

Access²Work



Foglalkoztathatóság



Final Documents of Access to Work Project

Final Documents of



Foglalkoztathatóság

Bevezetés

Az Access to Work program 3. munkacsoportjának elsődleges feladata a “foglalkoztathatóság” témakörének vizsgálata, azaz a hátrányos helyzetű célcsoportba tartozó személyek munkaerőpiacra való integrálását és újraintegrálását lehetővé tevő eszközök, eljárások, módszerek azonosítása. A tartós foglalkoztathatóság záloga az adaptációs készség, azaz a foglalkoztatók szükségleteivel összhangban lévő élethosszig tartó tanulás.

Az MCS3 azt a célt tűzte maga elé, hogy kicserélje, megossza és értékelje azokat az új és már meglévő munkába helyezést, a tartós foglalkoztatást elősegítő módszereket, eszközöket, ezen belül képzési módszereket és anyagokat acélból, hogy a célcsoportot a munkaerő piac felismerhető standardjére emelje.

A Foglalkoztathatóság munkacsoport tevékenységének modelljét az 1. sz. melléklet ábrája szemlélteti.

Foglalkoztathatóság

A munkaerőpiacon hátrányos helyzetű csoport tagjainak foglalkoztathatósági szintjét az úgynevezett “munka létra” jelöli, amelyet a CEDRIS, a védett munkahelyek (VM) foglalkoztatóinak szövetsége Hollandiában, állított fel. A munka létra a foglalkoztathatóság 7 szintjét különbözteti meg. Lentől felfelé haladva ezek a következők:

1. alkalmas részvételre szociális és jóléti tevékenységekben
2. alkalmas képzésre “védett munkahelyen”
3. alkalmazható védett munkahelyen a VM által szerződötve
4. alkalmazható csapatmunkában a VM számára kiközvetítve
5. egyénileg alkalmazható munkában a VM számára kiközvetítve
6. alkalmazható a VM által fenntartott, normál állásban
7. alkalmazható normál állásban

A VM-ek a skálán a 2-6. szintek szerinti tevékenységekben érintettek.

A kormányzati foglalkoztatáspolitikai intézkedések az EU tagországaiban egyre inkább a munkavállalóknak a normál munkaerőpiacra való áramoltatása, illetve átáramoltatása irányába hatnak. Ez megköveteli a hátrányos helyzetű munkavállalók foglalkoztathatósági szintjének emelését, függetlenül hátrányos helyzetének okától.

Kompetencia modell

A foglalkoztathatóság növelésének első lépése a foglalkoztathatósági szinteknek megfelelő kompetenciák meghatározása. Ezt nevezzük kompetencia modellnek.

A kompetenciák olyan alapvető, meghatározó személyes tulajdonságok, készségek, képességek, magatartások, amelyek szükségesek a teljesítményelvárások eléréséhez egy adott szerepben, munkakörben. Az emberi erőforrás menedzsment valamennyi területén alkalmazhatók, így a munkaköri követelmények meghatározásában, a toborzásban és kiválasztásban (felmérések), a teljesítményértékelésben, az ösztönzésmentésben, a karrier- és utánpótlás-tervezésben, a személyzetfejlesztésben, de szerepük van a változások, a kultúraváltás elindításában, kommunikálásában, kezelésében.

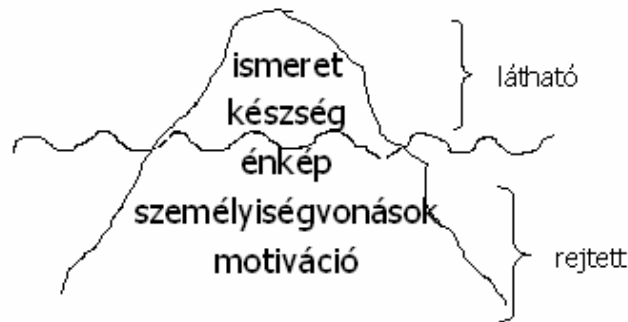
A kompetencia általunk alkalmazott definíciói

„Az egyén olyan alapvető személyiségjellemzője, amely ok-okozati összefüggésben áll egy munkakörben vagy szituációban mutatott, előzetes kritériumok által meghatározott hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.” (Spencer és Spencer, 1993)

„A tudás, a képességek, a készségek, motivációk, hiedelmek, értékek és az érdeklődés egyfajta keveréke” (Fleishman, Wetrogen, Uhlman, & Marshall-Mies, 1995)

Kompetencia szintek

Jéghegy-modell



A szervezeti stratégia részeként megfogalmazott és a stratégia megvalósításához szükséges kritikus kompetenciák valamennyi emberi erőforrás rendszerben megjelennek, támogatva az integrált működést.

A kompetencia-modell lényege a munkakör megkövetelte kompetenciák és a munkakört betöltő személy kompetenciái közötti megfelelés. A megfelelés szintjének mérése, illetve a megfelelés megvalósítása a célja a kiválasztási, teljesítményértékelési, karriertámogatási és személyzetfejlesztési humán alrendszereknek.

A kompetenciák teszik lehetővé a teljesítményértékelés kiterjesztését a szervezet valamennyi munkakörére, hiszen mérhető teljesítménykritériumok csak kis számú munkakörben határozhatók meg, de a kompetenciák szemszögéből valamennyi munkakörben értékelni lehet a munkavégzés során tanúsított magatartást, viselkedést. A kompetenciák gyakran munkaköri követelményekként jelennek meg.

A munkaköri követelmények az adott munkakör feladatainak elvégzéséhez szükséges végzettséget, képesítést, tapasztalatot, gyakorlati időt, engedélyt, speciális végzettséget, valamint a magatartási jellemzőket és kompetenciákat, személyiségjegyeket tartalmazzák, és általában arra a minimum szintre vonatkoznak, amely az adott munkakörben a megkívánt teljesítmény elérését biztosítja. A napi munkavégzésben ezt a kívánatos „kimutatható hatások” fogalomkörrel jellemzik.

Egy bármely VM számára alkalmas, általános kompetencia modell nem került eleddig véglegesítésre. Számos specifikus modell áll rendelkezésre, és ezeket szükséges integrálni. Mindemellett mindezen modellek nagy hangsúlyt fektetnek a „jó foglalkoztatottság” fogalmára, a szaktudással és készségekkel szemben. Ez utóbbi kompetenciák csak abban az esetben értékesek, ha az előbbi már megfelelőképpen ki lett alakítva. Továbbá pedig a „jó foglalkoztatottság” relatív jelentősége egyenes arányban nő a készségelvárások csökkentésével, valamint a normál munkaerőpiactól való eltávolodás mértékével. Ebből adódóan a „jó foglalkoztatottság” első helyen áll a VM-ek kompetenciairányítási programjában.

A „jó foglalkoztatottság” fogalmának egy elegáns leírása olvasható példaként az alábbiakban. A jellemzést a Pantar Amsterdam¹⁾ dolgozta ki, mely egyike a Structuur programban részt vevő VM-eknek. A „jó foglalkoztatottság” 6 kompetencia határozza meg, mennyiségileg pedig a „kimutatható hatások” 6 szintje fejezi ki. A 6 kompetencia a következő:

1. Megtett erőfeszítés (a hozzájárulásért)
2. Együttműködés (csapatmunkában)
3. „Élj a szabály szerint” (az egyén önszervező képessége)
4. Rugalmasság (sokfeladatos képesség)
5. Célorientáltság
6. Tisztelet

Mind a 6 kompetencia tekintetében a hatásoknak legalább a 3. szintje szükséges ahhoz, hogy az egyén alkalmazható legyen a munka létra 7-es fokán, vagyis a normál munkaerőpiacon. A Pantar Amsterdam azt a célt tűzte maga elé, hogy minden munkavállalóját felhozza a 2-es szintre a 2-5 kompetenciákban. Az 1. és 6. kompetenciáknál pedig ennél magasabb az elérendő szint.

Ezzel együtt a siker záloga nem maga a kompetencia modell, hanem a mód, ahogy azt alkalmazzák a munkavállalók kompetenciáinak irányítására és növelésére. Ez a kompetenciairányítás. A kompetenciairányítás két szintje az operatív és a stratégiai szint. A stratégiai szintet a későbbiekben hosszabban tárgyaljuk.

¹⁾ Maas, Hans van der – Goed Werknemerschap, WRA-Groep, 2005

Kompetenciairányítás operatív szinten

A kompetenciairányítás közismert módszer a humán erőforrás menedzsment (HRM), konkrétan a humán erőforrás fejlesztés (HEF) ágazatban. A módszer különféle eszközökre épít. Használatuk fő irányvonala kapcsolódik a következő, egymásra épülő tevékenységekhez:

- a.) Kompetencia modellezés, az előzőekben tárgyaltak szerint
- b.) Kompetenciaértékelés
- c.) Személyes fejlődés tervezése
- d.) Oktatás és képzés
- e.) Tréning

A tevékenységek láncolata adja meg a munkába helyezés folyamatának első lépéseit.

Munkába helyezési munkaterv²

A munkába helyezésnek mind az egyén (a hátrányos helyzetű munkavállaló), mind a védett munkahelyek és a normál munkaerőpiacon működő közvetítő szervezetek számára tervszerűen, az integritás és a munkáltatói igények szempontjait figyelembe véve kell végbe mennie. Ennek megfelelően kerül kidolgozásra a munkába helyezési munkaterv. A munkatervnek a következő területeken kell sorra vennie a teendőket:

Alapjuttatások köre

Célja a lakhatás és élelmezés alapvető szükségleteinek biztosítása.

Célzott támogatások köre

Azokat a közvetítési módokat vizsgálja, melyek célzottabb és alkalmasabb eljárást igényelnek, céljuk az egyéb felmerülő problémák megoldása, legyen az a létfenntartás kérdésével összefüggő vagy attól független.

Képzés és munkaerő-fejlesztés köre

Mindazon eljárások, amelyek a munkanélküliek képzettségét, kompetenciáit hivatottak javítani.

Munkához jutás köre

Ide tartoznak mindazok a hagyományos rendszerek, amelyek hozzájárulnak a foglalkoztatottság növeléséhez.

A munkába helyezési munkaterv sorra veszi a következő tartalmakat, melyek dinamikájukkal, valamint időbeli fejlődésükkel jellemezhetők:

- Azon okok és körülmények megbecslése, melyek a problémát előidézik
- Szociális, munkaerő-diagnózis
- Kidolgozásra váró lépések a résztvevők által
- Az eljárások becsült hossza és ütemterve
- A beavatkozások eltérő intenzitása

A munkaterv részletes kidolgozásához a munkavállaló aktív részvételére és bevonására van szükség, igazodva és figyelembe véve az egyén aktuális helyzetét, személyes jellemzőit.

²AD EHLABE-HAZILAN projekt

Ez a fajta megközelítés a programot végrehajtóktól (tanácsadók, mentorok, oktatók, instruktorok stb.) kreativitást követel az oktatási technikák, eszközök és erőforrások tekintetében, az egyes esetekre meghatározott célkitűzések elérése érdekében.

Együttműködést kíván továbbá mindazokkal a szervezetekkel, intézményekkel és szolgáltatókkal, amelyek közreműködnek a folyamatban. Ez jelentheti a velük (képviselőikkel) való személyes, írásos kapcsolattartást, valamint időszakos találkozók megszervezését, ahol a programban résztvevő valamennyi szereplő beszámolhat az elért eredményekről, az egészségügy, gazdaság, lakhatás stb. aktuális helyzetéről, illetve megvitathatják a folyamatba való beavatkozásokat, a munkaterv módosításait.

A munkaterv elkészítésénél az alábbi módszertani tényezőkre kell fókuszálni:

Integráló jelleg: A beavatkozások mindig rendelkezni fognak egy integráló vonással. A hatékonyság szavatolásához ugyanis szükség szerű, hogy minden olyan területtel foglalkozzunk, amely részét képezheti, vagy negatívan befolyásolhatja az integrációs folyamatot, például egészségügy, oktatás és lakhatóság. Szintén figyelembe kell venni azokat a célzott támogatásokat, amelyek hozzájárulhatnak azokhoz a személyi szempontokhoz, amelyek befolyásolják a foglalkoztatási esélyeket: a szociális készségek fejlesztése, a munkaerő piac jobb ismerete, az állás megközelítésének stratégiái.

A munkatervnek **aktívnak és dinamikusnak** kell lennie: a munkavállalók aktív közreműködése szükséges az azonosítási folyamatban, illetve azoknak a terv szakaszoknak a javításánál, módosításánál, amelyek elősegítik integrálódásukat/re-integrálódásukat szociális és munkavégzési vonatkozásban.

Rugalmasság követelménye: a terv tartalmának, az időtartamnak és a terv egyéb részeinek alkalmazkodnia kell a résztvevők szükségleteihez, mind a munkavállalói, mind a munkáltatói oldal szempontjából.

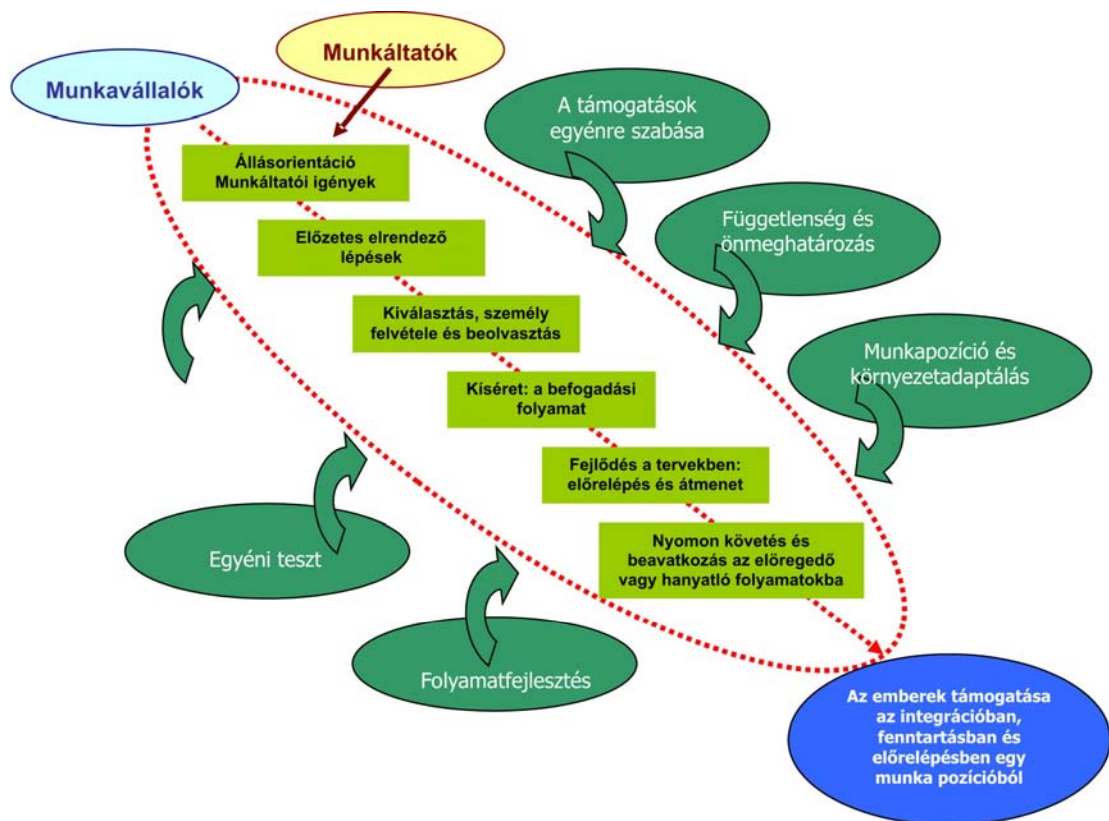
Hasznosság követelménye: a munkavállalók számára olyan összetevőket és stratégiákat tesz elérhetővé, amelyek valóban azt szolgálják, hogy képessé tegye számukra a munkához való hozzáférést.

A munkatervnek biztosítania kell a folyamat **hatékonyságát**, azaz változásokat kell hoznia a munkavállaló kompetenciáiban, ezáltal javítva kulturális, szociális státuszát, képzettségét, valamint elő kell segítenie a foglalkoztatói szervezetbe való integrálását.

A munkatervnek **egyénre szabottnak** kell lennie: a munkavállalóra kell összpontosítania olyan szinten, hogy a folyamat, benne a tanulás aktív főszereplője legyen, és így a lehetőségeken belül alkalmazkodóvá váljon a munkáltatói szükségletekhez, igényekhez és sajátosságokhoz. A munkatervben a munkavállalónak saját személyes és szakmai életútját a tanulás és reflexió kiindulópontjának kell elfogadnia. Emellett a munkatervet úgy kell kidolgozni, hogy az a munkavállalóban kíváncsiságot és kreativitást keltsen, illetve fentartsa azt a munkába helyezés teljes folyamatában.

Önkéntes részvétel: a programban való részvétel teljes mértékben önkéntes, és a személynek érdeklődést kell mutatnia, hogy abban részt vegyen, és ilyen jellegű folyamatot kezdeményezzen. A résztvevőknek rendelkezniük kell a részvétel iránti elkötelezettséggel és annak felelősségével.

A munkába helyezés folyamata³



³AD EHLABE-HAZILAN projekt

Munkáltatói és munkavállalói igények

A munkába helyezés folyamatánál különösen tekintettel kell lenni mindkét oldal, a munkavállalói és munkaadói oldal elvárásaira a tartós foglalkoztatás elérése érdekében. A munkába helyezés szolgáltatási rendszerében így kiinduló pontként szolgálnak e két oldal által megfogalmazott igények.

- *Munkáltató igényei:* A szolgáltatási rendszerben résztvevő munkatársnak (munkaerő-közvetítő) feladata az adott munkakörnek az alapos megismerése - mind szervezeti mind emberi oldalról - annak érdekében, hogy a munkaköri követelmények objektíven kerüljenek meghatározásra.
- *Munkavállaló igényei:* A munkavállaló szakmai kompetenciái, gyakorlata, személyiségbeli adottságai valamint motivációja, értékei meghatározzák, hogy mely munkakörök iránt érdeklődik illetve közvetíthető. Ezek objektív feltárása elengedhetetlen a sikeres elhelyezkedéshez.

A két fél igényeinek optimális egyezése esetén beszélhetünk sikerességről az elhelyezkedés, munkavállalás szempontjából, valamint e tényezők jelentik a későbbi munkaerő-piaci beválás alapját is.

A legtöbb szervezet rendelkezik szervezeti és működési szabállyal (vagy valamilyen más belső szabályozással), mely figyelembe veszi az adott helyen végzett tevékenységek sajátosságait úgy, hogy az szervesen illeszkedjen a cég teljes emberi erőforrás menedzsment rendszerébe. Erre alapozva ki lehet dolgozni a munkaköri leírások rendszerét, a szervezetek kompetencia rendszerét, kiválasztási, teljesítményértékelési és karriertámogatási rendszerét. A munkakör betöltésével kapcsolatos munkáltatói igények – az előbbieket figyelembe vételével – általában a munkaerő-piaci közvetítő szervezeteken, illetve állás-hirdetések és állásinterjúk útján kerülnek megfogalmazásra. A tapasztalatok azonban azt mutatják, hogy sok esetben a munkáltató sem tudja megfogalmazni teljes körűen az elvárásait. Ezért szükséges a kiválasztási eljárás elején felmérni a munkáltatók igényeit.

A munkavállalói igények felmérését végzők több eshetőséggel kerülhetnek szembe az ügyfél szándékait illetően, melyek a következők lehetnek:

- Információkérés, érdeklődés a munkaerő-piaci, képzési lehetőségekről. Ilyenkor a munkavállaló általános tájékoztatásban részesül például a munkavégzés jogszabályi keretéről, az esetleges fogyatékoságaival összefüggő jogszabályokról, az igénybe vehető támogatásokról, társadalombiztosítási juttatásokról, a munkaviszony létesítésének menetéről és lehetséges képzési programokról.
- Ha a munkavállalónak nincs előre megfogalmazott igénye, akkor először fel kell mérni az érdeklődési körét és szakmai végzettségét, majd tájékoztatni kell az előző pontban leírtakról, például munkaviszony létesítéséről vagy konkrét képzés igénybevételének lehetőségéről, valamint orientálni kell a kompetenciáinak figyelembe vételével.
- Ha a munkavállaló konkrét állás/munkakör betöltéséhez kér segítséget, tájékoztatni kell a befogadó munkahelyek munkakör kínálatáról, és amennyiben munkáltatói igény van az adott munkakörre, tájékoztatni kell az ügyfelet a lehetőségeiről. Másrészt fel kell mérni, hogy megfelel-e a munkaköri követelményeknek, illetve tájékoztatni kell munkaköri elvárásokról.
- Ha az ügyfél konkrét szakma megszerzéséhez keres képző intézményt, illetve tanfolyamot, ismertetni kell a képzési lehetőségeket, a részvételi feltételeket.

Ezen esetek többségében a munkavállalói igények és kompetenciák összhangja csak részben valósul meg. A kiválasztási eljárásban ezért a munkavállalók „előzetes” kompetenciáinak és tudásának felmérésére szintén nagy hangsúlyt kell fektetni.

A munkaerő kiválasztás folyamata

A kiválasztási eljárásban lényeges szempont a szubjektív kizűrése. A folyamat általános célja a hátrányos helyzetű munkavállalók elsősorban normál munkaerő-piaci integrációjának elősegítése az esélyegyenlőséget szolgáló és diszkrimináció-mentességet biztosító kiválasztási rendszerrel. A szubjektív kizűrése általában a munkáltatói oldalt érinti, mely valamilyen kulturális-társadalmi-gazdasági okból eredő előítéletei révén diszkriminálja a hátrányos helyzetű csoportokból munkát keresőket.

Célja a kiválasztási rendszernek a „megfelelő embert a megfelelő helyre”, azaz tartós foglalkoztatásba helyezni.

A munkaerőpiac két oldaláról érkező igényeket figyelembe vevő kompetenciaalapú kiválasztási rendszer⁴ felépítése tehát a következő:

1. munkakörelemző eszköz
2. pszichológiai vizsgáló eszköz: kompetenciaalapú, moduláris felépítésű, és a kompetenciák széles körének vizsgálatát teszi lehetővé

A két eszköz egymásra épül: először a munkakör kerül elemzésre, ez alapján kirajzolódnak az objektív elvárások és az objektív, szükséges kompetenciák, amelyeket a pszichológiai tesztekkel vizsgálni tudunk. A pszichológiai teszt moduláris felépítése lehetővé teszi, hogy csak a munkakör szempontjából lényeges (elvárásként megfogalmazott) kompetenciákat vizsgáljuk a nagyszámú kompetenciák közül.

⁴ TEIS projekt

A munkakör-elemzés helye és szerepe a humánpolitikai rendszerben

A szervezetek humánstratégiájuk megvalósítása érdekében egymásra épülő és összekapcsolódó humánpolitikai alrendszerekből álló komplex humánpolitikai rendszer kiépítését hozzák létre. A megvalósítás alapköve, ha létrehozzák, a munkakör-elemzési rendszer. Ehelyett sok esetben, általában a kis- és középvállalkozásoknál maximum a szervezeti és működési szabályzatig jutnak. Ugyanakkor elengedhetetlen, hogy a szervezet valamennyi munkaköréről szisztematikusan és célirányosan összegyűjtött információkkal rendelkezünk, melyek több emberi erőforrás menedzsment alrendszer megvalósításához szolgálhatnak kiindulópontként:

- A munkaköri leírások egységes kidolgozása feltételezi, hogy valamennyi munkakörrel ugyanazon kritériumok szerint gyűjtünk információkat.
- A munkaköröket betöltőkkel szemben támasztott szakmai és magatartásbeli követelményeket a munkakör tartalmi sajátosságai határozzák meg.
- A munka- és magatartásértékelési rendszer kidolgozásában az értékelési tényezőket, a teljesítmény-kritériumokat a munkakör tartalmát figyelembe véve határozzuk meg.
- A személyzetfejlesztési programok kidolgozása a munkaköri követelményeknek való jobb megfelelést célozzák meg, a fő kompetenciák fejlesztésére irányulnak.
- A karriertámogatáshoz elengedhetetlen szakmai és vezetői karrier-utak meghatározásához a munkakörök jellemzőinek feltárásából és a szükséges kompetenciákból kell kiindulni.
- A szervezetfejlesztésben kiindulópontként szolgálhatnak a jelenlegi munkatartalomról, feladatokról és a munkakörök közötti kapcsolatokról összegyűjtött információk, valamint azt is mérlegelni lehet, hogy a szervezeti változások a munkakörök szintjén ne járjanak kedvezőtlen változásokkal, például a munkakörök tartalmának elszegényedésével vagy nagymértékben megnövekvő követelményekkel.

A munkakör-elemzések elvégzéséhez számos módszer áll rendelkezésre: dokumentum-elemzés, munkanap-fényképezés, megfigyelés, munkanapló vezetése, interjú, kérdőív, stb. Ezek közül általában 2–3 módszert szokás alkalmazni.

Munkakörelemzések

A munkakörelemzések mélységét, részletességét meghatározza, hogy a munkakörökről feltárt információkat a későbbiekben mire kívánjuk felhasználni. Minél részletesebb adataink vannak a munkaköréről, annál szélesebb körűek a felhasználási lehetőségeink is.

Viszont arról sem feledkezhetünk meg, hogy minél több adatot kívánunk a munkaköréről összegyűjteni, annál több módszert kell együttesen alkalmaznunk, illetve annál több időt kell az elemzésekre fordítanunk. A munkakör elemzés eredményei akkor használhatók hatékonyan a szervezetben különböző humánpolitikai tevékenységek megvalósításában, ha azonos típusú információk összegyűjtését eredményezték valamennyi munkaköréről. Ennek érdekében meg kell határozni, valamint definiálni kell az elemzési tényezőket, amelyek alapján információkat gyűjtünk az egyes munkakörökről.

A gazdaságos elemzésekhez célszerű kidolgozni egy olyan eszközt, amely lehetővé teszi a legfontosabb jellemzők összegyűjtését. Ez az eszköz a kérdőív, amiben az egyes tényezők szerint kérdezzük rá a munkakörök különböző jellemzőire. Az elemzési tényezők kiválasztását és definiálását a szervezet-specifikusság, a szervezetben jellemző munkatevékenység és a korábban kialakított elemzési minta sajátosságainak figyelembe vételével lehet kialakítani.

A munkakörelemzéseket belső és/vagy külső tanácsadók bevonásával célszerű elvégezni. A tanácsadó a munkáltató által igényként megfogalmazott munkakörre vonatkozó tevékenységek rendszerezésével és az adott szakmában alkalmazott követelményeknek figyelembevételével készíti el az egyéni, esetleg speciális feladatokat (megváltozott munkaképességűek) tartalmazó munkakörelemzést. A munkakörelemzésben használt módszer a DACUM5.

A DACUM rendszerű munkakörelemzés egy lehetőség a sokfajta munkakör-elemzési módszer közül. Elterjedtségének oka az, hogy ezzel a módszerrel rövid idő alatt, alacsony költségekkel elvégezhető a munkakör-, foglalkozás-, folyamat- vagy technológia-elemzés. A gyorsaság, hatékonyság, olcsóság előnyök elsősorban a kollektív bölcsességre alapozó irányított ötletroham-technikák alkalmazásának, a szakmai (bizottsági tagok) és módszertani (facilitátor) szakértelem folyamatos, együttes jelenléte biztosításának köszönhetőek. A DACUM filozófia szerint az elemezni kívánt munkakört senki sem ismeri jobban, mint a benne dolgozó szakemberek. A DACUM-bizottsági munkájukat a facilitátor irányítja, koordinálja.

⁵ A DACUM módszert Egyed László és Ádám Ferenc szakmai munkái alapján ismertettjük.

Maga a DACUM kifejezés egy betűszó, a tananyagfejlesztés angol nyelvű megfelelőjének rövidítése (Developing a Curriculum), de ennél a valódi jelentés jóval komplexebb. A módszer lényege, hogy a teljes munkakört feladatcsoportokra bontja, a feladatcsoportokat, pedig feladatokra. A feladat egy munkaegység, melynek meghatározott kezdete és vége van, megfigyelhető, mérhető, minősíthető, két vagy több lépésből áll, és az eredménye egy terméke, szolgáltatás, vagy döntés. A feladatelemzés folyamata meghatározza a feladathoz tartozó összes lépést, a kapcsolódó ismereteket, attitűdöket, teljesítménynormákat, eszközöket és szükséges anyagokat, valamint a biztonsági előírásokat, melyek teljesítését elvárják a munkavégzés közben.

Az elemző munka módszeréből adódó dinamikus módosítási lehetőségek (folyamatos finomítások, átfogalmazások, cserék, áthelyezések, fel- és levételek) teremtik meg technikailag a módszer varázsát. Tartalmi oldalról a szakmai és módszertani szakértelem már említett kiegyensúlyozott kettős jelenléte, a különböző tréning technikák (szabad ötletbörze, konszenzusos megállapodásra jutás) irányítottsága, dinamikus cserélődése végig az elemzés folyamán, a megfogalmazásokkal szemben támasztott elég szigorú követelményekből származó gyakorlatias, célratörő kifejezések együttes, folyamatos jelenléte eredményezi a módszer eredményességét, hatékonyságát.

A munka célja azoknak a kompetenciáknak a meghatározása, melyek egy adott szakterület, munkakör sikeres gyakorlásához szükségesek. A DACUM-műhelymunka során meghatározzuk a kompetenciákhoz tartozó feladatokat is. Tevékenységet kifejező igékkal fogalmazzuk meg azt, hogy az egyes feladatcsoportokon belül „mit csinál” az adott munkaterületen sikeresen teljesítő dolgozó. A végeredmény egy kompetencia táblázat, az adott munkakört precízen leíró DACUM táblázat, mely a feladatcsoportokból és a hozzájuk tartozó feladatokból áll.

A fejlesztés eredményeként elkészül még a munkakör eszközeinek, a munkakör végzéséhez szükséges ismereteknek és készségeknek, a munkakört érintő jövőbeli várható trendeknek a listája, valamint a munkakört betöltő személy munkahelyi kapcsolati rendszerének (szervezeti ábra) leírása is.

Időbeni lefolyását tekintve a DACUM folyamatot három fő fázisra oszthatjuk:

- Az igény felmerülését követő első fázis a DACUM műhely előkészítése. Ebben szakaszban kerülnek kiválasztásra a szakértők, a facilitátor, illetve a helyszín, a szükséges eszközök.
- A folyamat második fázisa maga a műhelymunka. Ennek során a facilitátor irányításával az alábbi tevékenységek kerülnek sorra:
 - ~ a módszer megismertetése a bizottsági tagokkal (orientáció),
 - ~ a munkakör, foglalkozás azonosítása, értelmezése
 - ~ a foglalkozás, munkakör rövid körülírása, ennek alapján a teljes munkakörre vonatkozó feladatok felsorolása ötletbörze segítségével,
 - ~ a munkakörre vonatkozó szervezeti ábra elkészítése,
 - ~ a munkaköri ötletbörze figyelembevételével a feladatcsoportok megállapítása,
 - ~ az egyes feladatcsoportokhoz tartozó feladatok megállapítása, ötletbörze, majd konszenzuson alapuló közös megfogalmazás szerint,
 - ~ a munkakörre vonatkozó négy (esetleg öt) lista elkészítése:
 - ✓ Ismeretek, készségek
 - ✓ Dolgozói magatartásformák
 - ✓ Berendezések, eszközök, szerszámok, alapanyagok
 - ✓ Jövőbeni tendenciák
 - ✓ Ha szükséges: az előforduló rövidítések, mértékegységek, stb. magyarázata
 - ~ a műhely kezdetén készült munkaköri ötletbörze, és a táblázat és a listák összehasonlítása: nem maradt-e ki valami a kezdeti ötletek közül?
 - ~ a megfogalmazások pontosítása, finomítások elvégzése,
 - ~ a feladatcsoportok és feladatok végső sorrendjének megállapítása a bizottsági tagok véleménye alapján,

- ~ a feladatcsoportokat és feladatokat tartalmazó lapok kódolása, majd a többi fontos elemmel (listák, szervezeti ábra, munkaköri ötletbörze eredménye) együtt való eltávolítása a falról (archiválás),
 - ~ a műhelymunka értékelése a bizottsági tagokkal, értékelő lap kitöltése.
- A folyamat harmadik fázisára a műhelymunka után kerül sor. Itt kerül sor a DACUM tábla rögzítésére, illetve validálására független szakértők bevonásával.

A TEIS projekt keretében kidolgozott Munkaköri elvárás tábla (2. sz. melléklet) sok szempontból hasonlít a DACUM táblára.

A program termékeként kidolgozásra került Munkakör elemzési kérdőív felhasználásával a tanácsadók munkakörelemzést végeznek, melynek során a munkáltatókkal a munkakör tevékenységi területeit határozzák meg az alábbi szempontok figyelembe vételével:

- Munkakör célja, feladatai
- Felkészültségi igény
 - ~ Ismeretek: iskolai végzettség, speciális (nyelvi, informatikai stb.) ismeretek, vezetői ismeretek
 - ~ Tapasztalat, gyakorlat (szakmai, vezetői)
- Kapcsolattartási igények
 - ~ Kommunikációs elvárások
 - ~ Együttműködés szintjei, elvárások
- Felelősségi körök: szakmai, vezetői
- Probléma és feladatmegoldás
 - ~ Feladatok jellege: rutinszerű, újszerű, egyszerű, bonyolult stb.
 - ~ Feladatvégzés önállósága
 - ~ Munkavégzéshez szükséges információ szerzés és feldolgozás módja, mennyisége, szükséges kompetenciák

- Terhelés, terhelhetőség
 - ~ Fizikai
 - ~ Pszichikai
 - ~ Munkakörnyezetből adódó
 - ~ Munkaidő hossza
 - ~ Szükséges kompetenciák
- Vezetési, irányítási képességek
 - ~ Vezetői döntési helyzetek
 - ~ Munkatársak irányítása
 - ~ Szükséges kompetenciák

A munkakörelemzésből származó információk alapján kerül sor a munkavállalók képességfelmérésére, azaz a kompetencia alapú tesztek elvégzésére.

A kompetenciaalapú tesztek

Az elmúlt évtizedben a személyiségmérő eszközök egyfajta stagnációt mutatnak, de ennek ellenére úgy tűnik, hogy a személyiséglélektanon belül tapasztalható alapvető taxonómiai probléma viszont már közel van a megoldáshoz (Goldberg, 1999). A kutatók egyre inkább egyetértenek abban, hogy milyen keretek között lehet leírni a személyiség legfontosabb strukturális jellemzőit (Digman, 1990; Saucier és Goldberg, 1996). Számátlan személyiségleíró melléknevet vizsgáltak több indo-európai és más nyelvben is, mely révén ezen személyiségjellemzők egy általános strukturális reprezentációjához jutottak, s melyet leggyakrabban Big Five-nek, azaz a „nagy ötösnek” szoktak nevezni. Ez a taxonómia a legtöbb fenotipikus személyiségsajátosságot magába foglalja. A kutatások azonban még tovább folynak abban az irányban, hogy vajon a fő dimenziókat milyen alfaktorok definiálják pontosan. E tekintetben még nincsen konszenzus a kutatók között. A megközelítést ért kritikák egy része azt kifogásolta, hogy túl kevés faktoriall írják le a személyiséget (Mershon, Gorsuch, 1988 in McCrae, John, 1992), amelyre azt a választ kapták (McCrae, John, 1992), hogy az öt faktor nem meríti ki a személyiség leírását, hanem a vonások hierarchiájának legmagasabb szintjét képviselik.

A tesztek a Lew Goldberg (Oregoni Egyetem, Oregoni Kutatóintézet) által elindított és felügyelt, a világ minden részéről bekapcsolódó kutatók által létrehozott, az ún.

International Personality Item Pool (IPIP, azaz Személyiségvizsgáló Itemek Nemzetközi Tárháza) itemgyűjteményén alapulnak. Ennek lényege, hogy olyan, a nyelvtől, kultúrától független itemgyűjteményt hoztak létre, mely többféle személyiségleíró megközelítéshez kapcsolódik, vagyis több elmélet (így pl. a Big Five koncepció, Eysenck, Zuckerman elmélete) és specifikus sajátosság (pl. érzelmi intelligencia, izgalomkeresés) mérését szolgáló kérdést, itemet gyűjtöttek össze.

Mivel a Big Five megközelítés igen elterjedt és elfogadott a személyiséglélektan képviselői között, így természetesen ezen elmélet fő dimenzióit leíró itemek gyűjteménye is megjelent az IPIP-en belül. Jelenleg több száz olyan állítás található itt, amelyek az extroverzió, neuroticitás, lelkiismeretesség, nyitottság és együttműködés, mint alapvető személyiségdimenziók megragadására, leírására alkalmasak. Mint ismeretes, a „nagy ötös” faktorai olyan széles körben elfogadott és általános dimenzióknak tekinthetők, melyek mentén az egészséges személyiségről egy igen részletes képet kaphatunk. Az alapfeltételezés, hogy ezen öt faktor elégséges és kimerítő keretet szolgáltat ahhoz, hogy a normál személyiség jellemzőiről, valamint az egyéni különbségekről megbízható és átfogó jellemzést kapjunk. Természetesen az öt fő dimenzió további alfaktorokra bontható, így a klasszikus értelmezés szerint (Costa és McCrae, 1992a) több skála áll a rendelkezésre a differenciált személyiségkép megalkotásához.

Visszatérve az öt markáns dimenzióra: számtalan személyiség-kutató és elméletalkotó próbálta már egységes keretbe foglalni a személyiség megragadására alkalmas legfőbb sajátosságokat, jellemzőket, tulajdonságokat. A lexikális (nyelvi alapú, vagyis a nyelvben kódolt, az emberek leírására alkalmas nyelvi formulákat alapul vevő) megközelítés történeti áttekintése során azt láthatjuk, hogy a kutatók gyakorlatilag hasonló dimenziókat neveznek meg, de hol több, hol kevesebb számban, s esetleg más-más címkével látták el az azonos tartalmi sajátosságokkal rendelkező faktorokat. Ugyan a vita még nem zárult le, hogy valójában hány dimenzió szolgáltat valóban elégséges és kimerítő keretet a személyiség megismeréséhez, de az egyetértésre való törekvés egyelőre „testet ölt” abban az öt fő faktorban, melyek a következők, a hozzájuk tartozó alskálákkal (Costa és McCrae, 1992a):

1. extroverzió: barátságosság, társaságkedvelés, önérvényesítés, aktivitási szint, izgalomkeresés, vidámság
2. neuroticitás: hosztilitás, lehangoltság, sérülékenység, szorongás, félnkség, impulzivitás
3. lelkiismeretesség: rendszeresség, szakértelem, teljesítménytörekvés, önfegyelem, kötelességtudat, megfontoltság
4. együttműködés: altruizmus, szerénység, bizalom, őszinteség, szolgálatkészség, gondoskodás
5. nyitottság: fantázia, esztétikai érzékenység, rugalmasság az értékekben, viselkedésben, ötletesség, érzelmi sokszínűség

Az extroverzió a dominanciával és a melegséggel rokonítható egyszerre. Az extroverzióval jellemezhető emberek vidámak, beszédesek, szociábilisak és meleg szívűek, míg az introvertáltak csendesek, visszahúzóóak, félnkek, szelídek és túlkontrollálják az impulzusokat. A neuroticitás a stresszre való reagálás különbségeit fedí le. Akik magas értéket érnek el, idegességre, lehangoltságra, büntudatra, testi panaszokra hajlamosabbak, alacsonyabb az önértékelésük, akik pedig alacsony értékkel bírnak, ellazultak, nyugodtak, nehéz őket kizökkenteni. Az élményekre való nyitottsággal jellemezhető emberek érzékenyek az esztétikai szépségre, igényük van a változatosságra, differenciált érzelmeket élnek meg, nem konvencionális az értékrendjük. Az együttműködés faktoron magas pontszámot elérők altruisták, gondoskodók, humánusak, szemben az alacsony pontszámúakkal, akik sokszor ellenséges érzelműek, nem törődnek másokkal és sértődékenyek, versengők. A lelkiismeretességgel jellemezhető emberek teljesítmény-centrikusak, összeszedettek, szorgalmasak, alaposak, míg az ellenpóluson levők szétszórtak, rendszertelenek, csekély önuralommal, önfegyelemmel bírnak.

A Big Five öt faktora a személyiség alapvető dimenzióinak tekinthető, mivel (a) időben stabil és több értékelő személy esetén hasonló struktúrát kapunk, (b) a személyiség leírásához egyik sem hagyható el, (c) a faktorok univerzálisak: mindkét nemnél, minden életkorban és kultúrában fellelhetők, (d) a faktorok biológiai megalapozottságát az örökleteség bizonyítja (Costa, McCrae, 1992b). Kultúrközi összehasonlítással McCrae és Costa (1997) kimutatták, hogy különböző nyelvcsaládokban és kulturális közegekben is fellelhető az ötfaktoros személyiségstruktúra, ami a faktorok univerzális voltára szolgált bizonyossággal.

Sok kutatás és vizsgálat eredményei alapján elmondható, hogy a fenti dimenziók több személyiségmodellt tömörítenek egységes keretbe (Peabody és Goldberg, 1989), s tulajdonképpen a személyiségműködés és -struktúra öt legfőbb területére vonatkoznak, melyek az 1. energia (extroverzió), az 2. érzelem (neuroticitás), az 3. intellektus (nyitottság), a 4. interperszonalitás (együttműködés) és a 5. munka (lelkiismeretesség). Ezekbe a kategóriákba tartozó személyiségtulajdonságok, sajátosságok segítségével bárki jellemezhető, s róla egy átfogó, mégis specifikus kép kapható. Így ez a megközelítés nagyon sokféle céllal (pl. tanácsadás, munkaerő-kiválasztás, oktatási program megtervezése) kiválóan alkalmazható minden korosztály, bármely nemzet vagy kultúra esetében.

Módszertani megfontolások

Az emberek tehát személyiségjellemzőikben és képességeikben is különböznek egymástól. Ahhoz, hogy ezeket a különbségeket megragadhasuk, szükség van olyan eljárásokra, eszközökre, amelyekkel ezek mérhetőek, kimutathatók. A pszichológiai elméleteken nyugvó vizsgálóeljárások lehetővé teszik, hogy az emberek közötti különbségeket meghatározott szempontok szerint nyilvánvalóvá tegyünk. A tesztelés, mint pszichológiai alapú vizsgálat tulajdonképpen egyfajta mintavételnek tekinthető az aktuális viselkedésből, teljesítményből, a már elsajátított képességekből, ismeretekből, tudásból, illetve a személyiség-sajátosságok adott időpontban való feltérképezését jelenti. Az ilyen jellegű vizsgálatoknak azért van kiemelkedő jelentősége, mert a munkatevékenységet és a személyi sajátosságokat ismerve tudjuk a munkát és az egyént egymáshoz illeszteni, illetve sok egyéb, az emberi erőforrás-gazdálkodáshoz kapcsolódó feladatot (kiválasztás, teljesítményértékelés, képzési irány meghatározása, karrier-menedzselés, stb.) megtervezni, kivitelezni.

A különböző személyiségelméleti megközelítések (pl. vonáselméletek, lexikális alapú, dimenzionális elméletek) szerint a személyiség olyan konzisztens tulajdonságokkal rendelkezik, amelyek meghatározzák, irányítják a személyiség viselkedéses és más (motivációs, érzelmi, stb.) megnyilvánulásait. Az alapvető személyiségdimenziók és az azokat meghatározó jellemzők mindenkire vonatkoznak, az egyének közötti különbség a dimenziók erősségbeli és fejlettségbeli eltéréseiből adódik. Az elmélethez illeszkedő, a teszt vagy kérdőív kialakítását megalapozó mérési feltevés arra épül, hogy egy-egy dimenzió vagy sajátosság mentén minden ember egy adott értékkel jellemezhető, s minél erősebb egy adott vonás, tulajdonság valakinél, annál kifejezettebb nála az adott sajátosság; így annál inkább meghatározza, befolyásolja a viselkedését, magatartását, szokásait, érzéseit, munkáját, megnyilvánulásait, stb. A mérni kívánt tulajdonság kiválasztását az elméleti megfontolás mellett mindig az is meghatározza, hogy milyen céllal kívánjuk azt mérni. A

munka világában természetesen azok a személyiségen belüli jellemzők lesznek a legmeghatározóbbak és legfontosabbak, melyek az adott munkatevékenység elvégzéséhez, a jó és egyenletes teljesítményhez, a munkamagatartáshoz és más, munkával kapcsolatos megnyilvánulásokhoz kötődnek, azokat megalapozzák és meghatározzák.

Egy adott munkakörre való alkalmasság megítélésében, a szükséges kompetenciák meghatározásához, s a megfelelő vizsgálóeljárás, teszt, kérdőív kiválasztásához a munkakör-elemzés nyújthat segítséget. Ennek révén, vagyis a munkatevékenység, illetve munkatartalmi tényezők ismeretében minden munkakör esetében meghatározható, hogy annak betöltéséhez, ellátásához milyen képességekre, ismeretekre, magatartásra, tulajdonságokra, stb. van szükség. Ezáltal meghatározhatók azok a kompetenciák, beválási indikátorok, melyek a sikeres munkavégzést, a jó teljesítményt, a beválást valószínűsítik, előrejelzik.

Minden esetben a munkakörökhöz rendelt tulajdonságok, vonások azokat a személyiség jellemzőihez és működéséhez köthető fő kritériumokat takarják, melyekre az adott munkakör ellátásához feltétlenül szükség van. Meghatározzák azokat a minimálisan elvárt kompetenciákat, melyekkel a munkavállalónak rendelkeznie kell ahhoz, hogy az adott állást betölthesse, valamint azokat a jellemzőket, melyek a hatékony, kiemelkedő teljesítménnyel, sikeres munkavégzéssel állnak kapcsolatban. A képzettségnek alapvetően három területe van: a tudás, a készségek és a képességek. A tudás valamely munka megfelelő elvégzéséhez szükséges, adott területhez tartozó információ-mennyiséget jelenti (szakmai ismeretek, melyeket általában az iskolai végzettséget és gyakorlati tapasztalatot igazoló dokumentumok igazolnak). A készségek a munkavégzéskor megfigyelhető gyakorlati, alkalmazott ismereteket takarja (mennyire eredményes az elméleti ismeret gyakorlatban való alkalmazása). A képességek a munkatevékenységek ellátásához szükséges fiziológiai (testi alkalmasság, adottságok) és pszichológiai feltételeket foglalják magukba. E legutóbbihoz kapcsolatosan, a pszichológiai alkalmassági kritériumon belül helyezhetjük el a személyiségen belüli tulajdonságokat és a személyközi készségeket, képességeket, melyek mint a munkakörhöz kapcsolt meghatározott követelmények jelenhetnek meg az adott munkakörök pályázati kiírásainál, a munkára jelentkezők elbírálásánál, a kiválasztási folyamat részeként.

Tesztekről általában

A munkakörelemző rendszerrel összhangban a kompetenciaalapú tesztek célja, hogy a megfelelő kompetenciák vizsgálhatóak legyenek. A teszteredmények segítik a jelöltek rangsorolását a kiválasztási folyamat során (de a tesztek az álláskeresőknél nyújtott tanácsadási folyamatban is használhatóak).

A munka világában alkalmazott tesztek korrekt, objektív, megbízható mérőeszközei egy fontos minősítési folyamatnak. A teszt kimutatja például, hogy valaki mit tud, kimutatja a készségeit, probléma-megoldási képességét, a munkavégzésének pontosságát stb.

A tesztekben mutatott teljesítmény előrejelzi a leendő munkáltató számára, hogy milyen jól végzi majd az illető a munkáját.

A TEIS projektben alkalmazott tesztek sztenderdizált pszichológiai tesztek: felvételük és kiértékelésük sztenderd módon történik.

A sztenderdizált tesztelés egyik legfőbb előnye, hogy olyan értékelést nyújt, amelyek pszichometrikailag érvényesek és megbízhatóak, éppúgy, mint az eredmények, amelyek általánosíthatók és megismételhetők. Másik előnye az adatok összegzésének lehetősége. Egy jól megtervezett, sztenderdizált teszt az egyéni képességek és készségek szintjeit tárja fel. Ezen adatok összegezhetőek, mely összegzésből hasznos információk nyerhetők. Az egyéni teljesítmény, az egyéni jellemzők összehasonlíthatóvá válnak egy csoport, egy populáció középértékével. Egy következő előnye, hogy a tesztek biztosítják, hogy egy jelölt sem részesül más bánásmódban, mint bárki más, életkora, neme, etnikai hovatartozása stb. alapján. (egyenlő jogok)

A tesztek főleg az IPIP adatbázisán alapulnak, s az I.-V. faktor elsősorban az ötfaktoros személyiségmodellre épül. A VI., a vezetői képességeket mérő faktor azért került be, hogy ne csak általános, hanem kifejezetten a vezetői munkakörökre is készüljön teszt-csomag. Természetesen vezetők esetében is érdemes a többi tesztcsomagból is válogatni, a munkakör specifikumainak megfelelően. Minden kompetencia pontosan definiálva van, melynek alapja a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Vezetéstudományi Tanszékének 2001-ben végzett „Az Európai gyakorlathoz illeszkedő munkaerő-piaci készségigény felmérés a magyar oktatás-képzés fejlesztése szolgálatában” című projektjében szereplő kompetenciaszótár.

A tesztek 10-15-20 kérdésesek, a kérdések, állítások úgy vannak megfogalmazva, hogy alacsonyabb iskolai végzettségűek is könnyen megértsék. A kérdéssorok pozitív és negatív megfogalmazású itemeket is tartalmaznak, tehát minden tesztben vannak ún. fordítottan értékelendő itemeket is (ezek gyakorlatilag a mérni kívánt sajátosság meglétét tagadják). Az ilyen jellegű kérdések után (itt a tesztkönyvben) zárójelben egy mínusz jel található: (-). Fontos, hogy ilyen kérdések esetében az értékelésnél az eredeti skálapontot meg kell fordítani. Ehhez az alábbi táblázat nyújt segítséget:

Eredeti skálapont	1	2	3	4	5
Transzformált pont	5	4	3	2	1

Például, ha valaki egy kérdésre 4 pontot adott, de az fordítottan értékelendő, akkor a pontok összesítésénél 2 pontot kell számításba venni.

A tesztek előzetes sztenderdjei, értékelési és értelmezési szempontjai

A tesztek értékelési kategóriáinak kialakításához a t-próba nyújthat segítséget, amire akkor van szükség általában, ha egy minta átlagát kell megbecsülni. Mivel ritkán van arra lehetőség, hogy a teljes populációból nyerjünk adatokat, általában mintát veszünk és e mintán végezzük el a felmérést. Az így kapott adatokat elemezzük és az eredmények alapján következtetünk a populáció egyes tulajdonságaira. Amikor csoportok átlagait kell megbecsülni, erre a legegyszerűbb eljárás a t-próba. Amikor t-próbát alkalmazunk, feltételezzük, hogy a minta normális eloszlású. Természetesen előfordulhat, hogy az adott minta nem követi szigorúan a normális eloszlást, de a t-próba erre nem érzékeny, így az elemzés ilyenkor is elvégezhető. A t-próba alkalmas arra, hogy adott hibahatár mellett becslést adjon a minta átlagára. Általában **95%-os megbízhatóság (ún. konfidencia intervallum)** mellett szokás ezt megadni, így tulajdonképpen 5%-ra csökken a becslés hibalehetősége. Így az adott mintára 95%-os megbízhatóság mellett kaphatjuk meg a jellemző átlagértékeket, mely a tesztekénél olvasható értékelési táblázatokban az „**Átlagos**” sorban olvasható minden esetben. Ami e fölött van, az „Átlag feletti”-nek, ami ez alatt van, az „Átlag alatti”-nek tekinthető.

A tesztek előzetes sztenderdje több, mint ezer adatai alapján készültek el. Demográfiai adatként a nemet, az életkort és az iskolai végzettséget vettük számításba. Az életkorkategóriákat a modern karrierpszichológiára alapoztuk, mely szerint az életpályának négy nagy szakasza van:

1. a növekedés fázisa (0-14. év)
2. a kibontakozás fázisa – puhatolózás, bukdácsolás időszaka (15-24. év)
3. az életpálya kiépítésének fázisa 25-44. év között, ezen belül a kipróbálások (25-30. év) és a stabilizáció (31-44. év) szakasza
4. a megőrzés, majd a hanyatlás fázisa 45-60. év között

Az iskolai végzettséget egy általános felosztás szerint néztük, mely a munkakörelemzési kérdőívben is így szerepel:

1. alapfokú
2. középfokú (szakiskolai)
3. középfokú (szakközépiskola, gimnázium)
4. felsőfokú (főiskola)
5. felsőfokú (egyetem)
6. egyéb

A tesztek összpontszáma 1000 pontos rendszerbe van átszámítva, hogy az eltérő számú kérdéseket, állításokat tartalmazó tesztek összpontszáma egységes legyen, ezáltal egy-egy egyén több teszteredménye könnyebben értelmezhető és viszonyítható egymáshoz.

A tesztek kérdéssorai után, a három kategóriás (átlag feletti, átlagos, átlag alatti) értékelés előtt elhelyezett táblázatok mutatják a statisztikailag feldolgozott eredményeket. A teszttel, illetve tesztekkel vizsgált egyén jellemzőinek megfelelően kiválasztható, hogy az adott személy mely demográfiai jellemző mentén, hol helyezkedik el a normál populáció sajátosságaihoz képest. Vannak olyan sorok, ahol adat nem szerepel, ezekben az esetekben statisztikailag nem lehetett az adatokat értelmezni, feldolgozni. Itt javasoljuk az összmintára számolt értékekhez való viszonyítást, amennyiben szükség lenne rá.

Kompetenciák definíciói, tartalmi meghatározásai

1. Intellektus, nyitottság, kultúra

- 1.1. **intellektuális érdeklődés:** az érdeklődési kör szélessége, mélysége; igény a művelődésre, ismeretbővítésre
- 1.2. **intellektuális nyitottság:** új élmények, tapasztalok befogadása és az ismeretek elmélyítése iránti nyitottság
- 1.3. **intellektuális komplexitás:** bonyolultabb, összetettebb, nagyobb szellemi aktivitást igénylő tevékenységek iránti befogadóképesség
- 1.4. **eredetiség, innováció:** újszerű, ötletes, eredeti, megszokottól eltérő, stb. szellemi tevékenység
- 1.5. **reflexió:** események, történések, létező dolgok, stb. belső, élményszerű feldolgozása, belsővé tétele
- 1.6. **kompetencia, hozzáértés:** meglévő ismeretek alkalmazásának képessége, eredményes tanulás, reagálás
- 1.7. **gyorsaság:** felfogóképesség gyorsasága, információfeldolgozás mélysége, lényeglátás, problémakezelés képessége
- 1.8. **introspekció:** önmaga és belső történéseinek megfigyelési képessége, igény az ezt biztosító zavartalan, nyugodt egyedüllétre
- 1.9. **kreativitás:** új, eredeti, addig nem létező dolgok megalkotásának, kitalálásának képessége
- 1.10. **képzelőerő:** létező és nemlétező dolgok elgondolásának képessége, fantáziálás, ábrándozás, elmélyült gondolkodás
- 1.11. **verbális intelligencia:** szóbeli kifejezőkészség, nyelvi gondolkodás pontossága, árnyaltsága, nyelvi találékonyság
- 1.12. **matematikai intelligencia:** matematikai, logikai, alapvető számolási, következtető és analitikus készség

2. Energia, aktivitás, extraverzió

- 2.1. **aktivitás, energia:** belső erő, lendület hosszú távon
- 2.2. **asszertivitás:** önértékelési képesség
- 2.3. **optimizmus, pozitív beállítódás:** képes meglátni a saját környezetében az előremutató eseményeket, folyamatokat, embereket

3. Neuroticitás, stressztolerancia, kiegyensúlyozottság

3.1 PSZICHIKAI KÉPESSÉGEK

- 3.1.1. **belső kontroll:** képes érzelmeit, cselekedeteit ellenőrzés alatt tartani
- 3.1.2. **harmónia:** képes az értelmi–érzelmi és magatartási szintű belső egyensúly kialakítására és fenntartására
- 3.1.3. **emocionális stabilitás:** magatartása mások számára átlátható, érzelmi megnyilvánulásai arányban állnak az élethelyzetekkel, történésekkel
- 3.1.4. **realitásérzék, racionalitás:** képes a tevékenységeit a következményekkel együtt a valós világ viszonyainak megfelelően irányítani
- 3.1.5. **önfegyelem:** korlátozza és szabályozza indulatait
- 3.1.6. **stressztolerancia:** képes a munkával és a mindennapos együttéléssel együtt járó feszültségek elviselésére

3.2 EREDMÉNYESSÉGET SEGÍTŐ SZEMÉLYI TULAJDONSÁGOK

- 3.2.1. **humorérzék, játékosság:** a világ, az élet visszasságait, ellentmondásait értő, és azokat tréfás derűvel feloldani kész viselkedés
- 3.2.2. **önbizalom:** hisz önmagában
- 3.2.3. **önfejlesztés képessége:** felismeri hiányosságait, korlátait és törekszik ezek kiküszöbölésére
- 3.2.4. **önismeret:** ismeri saját erősségeit és gyengeségeit, valamint az ezekben rejlő lehetőségeket és veszélyeket
- 3.2.5. **személyes méltóság:** képes az őt megillető mértékű elfogadás és tisztelet kiváltására

4. Munka, lelkiismeretesség

4.1 MUNKAVÉGZÉSI, TECHNIKAI KÉPESSÉGEK

- 4.1.1. **pontosság, perfekcionizmus:** képes a pontos, (szinte) hibátlan munkavégzésre, képes a rábízott feladatokat időben és az elvárt módon elvégezni
- 4.1.2. **céltudatosság, célirányosság:** huzamosabb időn keresztül képes összpontosítani akaratát valamely feladat elvégzésére
- 4.1.3. **teljesítőképeség, teljesítménytörekvés:** képes a belső, vagy kívülről kapott célok elérésére
- 4.1.4. **kezdeményszó készség:** képes önálló cselekvés kezdeményezésére, és másokat is önálló tevékenységre készíteni
- 4.1.5. **módszeres munkavégzés, munkaszervezés, rendszeresség:** képes a saját tevékenységének megszervezésére, tevékenységét képes előre meghatározott lépéssorrend alapján végezni
- 4.1.6. **újítási képeség:** képes a feladatok megszokottól eltérő, újfajta módon történő elvégzésére

4.2 MUNKAVÉGZÉS MINŐSÉGÉT BEFOLYÁSOLÓ KÉPESSÉGEK

- 4.2.1. **állhatatosság, kitartás, szorgalmasság:** képes a cél, vagy a feladat által igényelt energia-befektetés hosszú távú fenntartására
- 4.2.2. **elővigyázatosság, óvatosság:** képes a feladat igényelt határok érzékelésére, a feladatvégzésből adódó következmények reális felismerésére
- 4.2.3. **kritikus szemlélet:** képes a jelenségek, tevékenységi tárgyak és személyek elfogulatlan értékelésére
- 4.2.4. **lelkesség:** a munka, a feladat iránt érzett öröm
- 4.2.5. **munkához való hozzáállás:** nyitottan, érdeklődve várja a feladatokat
- 4.2.6. **összpontosító képeség:** képes huzamos időn keresztül célirányosan függetleníteni magát a környezeti hatásoktól a feladatok elvégzése során
- 4.2.7. **rugalmasság:** jól alkalmazkodik a változó feladatokhoz, helyzetekhez

5. Együttműködés, barátságosság

5.1 SZOCIÁLIS KÉPESSÉGEK

- 5.1.1. **alkalmazkodó képesség, konformitás:** képes a környezeti változásoknak megfelelő magatartás kialakítására
- 5.1.2. **együttműködő képesség:** képes a feladatai megoldása, céljai elérése során a másokkal való közös tevékenységre
- 5.1.3. **empátia, empátiás törődés:** képes saját mások érzelmeit is figyelembe vevő magatartást tanúsítani
- 5.1.4. **kompromisszumra való képesség:** kölcsönös engedménnyel járó meg egyezésre való készség
- 5.1.5. **konfliktuskezelési képesség:** képes az élethelyzetek, a munkaszituációk során vitás, nehéz helyzetek, érdekütközések eredményes, sikeres megoldására
- 5.1.6. **méltányosság másokkal szemben:** képes önmaga és mások emberi értékeinek, méltóságának tiszteletére, igazságos értékítéletek alkotására
- 5.1.7. **nyitottság a munkatársak felé, csapatmunka:** készséggel együttműködik kollégáival, tud és szeret (munka)csoporthoz lenni, képes csapatban dolgozni
- 5.1.8. **segítőkészség, altruizmus:** képes mások felé önzetlen, szolgálatkész, támogató magatartást tanúsítani
- 5.1.9. **tapintat:** emberi kapcsolataiban képes a finom különbségek észlelésére, tiszteletben tartja mások érzelmeit

5.2 ETIKÁVAL ÖSSZEFÜGGŐ KÉPESSÉGEK

- 5.2.1. **becsületesség:** szilárd, méltányos erkölcsi elvek alapján nyugvó életvitel
- 5.2.2. **felelősségvállalás képessége:** belátja saját tevékenysége hosszú távú következményeit és vállalja azokat
- 5.2.3. **hit:** a saját meggyőződésből való merítés; képes saját meggyőződésének felvállalására és ennek szóban és magatartásban történő hitelesítésére
- 5.2.4. **lojalitás:** képes elköteleződést vállalni személyek, ügyek és a munkahelyi szervezet mellett
- 5.2.5. **meggyőződés szilárdsága:** képes személyes meggyőződés kialakítására és fenntartására ez ellen ható körülmények közepette is

- 5.2.6. **nyíltság:** elfogadó és őszinte mások iránt a kialakuló helyzetekben
- 5.2.7. **szilárd értékrend:** képes biztos, következetes, erkölcsi alapú értékek rendszere alapján dönteni, cselekedni
- 5.2.8. **tisztesség:** képes tevékenységét, az emberekhez való viszonyát erkölcsi normák alá rendelni

5.3 KOMMUNIKÁCIÓS KÉSZSÉG:

jó beszédkészséggel rendelkezik; közléseinek jól érthető belső logikája van; törekszik és képes a másoktól származó közlések megértésére; érzelmektől függetlenül képes helyzeteket, történéseket, feladatokat, embereket megítélni; képes gondolatait mások számára érthető módon megfogalmazni

6. Vezetési képességek

- 6.1. **delegálás:** képes munkatársainak feladatot, felelősséget és hatáskört átadni
- 6.2. **döntési képesség:** képes lehetőségek, helyzetek, emberek közötti választásra
- 6.3. **eredményközpontú szemlélet:** képes rendszert, folyamatot, embert az eredmény szempontjából vizsgálni, mérlegelni
- 6.4. **fejlesztés képessége:** képes önmagában és másokban a fejlődési, tanulási igény felkeltésére és fenntartására
- 6.5. **határozottság:** nézetei kifejtése, viselkedése elszántságot és tekintélyt tükröz
- 6.6. **igazságosság:** képes tárgyyszerű, érzelemmentes értékelésre és viselkedésre
- 6.7. **motiválás képessége:** képes másokban a teljesítés igényét kiváltani
- 6.8. **sikerorientáltság:** a siker elérése érdekében erőfeszítést tesz
- 6.9. **tanácsadói képesség:** képes másoknak ötleteket, lehetőségeket kínálni, örömmel veszi, hogy ez másokat sikerhez segít
- 6.10. **tervezési képesség:** képes az erőforrások előzetes, időbeni, térbeni mérlegelésére, ennek kellő formában való írásba foglalására
- 6.11. **vállalkozókedv:** képes a kockázat melletti cselekvésre
- 6.12. **érzelmi intelligencia:** képes felismerni az érzelmek jelentését és kapcsolatait, valamint mindezek alapján gondolkodni és problémákat megoldani;

képes önmaga és mások érzelmeinek helyes észlelésére, az érzelmekhez kapcsolódó érzések asszimilálására, valamint az érzelmek által hordozott információk megértésére és az érzelmek kezelésére

Egyéni munkába helyezési terv

A kiválasztási eljárást követően készülhet el az egyén munkába helyezési terve. A terv tartalmazza az egyéni fejlesztési tervet és a képzési tervet.

Egyéni fejlesztési terv

Az egyéni fejlesztési terv a munkáltató/tanácsadó és a munkavállaló által közösen kidolgozott dokumentum, amely összhangban van a szervezeti és munkavállalói célokkal, és megmutatja az egyéni képességek fejlesztésének lehetőségeit az egyén és a szervezet szempontjából. Az egyéni fejlesztési terv kiváló eszköz a nyomon követéshez és monitoringhoz, hiszen jól mutatja az eredményességet és hatékonyságot.

Az egyéni fejlesztési terv kidolgozásához, ahogy azt már korábban is említettük szükséges a munkavállaló igényeinek és elvárásainak ismeretére. Ezeket kell összevetni a munkáltató preferenciáival. A kettő harmonizálása után cselekvési terv részét kell elkészíteni, azaz azonosítani kell a helyszíneket, határidőket, a feladatokat, kötelezettségeket. Szintén rögzíteni kell az előrehaladási monitoring megbeszélések időpontjait, hiszen ezek a találkozásokon elhangzó személyes beszámolók segítik a legjobban az egyén fejlődési folyamatának nyomon követését, illetve itt van lehetőség a terv módosítására is. A terv végrehajtása során az egyént segíthetik személyes tanácsadók, mentorok. Az egyénnel kötött mentori, tanácsadói, részvételi és egyéb megállapodásokat szintén regisztrálni kell tervben, illetve a terv mellékletét képezik.

Az egyéni fejlesztési terv digitalizált formája az e-eft megvalósulását a 4. munkacsoport támogató digitális platformja teheti életképessé.

Az egyéni fejlesztési terv tartalma

Az egyéni fejlesztési terv 5 részből tevődik össze:

- Bemeneti adatok
- Felmérési adatok, kompetencia profil
- Fejlesztési folyamat
- Cselekvési terv
- Nyomon követés, monitoring

Bemeneti adatok tartalmazzák egyrészt a személyes adatokat (név, cím), a jelenlegi munkaerő-piaci helyzetéről szóló adatokat, képzettségi adatait, munkatapasztalatát, egyéb tapasztalatait. Ezek az információk gyakorlatilag a (szakmai) önéletrajz elkészítésével egyenértékűek.

A terv következő részében a munkavállaló pszichikai profilját kell felvázolni. A tervben szerepeltetni kell az egyén személyes jellemzőit, munkavállalói elképzeléseit, motivációs képét, a befolyásoló külső tényezőket, kompetenciáit és korlátait (fizikai, kognitív és pszichikai korlátokat). A kiválasztási eljárás eredményei itt jól felhasználhatóak.

A fejlesztési folyamat lényege, hogy perspektívát adjunk a munkavállalónak. A fejlesztési folyamat céljai lehetnek:

- Munkába helyezés a normál munkaerőpiacon vagy védett munkahelyen
- Szociális aktivitás
- Képzés
- Visszatérés az „eredet földjére” (menekültek, hajléktalanok)

A cselekvési tervben határozzuk meg az egyén által elérendő a fő célokat, az elvégzendő tevékenységeket, feladatokat, valamint a megállapodásokat. A cselekvési terv másrészt ütemterv is, melyben rögzítésre kerülnek a terv végrehajtásakor betartandó határidők.

A terv végrehajtását folyamatosan kell ellenőrizni és értékelni. Egyrészt csak így kaphatunk pontos képet az egyén fejlődéséről, másrészt az esetleges és szükséges módosításokra csak a folyamatos értékelések eredményei mutatnak rá.

Képzési terv

Sokszor az egyéni fejlesztési terv részének tekintik, de önállóan is megállja a helyét. A képzési terv is tartalmazza a személyes adatokat, a kompetenciákat, ugyanakkor fontos szempontként jelenik meg a képzés elvégzésével betölthető munkaköröknek való megfelelés is.

A képzési terv részei:

- Bemeneti adatok
- Felmérési adatok, kompetencia profil
- Felnőttképzési szolgáltatások
- Képzési programok, tananyagok, modulok
- Nyomon követés, monitoring

A képzési terv elkészítésében a munkavállaló és a képzési tanácsadó vesz részt. A tanácsadók az egyén élettapasztalattal szerzett mindennemű tudását, szakértelmét felmérve és figyelembe véve, illetve a munkakör (munkáltató) igényeinek megfelelően alakítják ki a képzési tervet. A képzési terv tartalmazza majd azokat a képzési modulokat, amelyek elsajátításával a kompetenciárés szűkítése, az adott munkakör megfelelő ellátása várható.

Felnőttképzési szolgáltatások⁶

A felnőttképzéshez kapcsolódó szolgáltatások célja, hogy támogassa a felnőtt egyént foglalkozást elősegítő képzésben való részvételét a sikeres munkavállalás érdekében, illetve segítse bekapcsolódni a képzési folyamatba, továbbá felkészítse a munkaerő-piacon való sikeres szereplésre.

A cél az önismeret, az új készségek, új szakmai és magatartásbeli, viselkedésbeli tulajdonságok, új munkavállalói attitűdök elsajátítása, amelyek birtokában képesek lesznek alkalmazkodni a gazdasági környezet változó igényeihez.

A PRKK a szolgáltatások szűkebb értelmű rendeltetését a következőképpen határozta meg:

- segíteni a jelentkezőt azonosítani, dokumentálni és bemutatni azt a tudást, tapasztalatot és képességeket, amelyeket a munkavégzése során élettapasztalatként szerzett;
- segítséget nyújtani a számára a felnőttképzési programok megválasztásához, döntése megalapozásához, vagyis saját általános és szakmai ismeretének felméréséhez, tehát az élettapasztalattal szerzett szakmai tudása beszámításához a szakmai képző programokban;
- segíteni tájékozódni a foglalkozások világában, a munkaerő-piaci karriercéljának megfogalmazásában, valamint elősegíteni mielőbbi visszatérését a munkaerőpiacra;
- tájékoztatni a képzések adatai felől, továbbá támogatási, finanszírozási, továbblépési lehetőségek felől;
- alternatívákat kínálni a sikeres elhelyezkedés érdekében, naprakész munkaerő-piaci helyzetre építve, az egyéni adottságokat figyelembe véve, ezzel az álláskeresési esélyeinek javítása;

⁶ PRKK, 2006

- feldolgozni azon problémáit, melyek személyiségéből erednek a munkanélküliség átélésének következményeként, és amelyek munkavállalását akadályozzák, megelőzni a tartós munkanélküliség és az ezt kísérő pszichés-mentális hatások kialakulását;
- segíteni ügyfeleinket a mindennapi életben felmerülő jogi problémák intézésében, különösen a munkaviszonnyal és munkanélküliséggel összefüggő gondjai megoldásában

A szolgáltatási tevékenység tehát szorosan kapcsolódik a felnőttképzési tevékenységhez, támogatja az egyén tanfolyamon történő részvételét, elősegíti a későbbi munkavállalást. Ugyanakkor a felnőttképzéshez kapcsolódó szolgáltatások különálló rendszerként is működnek, a felnőttképzési tevékenységtől függetlenül.

A felnőttképzési szolgáltatások egyike az egyén előzetes tudásának felmérése és beszámítása (PLAR). Az előzetes tudás felmérése és beszámítása annak elismerése, hogy az élettapasztalattal szerzett mindennemű tudás, szakértelem, attitűd az iskolarendszerű képzéssel azonos értékű lehet: ugyanúgy mérhető, értékelhető és beszámítható valamely képzési programba.

A PLAR megbízható és erre alkalmas eszközökkel, kvalifikált szakértők által végrehajtott felmérése annak, amit a személy nem formális szakképzés, tréning-, vagy tapasztalati úton megtanult, ami beszámítható a felnőttképzési intézmény által kínált képzési programokba. A PLAR a jelenleg elterjedt formában az élettapasztalat, munkavégzés és tanulás során szerzett tudás, szakértelem és attitűd összességének felmérését jelenti.

Rendeltetése:

- Segíteni a tanulási szándékukban eltökélt személyeknek azonosítani, dokumentálni és bemutatni azt a tudást, tapasztalatot és képességeket, amelyeket a munkavégzésük során élettapasztalatként szereztek.
- Amikor már a tanulmányok meghatározott területe szempontjából lényeges tartalom meghatározásra és dokumentálásra került, a tanuló pályázhat e tudásnak, tapasztalatnak és képességnek a beszámítása, szakmai elismerése iránt.

Egyetlen PLAR módszer sincs, amelyik bármely szituációban használható lenne, ezért az adott körülményeknek legjobban megfelelő módszert kell kiválasztani. A választott módszernek meg kell felelnie mind a felmérést végző, mind pedig a tanuló személy igényeinek is.

A rendelkezésre álló PLAR felmérések, vagy ezek hiányában a vizsgabizottság (vagy a szakmai- és vizsgakövetelmények) által megfogalmazott elvárások (kimeneti követelmények) alapján az instruktor megállapítja, hogy mely ismeret-, készség- és egyéb értékek területét kell felmérnie (kompetencia térkép szerint).

A minősítés két alternatívát kínál a teljes modulra, v. tanfolyamra: „megfelelt”, vagy „nem felelt meg”. Megfelelt minősítés esetén a hallgató felmentést kap az adott modul látogatása alól, azonban vizsgáról való felmentés csak akkor engedélyezhető, ha ez a hatályos jogszabályokkal nem ütközik. Nem megfelelt minősítés esetén a hallgatónak részt kell vennie az adott modul tanóráin.

Az „Előzetes tudás felmérése és beszámítása” történhet:

- Vizsgáztatással
- Ekvivalenciák módszerével
- A két előbbi módszer kombinációjával

A szakinstruktor joga meghatározni a felmérés – szakterülethez leginkább alkalmazkodó – módszerét.

PLAR vizsgáztatással

Az egyének gyakran szereznek kifejezett tudást valamilyen nem formális rendszerben, amit a vizsgafolyamattal lehet a legjobban bemutatni. Nem feltétlenül azonos a tanfolyamzáró vizsgával, bár a kiválasztott kurzusért felelős instruktor a kurzus teljes tudásanyagát méri fel. A PLAR nem kizárólag szöveges felmérés, vagy egy időben és egy helyen lezajló számonkérés.

Az eljárás döntő fontosságú eleme maga a tudásfelmérés. A kompetencia leltár alapján az instruktor teljes körűen, minden kompetenciára kiterjedően egy vizsga feladatgyakorlatsort állít össze, amely alkalmas annak a mérésére, hogy a hallgató rendelkezik-e azokkal a szükséges ismeretekkel, készségekkel, és magatartásformákkal, amelyek az adott kompetenciát felépítik.

A PLAR web-alapú vizsgáztatásos lebonyolításának keretrendszerét dolgozta ki a PRKK az EQUAL projekt keretében. Jelenleg módszertani tesztelés alatt áll a rendszer.

PLAR ekvivalenciák módszerével

Alkalmanként a tanulók megbízható tapasztalati tudást szereznek szakmájukban, ami a munkáltatónál kifejtett tevékenységükből, folyamatos szakképzési kurzusokból, katonai kiképzési tréningből, vagy egyéb tevékenységekből származik. Ezek kívül állnak az iskolarendszerű képzési rendszeren, de határozott szakmai ismereteket nyújtanak.

Az ekvivalencia az iskolarendszeren kívüli tanfolyamoknak, a szerzett bizonyítványoknak és gyakorlati ismereteknek a modulonkénti értékelése, v. beszámítása. Szigorúan véve az ekvivalencia nem méri az egyén tanulását, ehelyett azt közli, hogy a bemutatni kívánt ismeretek közül mi került értékelésre az egyén által megjelölt képzési programban való elismertetés céljából (azaz egy klasszikus leíró folyamatról van szó). Pl. A PRKK bizonyítvány igazolja a modulonkénti elvégzett tematikát!

A PLAR folyamatot végző szakértő belátása szerint az ekvivalenciákat vizsgáztatással együttesen is alkalmazhatja, ha így biztosabban tud dönteni a hallgató előzetesen megszerzett tudásáról.

A PLAR irodalomban még léteznek egyéb módok a szerzett tudás felmérése és dokumentálására, de azok bonyolultsága miatt az alkalmazásuk jelenleg nem célszerű.

A PLAR-nál egy szinttel lép magasabbra az *előzetes tudás elismerése*, azaz a VPL. Ha felteszünk a kérdést, hogy mi a VPL, a válasz a következő:

1. Kompetenciák felismerése,
2. Kompetenciák megerősítése,
3. Kompetenciák fejlesztése,

amely egyenlő az egyéni és a szervezeti célok összekapcsolásával. Egyénenként elegendő lehet az első kettő alkalmazása, más esetekben azonban mind a három pont alkalmazására szükség lehet.

VPL az alábbi célokat kívánja megvalósítani:

- A képzést rugalmasabbá tenni
- A képzés más formáinak optimalizálása
- Igények vezetése (HR alapú)
- Foglalkoztathatóság és Alkalmazhatóság
- Élvezhetőség – vagyis az egyén tudja élvezni szakmai tevékenységét, amely elősegíti így további emberi és szakmai fejlődését
- Karrier lehetőségek növelése

A rendszer működéséhez szükséges követelmények:

- Értékelési készségek megléte
- Hozzáférhetőség az eljárásokhoz
- Értékelési eljárások minőség biztosítása
- Értékelési standard megléte
- Gazdasági és törvényességi keretek megléte
- Nemzeti és nemzetközi keretek biztosítása

Az eljárással kapcsolatos elvárások:

- Tiszta cél meghatározás (érdekeltség/elkötelezettség)
- Fejleszteni a támogatást és a tudatosság növelése
- Az eljárás javítása (általános)
- Az eljárás javítása (személyes vonatkozásban)
- Kiértékelés
- Fejlesztés

A háttérteret a Védett munkahelyek „kirendeltségi” szervezete, 9000 fős személyzettel biztosítja, amely kb.100 védett munkahelyet jelent, s ahol 90.000 fő dolgozik a célcsoportból.

A VPL célcsoportja főként azok az emberek, akik a munkaerőpiac alacsonyabb szintjének az „éléhez” közelítenek azaz:

- A visszajelzések szerint csak védett munkahely számára elhelyezhetőek
- Védett munkahelyen belül dolgoznak
- Védett munkahely szektorában dolgoznak
- Formális képzettség nélküliek
- Bizonyíthatóan olyan kompetenciákkal rendelkeznek, amelyek a (re)integrációhoz vezethetnek

Gyakori sokrétű probléma esetükben: pszichológiai, pszichiátriai, mentális, szociális-érzelmi fogyatékoságok, - közös karakterisztika: - tanulási problémák/nehézségek, - a szokásos iskolarendszeren belül nem tudnak/tudtak jól funkcionálni.

A fentiek ellenére rendelkeznek bizonyos, illetve már tanult képességekkel, készségekkel, munkatapasztalatokkal így a folyamat célja ebből a felismert alacsonyabb képességi szintből, legalább egy szinttel feljebb juttatni az egyént. Ennek a folyamatnak az alapja, a

már korábban megszerzett kompetenciák felismerése, azok meghatározása, felmérése, amelyben az egyén, és a „mentor” és/ vagy munkahelyi vezető vesz részt és ennek eredménye egy négy részből álló portfólió összeállítása, amely a különböző adatelemek mellett elemzi a leendő munkahely(ek)nél tett látogatás tapasztalatait, a vizsgált és ellenőrzött szakmai kompetenciák listáját, interjú az egyénnel (ez utóbbi nem kötelező). A portfólió összeállítását követi a VPL jelentés, amely már tanácsadást is tartalmaz. A jelentés felépítése:

1. A résztvevő adatai, a (kiválasztott) vállalat és jellemzői/jellegzetességei, a szakmai terület, alapvető funkcionális célok
2. Probléma meghatározás/ kérdőív
3. A portfólió alapján az egyén már megszerzett szakértelme, szakmai képességei, tapasztalatai, más kompetenciák az erre alapozott és a szakmára, gyakorlati oktatásra fókuszáló képzési tanácsadás, amely valószínűsíti, hogy az adott szakterületen a jelentkező képes „végzettséget/bizonyítványt” szerezni.
4. „Bizonyítvány”, amelyet a portfóliót felügyelő szaktanácsadó állít ki a jelentkező és a vállalat számára, s amely a fenti tanácsadásra, az egyéni fejlesztésre fókuszált.

Ez alapján tehát, nem minden esetben egy „formális” szakképesítés megszerzése a cél, hanem a VPL folyamat végén egy olyan „igazolás” kiállítása, amely lehetővé teszi mind az egyén, mind a vállalat számára annak felismerését, hogy a már megszerzett, majd fejlesztett kompetenciák és szakmai tudás alapján milyen szakterületen alkalmazható a résztvevő. Innen kezdve a védett munkahely feladata pedig az, hogy az egyént eljuttassa arra a szintre, hogy az képes legyen az elsődleges munkaerőpiacon az elhelyezkedésre. Erre egy három éves időtartam áll rendelkezésére, amely idő alatt a foglalkoztatás támogatott, a munkabér kétharmad részében. Folyamatos monitoring segítségével biztosítható az, hogy a védett munkahely eleget tegyen a követelményeknek és amennyiben az lehetséges még a három év letelte előtt eljuttassa a résztvevőt az elsődleges munkaerőpiacra. Amennyiben ez nem sikerülne, úgy, természetesen vizsgálva a védett munkahely felelősségét is, a folyamat előlről kezdődik.

A *pályorientáció (és pályakorrekció)* olyan folyamat, amely a tájékozódást segíti a foglalkozások világában. Általában szakmával nem rendelkező személyek számára ajánlott, de igénybe vehetik szakmát váltani szándékozó ügyfelek is. A pályorientáció folyamatában az egyén újabb információkat szerez a foglalkozásokról, a munkaerő-piaci lehetőségekről, s önismeretét is bővíti. A szolgáltatás célcsoportja a pályaválasztásban nehezen döntést hozó, vagy döntésképtelen fiatalokból (részben pályakezdő fiatalok), illetve olyan

felnőttekből áll, akik helyzetüket a foglalkoztatottság hiányában kilátástalannak érzik, elbizonytalanodtak.

Különös figyelmet kell fordítani a tartósan munkanélküli, 40 év feletti korosztályba tartozó és szakképesítéssel, szakmával nem rendelkező, vagy esetleg még alapfokú iskolai végzettséget sem szerzett réteg megsegítésére, támogatására.

A pályaorientálás célja, hogy az egyén a személyiségének, képességének, érdeklődésének és nem utolsósorban a munkaerő-piaci keresletnek megfelelő tervet tudjon készíteni és megvalósítani. Végső cél, hogy visszajuttassa ennek megfelelően a munkaerőpiacra azokat a munkanélkülieket, akik valamilyen ide vonatkozó okból nincsenek munkára kész állapotban, illetve ezért önmaguktól nem képesek a potenciális munkavállalásra.

Pályakorrekciós tanácsadásra akkor van szükség, ha valaki olyan pályát választott korábban, amelyről később kiderült, hogy valamilyen okból nem volt megfelelő, vagyis korrigálni kell az eredeti döntést.

A pályaválasztás nem egyszeri dolog, hanem egy folyamat ma már az ember életében, hiszen nagyon ritka az olyan „szerencsés” ember, aki egész életében ugyanazt a munkát végzi ugyanazon a munkahelyen. A felgyorsult társadalmi-gazdasági változások miatt az emberek életük folyamán többször kényszerülnek munkahelyet, s ezzel együtt pályát, foglalkozást váltani. Ezért a pályaválasztáshoz, pályakorrekcióhoz szükséges ismeretekre, készségekre, képességekre nemcsak ifjúkorban, hanem egész aktív, munkaképes korunkban szükségünk lehet. Mivel napjainkban kulcsfontosságú tényező a tudás és a készségek egész életen át tartó frissítése, ezért a pályaorientáció és -korrekció egyik fontos területe a tanulási képességek fejlesztése is.

A pályakorrekció abban tér el a pályaorientációtól, hogy az ügyfél rendelkezik már szakmával, vannak tapasztalatai és ismeretei, de ezek nem piacképesek. Gyakori, hogy végzettsége és egyéb tényezők (lakhely, státusz, szociális körülmények, érdeklődés, egészségügyi problémák, stb.) miatt nem tudja megvalósítani céljait. Számára új utakat kell keresni, csökkenteni kell a váltással kapcsolatos szorongásokat, fel kell hívni a figyelmet az esetlegesen irracionális elképzelésekre, szakmai érvekkel kell alátámasztani a foglalkoztatási lehetőségekkel kapcsolatos problémákat, ki kell szélesíteni a választási alternatívákat. Alaposabb feltárással általában több adottság, képesség kerülhet felszínre a tanácsadás során a már tapasztalatokkal rendelkező ügyfelek esetében, mely a lehetőségek feltárása során kamatoztatható, hiszen építeni lehet egy szakma megtanulásának, művelésének korábban szerzett tapasztalataira.

A *képzési szükségletek felmérése* annak az úrnek a felmérését és betöltését jelenti, ami az egyén meglévő tudása és a karriercéljai eléréséhez szükséges többlettudás között fennáll. A szolgáltatás rendeltetése annak meghatározása, hogy a jelentkező az általa kiválasztott szakmai tudás megszerzéséhez milyen kompetenciák és ismeretek megtanulása útján juthat el.

A szolgáltatást azoknak a személyeknek érdemes igénybe venni,

- akik határozott elképzeléssel rendelkeznek saját karriercéljukat illetően (állás-hoz jutás, továbbtanulás, szakmai előmenetel, szakmai érdeklődés, tudományos-fejlesztő tevékenység, hobby, stb.),
- meghozták döntésüket arról, hogy karriercéljaik elérésének eszközeként képzésben, továbbképzésben fognak részt venni,
- már tájékozódtak a felől, hogy szándékukkal egy olyan felnőttképzési intézményhez kell fordulniuk, amelyik felnőttképzéshez kapcsolódó egyéb szolgáltatásokat is nyújt, vagy
- egy felnőttképzéshez kapcsolódó másik szolgáltatás igénybevételének eredményeként fordulnak e szolgáltatásért az intézményhez

A szolgáltatás abból áll, hogy a tanácsadó megméri az egyén hozott tudását, összehasonlítható módszerekkel szembeállítja a kitűzött tanulási céllal és a felnőttképzés (andragógia) nyelvén – kompetencia, tudás, ismeret, attitűd – leírja a kettő közötti betöltetlen teret. Ez a tér töltődik ki az egyén képzési programjának tananyagával.

A képzési tanácsadás során aktuális, vagy elvileg megvalósítható – tanúsított – képzési programokról kapnak az ügyfelek tájékoztatást egyéni vagy csoportos formában, az adottságok figyelembe vételével, személyesen, telefonon vagy interneten keresztül.

A képzési tanácsadás célja:

- képzési programok feltételeinek/körülményeinek ismeretében komplex tájékoztatás az egyén felől érkező igényeknek megfelelően,
- a képzés alapadatai mellett a támogatási, finanszírozási, továbblépési lehetőségek ismertetése, az érdeklődő képességeihez és igényeihez mért kínálat kialakítása,
- korrekt, kimerítő tájékoztatás mellett alternatív megoldások felvonultatása,
- korrekt tájékoztatás a mindenkori támogatási konstrukciókról (állami finanszírozású ingyenes képzés, pályázat által részben vagy teljesen finanszírozott

képzés, egyéb támogatások, juttatások, önköltséges tanfolyam esetén részletfizetési lehetőségek) az adott képzések viszonylatában

- munkáltató (megrendelő) számára képzési ajánlat összeállítása
- a képzésbe kerülés feltételeiről és a képzési rendről korrekten és pontos tájékoztatás

Az *elhelyezkedési tanácsadás* során a lehetőségek és az igények összehangolásával, az elhelyezkedéssel kapcsolatos nehézségek és buktatók ismertetésével a tanácsadó javaslatot tesz az egyén számára a pályázati tevékenység, az önéletrajzírás és az interjúra felkészülés témakörökben.

A tanácsadás célja a hallgatók és az érdeklődő ügyfelek részére alternatívákat kínálni a sikeres elhelyezkedéshez, naprakész munkaerő-piaci helyzetre építve, az egyéni adottságokat figyelembe véve, csoportos vagy egyéni formában, személyes, telefonos vagy internetes tanácsadás keretében. Amennyiben ez indokolt, a képzések felé orientálni az ügyfelet a munkaerő-piaci pozíció javítása érdekében.

Az *álláskeresési technikák oktatása* azon eszközök és módszerek összessége, amelyek segítségével az egyén javítja az álláskeresési esélyeit, felkészül a munkaerőpiacon való sikeres szereplésre.

Az álláskeresési technikák elsajátításával és alkalmazásával az egyén képes lesz:

- felmérni saját munkaerő-piaci szerepét,
- információt szerezni a képzettségének megfelelő álláslehetőségekről,
- önéletrajzát és pályázatát elkészíteni,
- a felvételi beszélgetésen megfelelően és hatékonyan kommunikálni,
- munkába álláshoz kapcsolódó jogi kérdésekben eligazodni.

A rehabilitációs tanácsadás a képzési tanácsadásnak egy speciális formája, melynek keretein belül az egészségi okokkal - veleszületett vagy szerzett - összefüggő munkaképesség változással kapcsolatos foglalkozási rehabilitációhoz kapcsolódó képzési lehetőségeket veszi számba, és igyekszik olyan hozzáfértést biztosítani az érintettek számára, amelyek a munka világába való visszatalálás reális lehetőségei felé nyithatnak új utakat.

A tanácsadói beszélgetés során a fogyatékkal élő/megváltozott munkaképességű egyén egészségi állapotának megfelelő képzési lehetőségekről kap tájékoztatást, és az egészségi állapotból eredeztethető személyes problémák tisztázásával a tanácskérő reális képet alkothat munkaerő-piaci kilátásairól. Érdeklődésének, megmaradt képességeinek feltárással képessé válik saját értékeivel kapcsolatban valóságos ítéletet alkotni.

Képzési programok, tananyagok, modulok⁷

Az „élethosszig tartó tanulás” korunk egyik leggyakrabban idézett fogalma. Egyre többen és egyre többször kényszerülnek arra, hogy karrierjük során pályát módosítsanak. Az egyén élethosszig tartó tanulási szükségleteit döntően nemzeti gazdasági célkitűzések határozzák meg. A prosperáló gazdasági ágazatok kínálnak munkaerő-piaci és vállalkozói lehetőségeket, s ez önmagában is konkrét csatornába tereli az önképzést/felnőttképzést. Távollabbról nézve pedig a globális gazdasági mozgások befolyásolják a nemzeti gazdasági célkitűzéseket. A felnőttképzésnek megfelelő válasszal kell rendelkeznie ezekre a kihívásokra. A felnőttképzési oktatási programok csak akkor megfelelőek, ha az adott munkavállalói és munkaadói célcsoport konkrét igényeit teljes mértékben kielégítik. Erre csak a legkorszerűbb, rugalmas tanulási programok képesek. Az ilyen programok elkészítésére egy kitűnő és jól bevált eljárás, a SCID módszer. (SCID - Systematic Curriculum and Instructional Development), a kompetencia alapú szisztematikus tananyag- és képzési program-fejlesztés.

A SCID lépései:

A – ELEMZÉS	A-1 Szükséglet elemzés végzése	A-2 Munkakör- elemzés végzése	A-3 Szakmai feladat- felülvizsgálat végzé- se	
	A-4 Szakmai feladatok kiválasztása a kép- zéshez	A-5 Szabványos feladat- elemzés lebonyolítá- sa	A-6 Műveltségi feladat- elemzés lebonyolítá- sa	
B – TERVEZÉS	B-1 A képzési módszer meghatáro- zása	B-2 Tanulási célkitűzések meghatározása	B-3 Teljesítmény-mérés kidolgozása	B-4 Képzési terv kidol- gozása
	C-1-a Kompetencia profil kidolgozása	C-1-b Tantervi útmutató kidolgozása	C-3 Oktatási segédesz- közök kifejlesztése	
C – FEJLESZTÉS	vagy C-2-a Tanulási útmutatók / modulok kidolgo- zása	C-2-b Óratervek kidolgo- zása	C-4 Oktatási anyagok kísérleti tesztje / felülvizsgálata	
	D-1 A képzési terv meg- valósítása	D-2 A képzés lebonyolí- tása	D-3 Formális értékelés végzése	D-4 A képzés dokumen- tálása
D – VÉGREHAJTÁS	E-1 Összefoglaló kiérté- kelés végzése	E-2 A begyűjtött infor- mációk elemzése	E-3 Korrekciós tevé- kenység kezdemé- nyezése	
E – ÉRTÉKELÉS				

⁷ Ádám Ferenc szakmai munkái alapján

Elemzés

A programtervezés az igények, lehetőségek és a költségek elemzésével indul. Meg kell ismerni a munkaköri szükségleteket, a munkaerő-piaci igényeket, az egyén igényeit és szükségleteit. További szempont a rentabilitás kérdése. A képzési igény és a ráfordított emberi és anyagi erőforrások kiegyenlítik-e egymást, azaz megéri-e lebonyolítani a képzést.

A képzési program tartalmi meghatározásához a munkakör/foglalkozás elemzést kell végezni, melyre a különböző módszerek közül leginkább a DACUM eljárást alkalmazza a PRKK annak számtalan előnye miatt. Az így meghatározott feladatok megerősítése, validálása után a tananyagfejlesztés kiindulásául szolgáló feladatok listáját kapjuk meg. A képzési program egészére el kell végezni a feladatelemzést.

A kiválasztott munkaköri feladatok elemzése során meg kell határozni a feladat elvégzésének lépéseit, a szükséges eszközöket, berendezéseket, anyagokat, készleteket, a szükséges ismereteket, alapvető képességeket, a biztonságos munkavégzés tényezőit, a lehetséges dolgozói döntéseket, azok következményeit és egyéb adatokat, körülményeket, specifikus teljesítési szabványokat.

Tervezés

A képzés során alkalmazott módszereket úgy kell megválasztani, hogy azok az eredményes tanulást maximálisan szolgálják. Megválasztásukkor az egyén, illetve csoport érdekeiből és jellemzőiből kell kiindulni. Esetünkben felnőtt hallgatókról van szó, akik felelősséget vállalnak saját önálló tanulásukban. Ilyenkor felértékelődik az önálló tanulás, a tanulási folyamat tervezése és az azzal kapcsolatos döntéshozatal.

A képzési programok és tananyagok akkor érik el céljukat, ha „tanulóközpontú” módszereket alkalmaznak, és figyelembe veszik azokat a jellemzőket, amelyekkel a felnőtt tanulók rendelkeznek:

- Egyéni élettapasztalat: a felnőtt hallgatók legtöbbször jelentős mennyiségű előzetes tapasztalattal rendelkeznek, amelyet hiba lenne figyelmen kívül hagyni a képzés során. A teljesen új, idegen tartalmakat csak nagy fenntartásokkal és alacsony motivációs szinten fogadják be, ezért célszerű az új ismereteket a meglévő tudáshoz kapcsolni. A korszerű program és tananyag kötelezően tartalmaz egy „Előzetes tudás felmérése és beszámítása” egységet is. A mérés meghatározza a hallgató tudását a kimeneti követelményekhez képest, majd felmentést adhat az adott modul/tananyagrésztanulása alól, illetve, ha a jogszabályok másképp nem rendelkeznek, a vizsgakötelezettség alól is.

- A tananyag kritikus szemlélete: a felnőtt hallgató csak akkor motivált a tanulásra, ha érzi annak értelmét, látja annak hasznosíthatóságát a gyakorlatban. A felnőtt ember nem passzív befogadója a tananyagnak, hanem aktív résztvevője és irányítója a saját tanulásának. Ennek ismeretében a leghatékonyabb oktatástechnikai eszközöket kell alkalmazni. A tananyagnak minden résztvevő számára biztosítani kell a kitűzött tanulási cél elérését. Erre a SCID módszerrel kifejlesztett kompetenciára, képességekre alapozott szakképzés (CBE – competency based education) kitűnő lehetőséget teremt. A CBE olyan képzés, mely előre meghatározott kompetenciák megszerzésére irányul. A tanuló ismeri a megszerzendő kompetenciákat és a kompetencia megszerzését mérő-értékelő módszereket is. A tanulók tudását, teljesítményét individualizált módon méri.
- A legtöbb felnőtt munka és család mellett tanul, ezért a tanulási környezet minőségét nagyban javítja, ha a tanulási folyamat szervezése alkalmazkodik a felnőttek sajátos életvezetési és időgazdálkodási kényszereihez. Rugalmas be- és kilépési képzési rendszerek általában kedvezőbbek a felnőttek számára.
- A felnőtt tanuló számára meghatározó támogató-motivációs elem a folyamatos és személyes visszajelzés. A képzések általában minimális időráfordítás mellett maximális hatékonyságra törekcsenek. Ezért döntő fontosságú a gyors, objektív visszajelzés.
- Az értelmi fogyatékos emberek képzése az egyik legnehezebb feladat. A számukra kifejlesztett képzési program és tananyag például lényegre törő, könnyen érthető, rövid modulokból, illetve tanulási egységekből áll.

A program és tananyagfejlesztés célját tekintve irányulhat:

- meglévő tananyag korszerűsítésére: a technológiai fejlődés miatt a tananyag elavult részeit aktualizáljuk
- meglévő tananyagok rugalmassá tételére: az adott célcsoport igényeit jobban figyelembe vevő fejlesztést végzünk a meglévő tananyagban
- meglévő tananyag új célcsoporthoz történő adaptálására: az előző ponthoz hasonlóan az új célcsoport igényeit figyelembe véve kiegészítjük a meglévő tananyagot
- új tananyag írására: új igényeket kielégítő, teljes folyamatú tananyagfejlesztés történik

A hátrányos helyzetű célcsoportok szempontjából megfogalmazott tanulási célok lehetnek:

- Dolgozók átképzése: olyan emberek képzését célozza, akik valamilyen okból szakmát, szakterületet vagy egyszerűen csak munkahelyet kívánnak változtatni és ennek megtételéhez kiegészítő tanulásra van szükségük
- Az ideiglenesen inaktívok képzése: elsősorban a szülési szabadságon lévő nőket vagy más speciális csoportokat céloz, akik ideiglenes munkaerő-piaci kivonulásukkal egy időben képzettségi szintjük vagy irányuk megváltoztatását tervezik. Ez a képzés átmenet a továbbképzés és az átképzés között.
- Fiatalok szakképzése: a hátrányos helyzetű, lemorzsolódott vagy éppen általános középfokú képzésben részesült fiatalokat célozza, akik az iskolakötelezettséget teljesítve szakképzettséget nem szereztek, de munkába állásukhoz szakképzésre van szükségük. (Ebben a felsőoktatás többszintűvé válásával a fiatalok szakképzése kiegészítő modulokban beépülhet az alapképzésbe is.)
- Munkanélküliek átképzése: azokat célozza, akik elvesztették munkahelyüket, és munkába állásukhoz tanulás szükséges. Eltér ez a célcsoport attól a célcsoporttól, amelyik a hagyományos továbbképzésekben vesz részt – hiszen az ő képzésük a munkahelyvesztéshez kapcsolódó stressz helyzetek feldolgozásának kényszere.
- Munkanélküliek szocializációja: azoknak a hosszú távú munkanélküliségre „berendezkedett” embereknek a képzése, akiknek a munkába állítása már nem lehetséges. A képzés célja, hogy a képzetteket alkalmassá tegyék alkalmi munkavállalásra és a perifériális élethelyzetek optimális kezelésére.
- Fogyatékkal élők/megváltozott munkaképességűek képzésének célja a munkaerő-piaci integrációjuk/reintegrációjuk elősegítése.

A teljesítménymérés alapvető feltétele, hogy az ellenőrzésnek konkrétan, pontosnak kell lennie. Világos, egyértelmű utasításokban közölni kell a hallgatónak, hogy mit várunk el tőle. Olyan időkorlátot kell szabni, amely összhangban van a valós körülményekkel. Pontosán definiálni kell azokat a teljesítmény célokat, kritériumokat, amelyeket mérünk. Pontos, objektíven megállapítható, egyértelműen definiált szinteket kell kialakítani a kompetencia elsajátítási szintjének megállapítására. A hátrányos helyzetűeknél, kiemelten a szellemi és mentális fogyatékkal élők, és a tanulásban akadályozott személyeknél egyrészt figyelembe kell venni korlátaikat, másrészt nem szabad elfeledkezni a képzettségi szintekhez tartozó kompetenciák elsajátításának követelményéről.

A *képzési terv* elkészítésekor pontos leírást kell készíteni, és a képzési programba kell foglalni a képzés minden szükséges körülményeit. Pontosan megfogalmazzuk a képzés általános célját, célcsoportját, az elsajátítható kompetenciák listáját, az alkalmazott képzési módszert. Definiálni kell a képzésbe felvehető hallgatók minimális és maximális számát, valamint elő kell írni a belépési feltételeket és a teljesítménymérés módszereit, kritériumait. Listát kell készíteni a programban során szükséges anyagokról, eszközökről, berendezésekről és felszerelésekről. A képzési program személyzeti igényének meghatározása, valamint az oktatási anyagok elkészítése is a képzési terv része.

Fejlesztés⁸

A *kompetenciaprofíl* elkészítése a DACUM tábla feladatainak validálásával kezdődik, melynek lényege, hogy a munkakör ellátásához valóban szükséges feladatok maradjanak a táblában. A következő lépés a fontos, gyakran végzett feladatok kiválasztása, majd elemzése. A feladatelemzéssel feltárjuk a feladatok sikeres végrehajtásához szükséges kompetenciákat.

A *kompetencia* a legfontosabb és a legtöbbször emlegetett fogalom a SCID típusú program és tananyagfejlesztésben. A kompetencia olyan ismeretek, készségek, illetve magatartásformák összessége, amelyek egy adott szakmai feladat eredményes elvégzéséhez szükségesek. Elemei tehát az ismeretek, készségek és az attitűdök.

Ismeretek alatt tények, fogalmak, leírások, szabályok, törvények tudását értjük. Az ismeretek elsajátítási szintjei:

- Felismerés: az ismeretelemet ki tudjuk választani, azonosítani tudjuk.
- Megnevezés: az ismeretelemet meg tudjuk nevezni, kommunikálni tudjuk.
- Reprodukció: az ismeretelem tartalmát meg tudjuk adni, ki tudjuk fejteni.
- Önálló alkalmazás: az ismeretelem(ek) felhasználásával feladat(ok) megoldására vagyunk képesek.
- Alkotó alkalmazás: az ismeretelem(ek) felhasználásával új ismeretek létrehozására vagyunk képesek.

⁸ Nagy József és Zachár László szakmai munkái alapján

A *készségek* tárgyhoz kötött, zárt programmal (algoritmussal) lefutó tevékenységek. A készségek elemei: a fogás, a mozdulat, a művelet-elem és a művelet. A készségek elsajátítási szintjei:

- Minimális begyakorlottság
- Átlagos begyakorlottság
- Maximális begyakorlottság

A kompetenciaprofil elkészítésének utolsó szakasza a szükséges ismereteket, készségeket, attitűdöket tartalmazó lista alapján az együtt tanítható, hasonló kompetenciákat igénylő feladatok egy csoportba gyűjtése, azaz *modulba* sorolása. A tananyag moduláris elrendezésével biztosítható a képzési programok szabad átjárhatósága, a modulok beszámíthatóságának meghatározásával.

A korszerű felnőttképzési rendszer működtetésének alapja a „kompetencia kurzusok” és az egymásra épülő modulok szisztematikus rendszerbe állításával a munkakör betöltéséhez szükséges minden szakmai tudás, általános munkavégzési kompetencia, a munkavégzéshez szükséges attitűdök elsajátíttatása.

A *képzési programok* kidolgozása teljesítmény alapú megközelítéssel tervezett. Alapja, hogy a munkaerőpiac igényeihez alkalmazkodjon, elégítse ki az élethosszig tartó tanúlással szemben támasztott elvárásokat.

A kompetenciára alapozott, gyakorlatorientált és tanulóközpontú képzési- és tananyagfejlesztési program ismérvei:

- A tananyagtartalmat a munkakör-elemzésen alapuló kompetenciaprofilok meghatározása után alakítjuk ki.
- A tananyagtartalom meghatározása szabványos feladat/kompetencia-profil elemzés segítségével történik. Az elemzések során alakítjuk ki a modulokat, ezek egymásra épülését és párhuzamosságát (modultérkép), a szükséges tanulási segédleteket (tanulási útmutatók, e-learning tananyag stb)
- A szisztematikus tananyagfejlesztés segítségével készült képzési programokat, az ismeretek elsajátításának követelményeit, a teljesítményszint mérésének módját és követelményeit a képzésben résztvevőkkel a képzés kezdetén ismertetjük.

- A képzési program megvalósítása során sok oldalról támogatjuk a résztvevők kompetencia elsajátítását, megismertetjük őket tanulási stílusokkal, segítjük őket, hogy az ismeretek/kompetenciák elsajátítása során egyéni tanulási tempójuk érvényesülhessen.
- Biztosítjuk a képzési program résztvevőinek a szakmai kompetenciák kialakítása mellett a foglalkozás betöltéséhez szükséges készségek, magatartás és attitűd megismerését és elsajátítását is.
- A teljesítményt – a kompetencia teljesítését tekintjük a tudás elsődleges bizonyítási forrásának

A képzési program, a tanfolyam lebonyolításának elengedhetetlen feltétele az adott képzéshez szükséges tananyagok, azaz modulfüzetek, segédletek, útmutatók, módszertani kézikönyvek és más képzési segédanyagok fejlesztése, illetve kidolgozása. Ezeknek a tan- és segédanyagoknak szorosan kapcsolódniuk kell a fejlesztett programokhoz. A tananyagnak biztosítani kell a programban meghatározott cél eléréséhez szükséges összes kompetencia elsajátítását.

A hallgató számára a tananyag legfontosabb eleme a *modulfüzet*. Segítségével a munkakörben elvégzendő munkafeladatokra tanulási tevékenységeken keresztül – a munkafeladat elvégzéséhez szükséges legfontosabb elméletet is elsajátítva – készül fel a hallgató. A modulfüzet arra is alkalmas, hogy a hallgatót motiválja, valamint segítségével a hallgató maga is nyomon tudja követni a modul felépítését és tartalmát, és az anyagban való előrehaladását. (A modulfüzet kiegészül(het) különböző információs anyagokkal, segédletekkel, vizuális, auditív vagy multimédia anyagokkal, külön feladatlapokkal, illetve különféle mérő- és ellenőrzőeszközökkel és módszertani kézikönyvekkel.)

A modulfüzet tartalmazza a hallgatóra vonatkozó tanulási feladatok (instrukciók) összességét. A tanulási feladatok olyan utasítások, amelyek elvégzése folytán a tervezett tudáselem (tény, fogalom összefüggés, mozdulatsor) elsajátítása megtörténik. Az előírt tevékenységek elvégzésével elsajátítható tudáselemekről, és azok elsajátításának indokairól, fontosságáról a hallgató a modulfüzet, vagy fejezeteinek elején tájékoztatást kap. A tanulási feladatokat szabatosan, egyértelműen kell megfogalmazni. Tehát, a tananyag tartalmi részét a tanulási feladat megoldása érdekében végzendő tevékenység algoritmizált előírása, és az ahhoz szükséges (elméleti) ismeretanyag és információk képezik. A tartalmi rész kifejtésének alapvető szempontja, hogy kis lépésekben előrehaladva épüljön fel az anyag, és lehetőleg az egyszerűtől haladjon a bonyolultabb felé. A kifejtés lehetőleg induktív módon történjen, vagyis a konkrét tapasztalattól halad az általános felé.

A tanulási feladat elvégzésének eredményességéről a hallgatónak visszajelzést kell adni. A modul minden tanulási feladatához az elsajátítás előírt szintjéhez igazodó önellenőrzések, felmérő kérdéssorok, mintafeladatok, ellenőrző listák, tesztek tartoznak.

A tananyaghoz kapcsolódó, de különálló részt képezhetnek a tanulási feladatok megoldását segítő mellékletek, segédanyagok, valamint külső forrásanyagok, illusztrációk, ajánlott irodalom, stb. Az elkülönült szerkesztés, vagy külön kiadványként történő megjelentetés könnyíti azok tartalmának folyamatos frissítését.

A *tankönyv* alapvetően a tananyag ismerettartalmát foglalja össze, de – jellegétől függően – tanulási feladatokat, önellenőrző kérdéseket és azok megoldásait, stb. is tartalmazhatja.

A *segédlet* olyan kiegészítő anyag, mely a tanulási feladatok megoldását segíti elő, pl. táblázatok, szótárak vagy a készségek begyakorlását segítő eljárások leírása stb.

A *szemléltető anyag* a tananyag bizonyos részei jobb megértését, elsajátítását teszi lehetővé annak vizuálissá tételével, modellszerű ábrázolásával, valamint a média, az információs eszközök sokoldalú felhasználásával.

Az *útmutató* a tanulásiirányítás fontos eszköze, mely a tananyag elsajátítására vonatkozó utasításokat, módszereket, eljárásokat foglalja össze a hallgató számára.

A *feladatlap* az önellenőrzés alapvető eszköze. A feladatlap sikeres vagy sikertelen megoldása fontos visszajelzés az elsajátítási folyamatban történő előrehaladásról. Az *önellenőrzést szolgáló feladatlaphoz* megoldókulcs is tartozik, mely – bonyolultabb feladatok esetén – a megoldás menetét, vagy annak fontosabb lépéseit, illetve a rávezetést is tartalmazhatja.

Az egyéb elsajátítást segítő eszközök mindazok, melyek a fentiekén kívül a hallgatót orientálják a tananyagban, lehetővé teszik annak mélyebb megértését, szélesebb összefüggéseinek megvilágítását, begyakorlását stb.

Az oktató (instruktor, tanár) tevékenysége alapvetően a hallgatók önálló, feladatok megoldásán keresztül megvalósuló tanulási folyamatának az irányítására, segítésére irányul. Az *oktatói tevékenység befolyásolására is szükség van*, mert munkájuk döntő befolyással lehet a tanulói teljesítményre. Ezért a modulokba foglalt tananyagok elsajátításához *oktatói segédanyagok* is szükségesek, ezek kidolgozása is részét képezheti a fejlesztő munkának, bár készítésük nem kötelező.

A *módszertani útmutató* a modul képzési feladataival kapcsolatos legfontosabb oktatói információkat, instrukciókat és módszertani előírásokat, javaslatokat tartalmazza.

Az *ellenőrző feladatsor (teszt)* az oktatói ellenőrzés és visszajelzés eszköze. Ez a tudásmérő rendszer az egyéni tanulásra való alkalmasságot is fejleszti, úgy, hogy képes a tanulásban való előrehaladás kimutatására és az eredmény visszacsatolására.

A *tanári kézikönyv* a modul szakmai tartalmához kapcsolódó, „háttérinformációkat” tartalmazó kiadvány, mely az oktatók számára nyújt segítséget a tananyag tartalmi feldolgozásához.

A modulhoz tartozó tananyagcsomag és a modul oktatói segédanyagai szakmai tartalmi és oktatásszervezési szempontból egységet képeznek.

Végrehajtás

Az elkészült dokumentáció alapján a képzési programnak megfelelően történik a képzésben résztvevők kiválasztása, beiskolázása. Lehetőség van különböző előző modulteljesítmények beszámítására, a programnak a képzésben résztvevőre igazítására. Ez a kidolgozott képzési program rugalmasságával biztosított.

Új és saját kidolgozású képzési program esetén szükség lehet a képzésben közreműködő munkatársak irányítására, esetleg képzéssel a program megismertetésére. A személyi feltételek másik oldala a programban előírt végzettséggel és tapasztalattal rendelkező oktatók biztosítása.

A képzés lebonyolításához gondoskodni kell a program által előírt tárgyi feltételekről: eszközökről, anyagokról, berendezésekről, megfelelő képzési helyszínről.

A tanfolyam előkészítéséhez tartozik még a képzés időrendi beosztásának elkészítése hely, idő, és oktató megjelölésével. Ki kell tűzni a számonkérések időpontját, a célkitűzések, részkitűzések elsajátításának várható ellenőrzési idejét.

A képzési program megkezdését követően a meghatározott kritériumok szerint kell a képzést bonyolítani. A képzés teljes ideje alatt folyamatos programfejlesztés zajlik – a képzés tapasztalatainak elemzése, beépítése a képzés további időszakába. A legbiztosabb visszajelzés a képzésben résztvevők tudáselsajátításának szintje. El kell végezni a meghatározott autentikus felméréseket, ezeket ki kell értékelni és személyre szabott kiértékelést kell készíteni. A formális kiértékeléseket a program tervezési és fejlesztési fázisaiban meghatározott módon el kell végezni.

A képzés teljes ideje alatt el kell látni a program által meghatározott adminisztrációs feladatokat, a képzési program bonyolításának pontos dokumentálását.

Értékelés

A fejlesztő tevékenység természetes tartozéka, hogy a végrehajtás során szerzett tapasztalatokat, észrevételeket a következő hasonló fejlesztő munka során felhasználjuk. Az értékelés információit a programfejlesztés jobbítására kell felhasználni. Az értékelés a képzési program ideje alatt végzett folyamat-, termelési, felmérési és költségadatok összegyűjtése és feldolgozása, elemzése alapján történik.

A begyűjtött információkat a képzési programban résztvevő teljes személyzet – a képzés részesének véleményének és ez egyéb dokumentált adatok alapján – elemzi. Az elemzés szempontjai előre meghatározhatók (ebben az esetben a képzési program ideje alatt ennek a célnak megfelelően kell az adatgyűjtést végezni), vagy a program végeztével, az összegyűjtött adatok alapján végezhető (ebben az esetben a képzési program globális értékelésére van lehetőség, vagy a program megvalósítása közben felmerült kérdéseket lehet tisztázni).

A kiértékelés segíti:

- a programmal kapcsolatos döntések meghozatalát,
- a programkészítés és a lebonyolítás során felmerült kérdések megoldását,
- a beszámoltathatóságot a program végrehajtásáról az engedélyező és az akkreditációs szervezetek felé,
- a tervmódosítások meghatározását,
- a további minőségi programfejlesztő tevékenységet.

Az értékelések eredményei alapján lehet megtenni a korrekciós intézkedéseket.

Mentori szolgáltatások⁹

A mentorok a kifejlesztett szolgáltatások gyakorlatban való kipróbálásában, a hátrányos helyzetű célcsoportba tartozó személyek „karrierjének” segítségével működnek közre. Feladataik:

I. FELADATKÖR: A CÉLCSOPORT FELKUTATÁSA ÉS BEVONÁSA A PROJEKTBE

A mentorok az adatvédelmi törvények betartásával, elsősorban a különböző munkaerőpiaci szolgáltatók, az érintettek érdekvédelmi szervezetei és más szolgáltatók ügyfelei körében megkeresik a célcsoportokhoz tartozó egyéneket és személyes interjú során kiválasztják a bevonandó személyeket.

⁹ Kővári János, 2006

II. FELADATKÖR: AZ ÉRINTETTEK SZEMÉLYES MOTIVÁCIÓJÁNAK KIALAKÍTÁSA, ÉS A „KARRIER” MEGTERVEZÉSE

A „karrier” sikerességének egyik alapja a megfelelő motiváció kialakítása és folyamatos fenntartása. Legtöbb érintett tartósan volt távol a munka világtól és számos kudarcot szenvedett már át, ezért az első lépés az önértékelés helyreállítása és a reális világkép kialakítása kell, hogy legyen. Erre a mentális segítségnyújtásra egyébként folyamatosan szükség van.

III. FELADATKÖR: A HÁTRÁNYOS HELYZETŰ MUNKAVÁLLALÓK BEVONÁSA A KIFEJLESZTETT SZOLGÁLTATÁSI RENDSZERBE SZEMÉLYRE SZABOTT MÓDON

Ebben a feladatkörében többféle tevékenységben működik közre a mentor. Elsősorban személyi segítőként segíti a képességfelmérésre, képzésre, munkaközvetítésre, és végül a munkahelyre való eljutást. E folyamat során aktív kapcsolatot tart fenn, sőt folyamatosan konzultál a szolgáltatást végzőkkel és a klienssel (ügyféllel) egyaránt, az összehangolt és sikeres szolgáltatásnyújtás érdekében, gondosan figyelve a kompetenciahatárok betartására.

IV. FELADATKÖR: A MUNKÁLTATÓKKAL VALÓ KAPCSOLATTARTÁS SZÜKSÉG ESETÉN RÉSZVÉTEL A MUNKAVÉGZÉSBEN

A mentorok már a munkahelyek kiválasztásában is közreműködnek. Az elhelyezkedés sikerességének egyik záloga a megfelelő munkakörnyezet kialakítása. Ez három területből áll:

- a munkáltatók felkészítése a foglalkoztatás speciális körülményeire
- a munkahely technikai értelemben vett adaptálása a leendő foglalkoztatott speciális szükségleteinek figyelembevételével
- a munkatársak felkészítése, a „befogadó” magatartás kialakítása

Amennyiben eleinte ez valami oknál fogva szükséges, fokozatosan csökkenő mértékben a mentor segít a munkavégzésben, hogy a kezdeti nehézségeken átsegítse az ügyfelet és környezetét egyaránt.

V. FELADATKÖR: UTÓGONDOZÁS, ILLETVE VÁLTOZÁSMENEDZSELÉS

A mentorok az elhelyezkedést követően is kapcsolatot tartanak mind a munkavállalókkal, mind a munkáltatókkal, s ha szükséges közreműködnek, a már ismert módon, az esetleges munkahelyen belüli változtatásokban, vagy ha ez eredménytelen, az új karrierépítési folyamat adta feladatokban.

Kompetenciairányítás stratégiai szinten

A holland védett munkahelyek a stratégiaváltás korába léptek, és a célkitűzés tekintetében stratégiai “trilemma” előtt állnak. Három dolognak kell megfelelniük, úgymint:

- Szociális célkitűzés: elsődleges menedéket nyújtani a célcsoport számára, vagyis azoknak, akik a normál munkaerő piacról nem képesek eltartani önmagukat
- Termelési célkitűzés: a célcsoport fennmaradó kapacitását termékenyen hasznosítani
- Az újbóli integrálás célkitűzése: a célcsoport működési szintjének feljavítása, ezáltal, amennyire lehetséges, a munkaerő piactól való távolság lecsökkentése

Tradicionálisan a szociális célkitűzés az eredő a VM-ek létrejötte mögött. Egészen napjainkig, a holland VM-ek összes főbb finanszírozási forrása közvetlenül kötődik ehhez a szándékhoz. A gyakorlatban azonban az elmúlt évtizedek során egyre inkább a termelési szempont lett a VM-ek fő mozgatója. Ez a fókuszváltás (az üzleti szférához hasonló) termelési tevékenységekhez vezet. A (többségében kapacitás jellegű) termelési funkció maga után vonzza az árversenyt. Az anyagi veszteségek elkerülhetlenségét pedig túl gyakran kezelik magától értetődőnek.

Néhány éve az újbóli integrálás újólág bevezetett szándéka egyre növekvő figyelmet kelt. Az új célkitűzés további bevételforrást teremt a VM-ek számára. Kiutat mutat egyúttal az árversenyből a termelő tevékenységeknél. Mindebből adódóan a VM-ek gőzerővel dolgoznak azon, hogy az új célkitűzést beolvassák vállalkozásaikba. Ez pedig, természetesen, stratégiai váltást jelent. A váltás hatóköre jelenleg még nem tisztázott. Létfonosságát azonban bizonyított, és kihat a szervezet minden szintjére. Ezért a változási folyamat stratégiai kompetenciairányítást igényel. Az “Investors in People” (IiP) pedig olyan átfogó modellt kínál, amely a változási folyamat minden aspektusát tárgyalja, felülről indulva.

Az IiP programot a kilencvenes évek során az Egyesült Királyságban dolgozták ki. A jó gyakorlat példája, mely a brit munkáltatók, szervezetek és részvényesek közös tapasztalataiból származik. Az IiP merít a minőségirányítási és változás-menedzsment gyakorlatok kombinációjából, a szervezet céljainak elérésére koncentrálva. A gyakorlatban az IiP modellt kínál a feltörekvő szervezetek számára, saját emberei által kifejlesztve. A fejlődési folyamat minden releváns aspektusát lefedi.

A modell a jól ismert PDCA ciklusok szerint épül fel (leegyszerűsítve: Tervezz – Cselekedj – Vizsgáld felül), lehetővé téve ezzel a szervezet éves tervezési folyamatával való összekapcsolást (lásd az alábbi 1. ábrát). A modellt ötévente felülvizsgálják, megfelelően ez által a változó társadalom szükségleteinek. Ezzel kapcsolatban további információk találhatóak a www.investorsinpeople.org.uk honlapon.

1. ábra: az IiP-modell szerkezete



Az IiP megvalósítása

Az IiP program által támogatott VM-átalakítás megvalósítását kísérleti jellegűnek tekintik, egyrészt a konstruált VM-megközelítés újszerűségéből, másrészt pedig a célcsoport (foglalkoztathatósága) fejlesztésének nehézségéből adódóan. Támogatás a következő tárgykörökben áll rendelkezésre:

- Szaktanácsadók segítségnyújtási szervezete
- A tanácsadás költségcsökkentésének pénzügyi támogatása
- A kommunikációs eszközök javítása a hivatalos BaE-nyelv egyszerűsítése által
- A kommunikációs eszközök javítása az IiP-követelmények prioritási besorolása által
- A közreműködő VM-ek közötti tapasztalatcsere szervezete

A megvalósítás első lépése a VM fejlődésbeli teljesítményének felmérése, összehasonlítva azt a (leegyszerűsített) IiP-követelményekkel. Következő lépésként egy akcióterv készül a hiányosságokat orvosolandó. A terv az 1. ábrán illusztrált folyamat egymást követő ciklusai mentén halad. A folyamat végén a megtett intézkedések eredményeinek sikeres felmérése előrevetíti, hogy a szervezet készen áll egy hivatalos értékelésre, amelyet független szakértő végez el. A „vizsgán” való megfelelés eredményeképpen pedig az adott VM megkapja az „Investor in People” (Befektető az Emberekbe) címet (a hivatalos minőségjelölést). Ezzel a VM igazolta önmaga és mások előtt, hogy stratégiai kompetenciáirányítási gyakorlatai minden követelménynek megfeleltek, és egy tradicionális VM sikeresen újra integrálási vállalattá alakulhat.

Tapasztalatok

Az IiP program megvalósítása az abban közreműködő 3 VM-en a kezdet korai szakaszánál jár, tapasztalatuk így behatárolt.

Először is érdemes megvizsgálni, a résztvevők miért választották az IiP programot. A változásirányítási követelmények láthatólag kevésbé befolyásolták a döntéshozatalt. Mindhárom VM részvételét erős társadalmi szempont motiválta. A VM-ek mindegyike hangot ad az emberekkel való törődés meghatározó szándékának, az IiP-t pedig egy olyan módszernek tekintik, amely képes a törődést szakmai szintre emelni.

A három közreműködő eltérő fokon áll a tekintetben, hogy foglalkoztathatóság növelési erőfeszítéseiket mennyire sikerült szakmaivá tenniük. Ezen törekvéseik támogatásának szempontjából azonban az IiP valódi jelentése jelenleg még nem tisztázott. Ez egy olyan tapasztalat, mely jól ismert egyéb IiP-megvalósítóktól más szektorokban is. Az IiP jóval inkább intuíció és feltételezett megfelelés, mintsem objektív indokok alapján kerül kiválasztásra.

Az IiP megvalósulásának mikéntje a három VM esetében eltérő. Az egyik VM egész szervezetében egy időben készül bevezetni az IiP-t. A másik kísérletet készít elő az emberek egy korlátozott csoportjában. Míg a harmadik az IiP-t eltérő szervezeti egységeinél egymást követően vezeti be. Azonban mindhárom VM számára világossá vált, hogy a változásmenedzsment sikere teljes mértékben a vezetőkön múlik. A munkavállalók célcsoportjával való kommunikáció nehézsége tovább nehezíti a vezetők feladatát. Ez az akcióterv jól megalapozott és óvatos tervezését igényli, a Structuur által nyújtott támogatás mellett.

Az IiP program 10 mutatójának mindegyike konkrét nehézségeket hordoz a VM-ek számára az átalakulási folyamat szempontjából. Az alábbiakban összefoglaltuk ezeket az előre látható nehézségeket:

1. Üzleti stratégia: a legtöbb VM csak előzetes stratégiát dolgozott ki az újra integrálási célkitűzés szempontjából. A stratégiára oly módon tekintenek, ahogy a termelőmunka szerződéskötésével szoktak foglalkozni. Az újra integrációt nem mint új termék-piac összetételt kezelik, egy kiegészítő tevékenységnek tekintik, amely potenciális negatív hatással bír a termelő tevékenységekre.
2. Tanulási és fejlődési stratégia: a tanulási és fejlődési szükségletek nem tisztáztak. Ez a tanulási és fejlődési eszközök (jóllehet elérhető) elégtelen használatából ered, és emiatt a jelenlévő kompetenciák (részben) ismeretlenek maradnak.
3. Emberirányítási stratégia: a VM-ek szociális fókusza biztosítja, hogy az emberirányítási stratégia megfelelő minőségű. Ezzel együtt nehéz rögzíteni, hogy minden embernek egyenlő esélye legyen a potenciáljaik szerinti fejlődésre, a célcsoporttal való kommunikációs nehézségből fakadóan. Ez plusz figyelmet követel, elsősorban a középvezetőktől.
4. Vezetési és irányítási stratégia: a védett munkahely természetét tekintve a taylorizmusból merít, azaz a termelőmunka felosztásából meglévő és elvárt képességek mentén. A középvezetők munkacsoport vezetőik, hozzáértésük az adott termelő készségeken alapul. Az új célkitűzés új vezetést és irányítást követel, ez pedig inkább képzést és fejlesztést jelent, mint termelő készségeket. Ezen új készségek alapos figyelmet és a fejlődést célzó elszánt törekvést igényelnek.
5. Irányítási hatékonyság: az új célkitűzés új fókuszt kíván, és ez a vezetők számára (fentről lefelé) még nem egészen világos. Az ő készségeiket is ennek megfelelően kell fejleszteni. Következésképpen az irányítási hatékonyság is fejlesztésre szorul.
6. Elismerés és jutalmazás: a megfelelő elismerés és jutalmazás a munkavállalók ösztönzésében alapvető jelentőségű. Ez nem jelent gondot, tekintve a VM-ek szociális irányultságát. Éppen ellenkezőleg, a VM-ek jutalmazási szerkezete olyan minőségű, hogy meggátolhatja a személyzetet a normál munkaerő piacon való munkavállalásban. Így az új célkitűzés új jutalmazási struktúrát is megkövetelhet, melyet valóban be is vezettek néhány VM-nél.

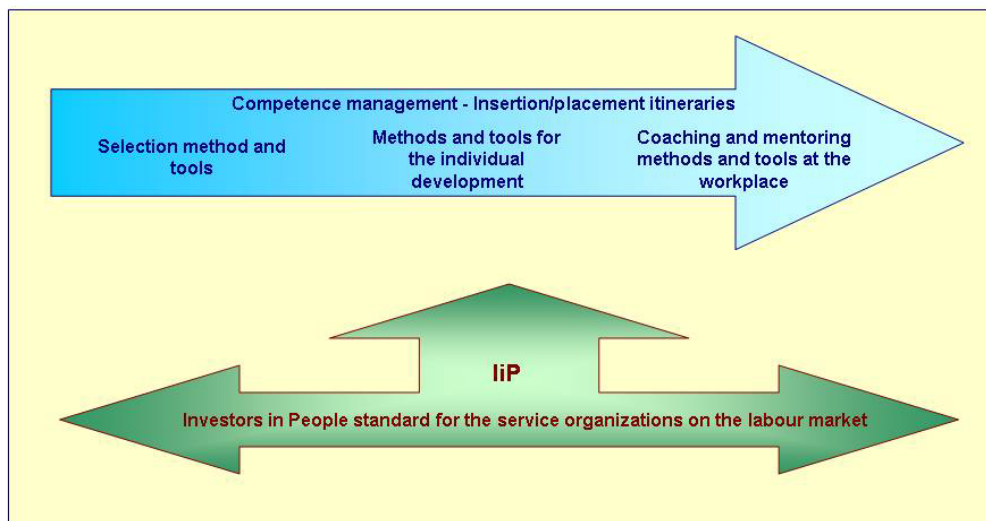
7. Elkötelezettség és képzés: a VM-ek hagyományos célcsoportjai, vagyis a testi és szellemi fogyatékosok munkájuk iránt erősen elkötelezettek, valamint könnyen képezhetők. Az új célcsoportok azonban, így például az iskolai rendszerből kimaradók vagy a tartós munkanélküliek eltérnek ebben. Ez a szempont ezért megköveteli a többlet figyelmet, valamint új, jó gyakorlat kidolgozását.
8. Tanulás és fejlődés: az új célkitűzés, azaz a célcsoportok foglalkoztathatóságának fokozása szisztematikus tanulási és fejlődési erőfeszítéseket kíván a VM-ektől. Éppen ezért, elsőnek az a rendszert és eszközöket kell kidolgozni, mely ezt a törekvést támogatja. A Structuur a VM-ek számára legjobban alkalmazható gyakorlati alkalmazásokat kínálja.
9. Teljesítménymérés: a legtöbb VM a teljesítménymérés tekintetében kevés tapasztalattal rendelkezik, leszámítva a pénzügyi célok mérését. Napjainkban a sikeresség megköveteli, hogy a teljesítmény mérésének minden aspektusát egyesítsék, mindenek előtt a fejlődésre való törekvés hatékonyságát. Ez előfeltételezi a fejlődésre való törekvés új céljainak a meghatározását és számszerűsítését, illetve a megvalósítás folyamatának monitorozását. Az üzleti adminisztráció rendszerét ennek megfelelően kell kidolgozni.
10. Folyamatos javulás: ha már az összes, előzőekben említett tényezőnek megfelelő figyelmet szenteltünk, a rendszer képes szolgálni a folyamatos javulást minden új üzleti ciklusban. A folyamatos javulás minősége nagymértékben függ a beépített visszacsatoló mechanizmusoktól. Ez viszont nyitott kultúrát kíván. Tehát a VM-ek kulturális fejlődése is lényeges kérdés.

Javaslat

Az IiP ahogy azt már korábban leírtuk egy minőségirányítási, kiemelten önértékelési és változásmenedzsment eszközökön alapuló szabvány, mely a szervezetek humán erőforrására koncentrál a vállalati struktúra különböző szintjeit figyelembe véve.

Az IiP bevezetését – a hollandiai tapasztalatok figyelembe vételével – ezért javasoljuk minden, a munkaerő-piacon tevékenykedő szervezet számára azokon a területeken, amely a munkába helyezéssel, a munkaközvetítéssel, képzési tevékenységgel kapcsolatos.

1. sz. melléklet:Foglalkoztathatóság modellje



Hungarian Partnership of Access to Work Project

Pécsi Regionális Képző Központ

H-7634 Magyarország Pécs, Bázis út 10.

Dél-dunántúli Regionális Munkaügyi Központ

H-7621 Magyarország Pécs, Király utca 46.

Kerek Világ Alapítvány

H-7627 Magyarország Pécs, Gesztenyési u. 2.

Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara

H-7627 Magyarország, Pécs Majorossy I. u. 22.

Siklós és Vidéke Cigányokért Érdekvédelmi Szervezet

H-7800 Magyarország Siklós, Szent István tér 8.

OFA EQUAL Nemzeti Programiroda

1037 Magyarország Budapest, Lajos utca 80. II. emelet

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség**Humán Erőforrás Programok Irányító Hatósága**

1133 Budapest, Pozsonyi út 56.

 equalhungary.hu



Netherlander Partnership of Access to Work Project

Kenteq Service bv

Postbus 81 1200 AB Hilversum

Cedris

Postbus 8151 3503 RD Utrecht

Centrum voor Werk en Inkomen

Naritaweg 1 1043 BP Amsterdam

Kenniscentrum EVC

Goldebaldkwartier 42 3511 DX Utrecht

Syntens/ Investors in People

Hogeweg 137 5301 LL Zaltbommel



STRUCTUUR
ESF-EQUAL II



Spanish Partnership of Access to Work Project

Gobierno Del País Vasco

C/ Donostia - San Sebastián, 1 1010 Vitoria-Gasteiz

Agrupación De Interés Económico Lantzen (AIE LANTZEN)

Iruña, 17 48014 Bilbao

Asociación De Personas Sordas De Bilbao Y Bizkaia

Santo Domingo de Guzmán 11, bajo 48006 Bilbao

Asociación De Esclerosis Múltiple De Vizcaya

Ibarrekolandia 17 Trasera 48015 Bilbao

Asociación De Municipios Vascos (EUDEL)

Plaza del Ensanche, Nº 5 48009 Bilbao

Asociación De Padres De Afectados De Autismo Y Otras Psicosis Infantiles De Vizc (APNABI)

pintor antonio guezala, 1-2 bajo 48015 Bilbao

Asociación Para El Progreso En Tecnología Social (APTES)

Pº Mikeletegi, 2 20009 San Sebastian

Asociación Vizcaina De Familiares Y Enfermos Psíquicos

Barriada Sarrikue s/n 48007 Bilbao

D.F. Gipúzcoa

Plaza de Gipuzkoa, s/nº 20004 DONOSTI

D.F. Vizcaya

Obispo Orueta, s/nº 48001 Bilbao

D.F. Álava

General Alava, 10, 5º 1005 VITORIA

Ehlabé

ARTXANDA KALEA, 7 48160 DERIO

Elkar Lan Promocion De La Economía Social S.L.

Gurutxegi 16 20018 San Sebastián

Elkar-Lan S.Coop. (ELKAR-LAN)

Camino de Uba 43 20014 San Sebastián

Federación Vasca De Asociaciones De Sordos Euskal Gorrak

Francisco Masia 4, 4º 48014 Bilbao

Federación Vasca De Asociaciones De Sordos Euskal Gorrak

Francisco Masia 4, 4º 48014 Bilbao

Fundación Eragintza

Iruña 17 48014 Bilbao

Fundación Fatronik

Pol. Ibaitarte 1 20870 Elgoibar

Fundación Inasmet

Mikeletegi 2 20009 San Sebastián

Fundación Ingema

Usandizaga 6 20870 San Sebastián

Fundación Lantegi Batuak

Txorierri Etorbidea, 12 48180 LOIU

Fundación Social Emaus (EMAUS)

Camino de Uba, 37 28014 DONOSTI

Katea Legaia S.L.L.

Pol. Ind. Txirrita Maleo, 1, 1º 20100 RENTERIA

Servicio Vasco De Salud (Gobierno Del País Vasco)

Alava, 45 1006 Vitoria

Sociedad Vasca De Minusválidos Bidaideak

Lehendakari Aguirre 5, 7 bajo 48014 Bilbao

Talleres Protegidos Gureak S.A.

Illara Bidea, 4 20018 Donosti

Usoa Lantegia S.A. (USOA)

ZUMALAKARREGI, 10 48903 Barakaldo

