek, terepmunka - csoportmunka	
Felelősségtudat	- felelősségteljes cselekvés, önmagunk és mások irányába - következmények és eredmények előzetes mérlegelése	- következetesség, konzekvenciák levonása - felelősségteljes döntés - közösségért való felelősség vállalása	- esettanulmány (készítése) elemzése - célcsoport elemzése - résztevői tesztek, tanári önértékelés - önértékelés - dokumentumok elemzése (e-kommunikáció nyomon követése)	
Kommunikációs készségek	- a párbeszéd ápolása aktív odafigyelés révén, a tanulók bevonása a távtanulási folyamatba az IT segítségével révén - írásbeli és szóbeli információ átadása különösen e-mailben és web-alapú formákban - önmagunk megértetése - mások megértése	- kapcsolatépítő képesség, az IT segítségével is távoktatási környezetben - folyamatos és konstruktív visszajelzés - metakommunikáció - meghallgatás - interaktivitás - elektronikus kommunikációs készség	- szituációs gyakorlatok - önismereti és csoportos tesztek, gyakorlatok - interjú, visszajelzések gyűjtése a célcsoporttól kérdőív) - dokumentumok elemzése (e-kommunikáció nyomon követése)	
Empátia	- fogékonyság - beleérző képesség	- érzelmi azonosulás - szociális érzékenység - nyitottság - megértés - a légkör érzékelésének képessége	- szituációs gyakorlatok - játékos tréningek - hospitálás - kolléga/kollégák észrevételei	
Rugalmasság	- változásra való képesség és hajlandóság - a legjobb eredmények elérése az állandóan változó helyzetek figyelembevételével	- alternatív gondolkodás - a tanfolyam tanulói igényekhez való igazításának képessége - igény a fejlődésre - kreativitás	- pszichológiai tesztek különböző megoldásokkal - befejezhető esettanulmányok - ezen elemzése - videofelvétel - önelemzés	

A szakmai fejlődés területei

Kritérium	Kritérium leírása	Megállapíthatósága	Lehetséges azonosítási- mérési eszközök	Érték
A felnőttkori tanulás sajátosságainak az ismerete és a felnőttek lélektanának megértése	- a felnőttkori tanulás sajátosságai - a pedagógia és andragógia közötti különbség ismerete - felnőtt lélektan ismerete - ezen ismeretek felhasználása a jobb tanulói teljesítmény és a személyes fejlődés érdekében	- andragógiai ismeretek - lélektani ismeretek - tanulói és oktatói élettapasztalatok felhasználása - a fenti ismeretek felhasználása az oktatásban	észrevételek, naplók, publikációk	
A felnőttképzés és a felnőttkori tanulás módszereinek ismerete	- különböző tanítási és tanulási módszerek ismerete - a módszerek megválasztása a tanulás tartalmával ill. a tanulói érdeklődéssel, képességekkel és tapasztalatokkal összhangban	- szakmai módszertár ismerete ideértve a webalapú távoktatás módszereit is - képességfelmérés - előzetes tudásszint felmérés - tanulás helyes, (egyenre és csoportra szabott) hatékony módszerének megválasztása	- bemutató tanítás - kolléga/kollégák észrevételei - e-learninges tanulásirányítás elemzése	
Értékeken alapuló (demokratikus és humanisztikus) programok kialakításában való jártasság	- a tanulási tartalom hangsúlyozza a tanulók döntési és fejlődési lehetőségeit, felelősségvállalását, tiszteletben tartja a tanulók szubjektív tapasztalatait és szabadságérzetét - a képzési program olyan dokumentum, amely egyértelműen leírja a célokat, a tematikus tartalmakat, az irodalmat és a felmérési módszereket	- értékrendszer - szelekcióképesség - döntésképesség - egyéni és tanulói jogok tisztelete - támogatási háttér felnőttképzéshez igazítása - felnőtt tanulás tisztelete - rugalmasság, nyitottság - együttműködés	- tanulói jogi charták ismertetése - vita a diákok és tanárok jogairól és kötelességeiről - önértékelés - CV elemzés - programelemzés	
Tervezési és szervezési készség	- saját tevékenységünk és a résztvevők tevékenységének megtervezési készsége a tanulás során - a tervek megvalósításának képessége	- módszertani és végrehajtási eszközök hatékony kiválasztása és alkalmazása - célcsoport felmérése és kiértékelése - tanulási ütemterv és tananyag kialakítása - támogatási rendszer kidolgozása	- diák-tanár egyeztetés, párhuzamos curriculumok készítése - dokumentumok elemzése - órávázlatok készítése	
Jó szaktárgyi ismeretek	jó szakmai tájékozottság a tanulói érdeklődés felkeltése érdekében	- magas szintű ismeretanyag didaktikus átadása - folyamatos szakmai önképzés - gyakorlati tapasztalatok felmérése és felhasználása - információs források ismerete	- eredményességi mutatók - szakmai konferenciákon való részvétel - publikációs tevékenység - tesztelés	

Kritérium	Kritérium leírása	Megállapíthatósága	Lehetséges azonosítási-mérési eszközök	Érték
A tanulásra való motiválás képessége – a tanulási folyamat előtt, alatt és után	a tanulók személyes érdeklődésének, bevonásának és aktivitásának előmozdítására való képesség a tanulási folyamat során	- érdekmegjelenítés - képesség a tanulók bevonására a tanulási folyamatba az e-learninges távoktatási szakaszban is - személyes példamutatás - ösztönzés a reális célkitűzés elérésére	- szituációs gyakorlatok - családfelmérés, élettörténet interjú - életútterv készítése - lemorzsolódók/végzetek száma és ennek okai (ideértve az e-learninges távoktatási szakaszt is)	
A tanulók igényeihez igazodó, az önállóan irányított tanulást középpontba állító tanulási környezet kialakítása	- a tanulás a tanulók egyéni fejlődésével és az új tudás önálló elsajátítására való képességgel összhangban szerveződik - gyakran a tanulási módszerek megismertetése révén folyamatokon alapul	- a tanulókkal való egyéni és csoportos foglalkozás, egyénre szabott tartalmi hangsúlyok és módszerek - különböző oktatási és tanulási megközelítések alkalmazása - egyéni haladást segítő tanulási csomagok kifejlesztése ideértve az e-learninggel (web-alapú moderációval) együtt alkalmazott csomagokat	- bemutató tanítás - közös tananyag és módszerelemzés - dokumentumok elemzése (ideértve a tanulók e-learninges dokumentumait is) - megfigyelés/észrevételek	
A tanulók aktiválásának készsége	a tanulók lehetőségeinek kiteljesítése érdeklődésük és tudásvágyuk alapján	- személyre szóló motiválás - az egyéni képességek és felkészültség perspektivikus hasznosítása - visszacsatolási és reflexiós lehetőségek - pozitív kapcsolatok kialakulása és fenntartása párbeszédre keresztül - problémákon alapuló tevékenységek folyamatos igazítása	- szituációs gyakorlatok - bemutató tanítás - megfigyelés / észrevételek - IT-vel kapcsolat kommunikációs problémák megoldásának elemzés	

Kritérium	Kritérium leírása	Megállapíthatósága	Lehetséges azonosítási-mérési eszközök	Érték
Az önreflexió és kritikus gondolkodás készsége	- a tanulási folyamat és annak eredményeinek tudatosítása - képességek fejlesztése az elemzés és a kérdések különböző szempontból való vizsgálata terén	- visszacsatolási folyamat állandó alkalmazása - kritikai szemléletmód - problémamegoldó gondolkodás - a tanulói teljesítmény és a részvétel áttekintésének ösztönzése	- bemutató tanítás - mások bemutató tanításának elemzése - kolléga/kollégák észrevételei, megfigyelés - e-learninges tanulásirányítás elemzése	
Jártasság az értékelés és a személyes, ill. a tanulói önértékelés előmozdítása terén	képességek fejlesztése a tanulási folyamat során elért teljesítmények nyomon követésére, és értékelésére	- objektivitás és szubjektivitás összhangjának kontrollja - folyamatos önértékelés - folyamatos értékelés - folyamatos önellenőrzés - jártasság világos tanulási célok kitűzése és a tanulói előmenetel azokkal való összevetése terén - világos információ a tanulás kimeneti eredményeiről és a felmérése kritériumokról - önelemzési feladatokat magukban foglaló tevékenységek a tanulók számára	- tanulóértékelés készíttetése - önellenőrzési feladatok beépítése megoldásokkal - dokumentumok elemzése (ideértve az e-learninges dokumentumokat is) kolléga/kollégák észrevételei	

Forrás:

Carlsen, A, and Irons, J. (szerkesztők) (2003) Learning 4 Sharing: Manual for Adult Education Practitioners, Vilnius, 23-28
Az AGADE partnerek által készített nemzeti kritériumtáblázatok.