

BORBÉLY TIBOR BORS

A kompetencia fogalma a szakképzésben és a foglalkoztatáspolitikában

Az Állami Foglalkoztatási Szolgálat modernizációját előmozdító „kompetencia alapú közvetítés” kutatási project részére készült rész tanulmányban azokra a kérdésekre keressük a válaszokat, hogy: hogyan értelmezhető a kompetencia fogalma, valamint milyen eltérő felfogásokat, és ebből következő felosztásokat, használnak az eltérő szakirodalmak, miért és mitől értékelődött fel a kompetencia fogalma (kompetencia alapú általános, szak- és felnőttképzés, valamint kompetencia alapú munkaerő-gazdálkodás (vö. A személyügyi, mint kompetencia menedzser a gazdálkodó szervezetnél) az elmúlt néhány évtizedben, sőt néhány évben, hogyan köthetőek össze a képzésben, – főként a szakképzésben – használatos kompetencia fogalmak a munkaerő-közvetítésben szükséges kompetencia fogalmakkal. Az itt közölt cikk egy hosszabb tanulmány részét képezi, amely megtekinthető az FH Modernizációs Irodájában, ill. az ÁFSZ intraneten.

A kompetenciák fogalma, szerepe napjainkban

A *kompetencia*, napjainkban divatos fogalmát, magyarul általában több rokonértelmű és egymás tartalmát kiegészítő szóval szoktuk jellemezni. A latin eredetű szó fordítása alkalmasság, ügyesség, de szintén gyakori fordítás az illetékeség, valamint a kompetencia fogalma alá értjük az adott tevékenység elvégzéséhez szükséges képességfedezetet, tudást, készséget, ismeretet is. A felnőttképzési lexikon¹ (2002) az alábbi módon írja le a kompetencia szócikket. A kompetenciát alapvetően kognitív tulajdonságként jellemzi, amelyben azonban fontos szerephez jutnak emocionális tényezők is. (Itt érdemes megjegyezni, hogy egyes iskolák kifejezetten nagy hangsúlyt helyeznek a kompetencia érzelmi összetevőire.) A szócikk az

egyén oldaláról közelítve értelmezi a kompetenciát, azonban amint még látni fogjuk, egyre gyakoribbak a curriculumok, vagy akár a szervezetek oldaláról megközelített kompetencia fogalmak. Tehát a kompetenciát megfogalmazhatjuk az egyén (a hallgató, tanuló, munkavállaló, vezető stb.) és a szervezet vagy a napi munkarend, az oktató tananyag oldaláról is.

Individuál pszichológiai, pedagógiai oldalról a kompetenciát a munkavégző egyénhez, a tanulóhoz kötjük. Fejlődéslélektani szempontból fontos, hogy a gyermeknek folyamatosan bővül az a lehetősége, amellyel az őt körülvevő környezetet manipulálni képes. Ahogyan a gyermekben, a felnőtt emberben is a környezet mind jobb megismerésére való törekvés tartja fenn a kompetenciák fejlődési folyamatát, amely nem zárul le a fiatal felnőttkorral, hanem egy életúton át elkíséri az egyéneket. Amennyiben a kör-

nyezet nem tartalmaz kellő számú új ingert (ahogyan a túlzottan sok új inger is káros lehet) a fejlődő személyiség elveszíti készletességét annak megismerésére (lásd. explorációs készlet). A gyermek fejlődése szempontjából kulcsszerepet játszik az önkontroll-funkció, az autonómia kialakulása. A majdani tanuló/ hallgató és munkavégző ember kompetenciaszintje alapvető összefüggésben áll a fent említett gyermekkori életfeladatok sikeres / vagy sikertelen kivitelezésével. Az egyes én-feladatok sikeres végrehajtása vezet el az érett személyiséghez. A pályaszocializáció, szakmai szocializáció vonatkozásában a sikeres szakképzés, munkahelyválasztás (ennek részeként munkahelyi szocializáció, valamint az első munkahelyen a munka világába történő szocializálódás) hasonló elvekkel jellemezhető, mint a személyiségfejlődés általános modellje.

Az erősebb belső kontrollal rendelkező egyének jellemzően jobb kompetenciákkal rendelkeznek, mint a főként külső kontroll mértéke által meghatározott felnőttek. A gyermekkori, ifjúkori majd értelemszerűen a felnőttkori, sikeres cselekedetek minden esetben a sikerélménnyel együtt járó kompetenciaélmény (Meg tudom csinálni! Képes vagyok rá!) megerősítéséhez vezetnek. A kompetenciaélmény hiánya pontosan elmentéses helyzetet hoz létre, mindennapi szavakkal kifejezve reménytelenség, az ügyetlenség érzése, szakszavakkal jellemezve tanult tehetetlenséget, tanult reménytelenséget hoz létre.

Borbély Tibor Bors tudományos tanácsadó – okleveles munka-, pálya- és addiktológiai konzultáns, FH Kutatási Főosztály.

„Kompetencia alapú foglalkozási kódrendszer kidolgozása a bejelentett munkaerőigényeknél és az állást kereső személyeknél” HEFOP 1.2-es Intézkedés Szolgáltatásfejlesztés, stratégia, kutatás 1-es komponens 1.2.2-es projekt.

¹ A szócikk szerzője Vajda Zsuzsanna.

A kompetenciaérzés (abszolvál munkafeladattal összekötődő sikerélmény) tartós hiánya az egyén megküzdési potenciálja (coping szintje, pszichés immunszintje stb.) tartósan lecsökkenhet, amely szomato-pszichés megbetegedésekhez, a munkaképesség elvesztéséhez, vagy tartós csökkenéséhez vezethet.

A szakirodalom szintén használja a területenként elkülönülő egyéni kompetenciarendszerek fogalmait (mint szociális, módszertani, személyes), illetve a kompetencia fogalma értelmezhető egyes munkaterületeken (szakkepzésben, munkavégzésben) fellelhető kompetenciák formájában is.

A kompetencia fogalmának magyar nyelvű meghatározása során szintén gyakorta használjuk az illetékeség, képesség, készség valamint az ismeret (szakismeret), angol átvételből a know how (= tudom hogyan) szavakat.

Illetékeség alatt az értelmező kéziszótár (1972) valamely ügyben intézkedni jogosult személy hatáskörét érti. Másodsorban az illető rátermettségét, hozzáértésének fokát jelöli az illetékeség szóval. A melléknév harmadik értelme valakit megillető juss (vö. illetményalap, a közszolgálatban elvégzett munka bére, azaz a hatáskörrel és szakismerettel egyszerre rendelkező köztisztviselő fizetése.)

Az illetékeség szó elsődleges és másodlagos értelmezése tehát szintén egyszerre jeleníti meg a szóban az egyén hozzáértését, valamint a hozzáértő egyént felhatalmazó kinevezést, engedélyt a cselekmény kivitelezéséhez. (A munka világában ez utóbbinak felel meg a munkaszerződés, majd a munkaköri leírás, a közsférában a kinevezés.)

Az *ismeret* fogalma alatt ugyanazon szótár a valóság valamely területéről szerzett tapasztalatot (közvetlen vagy közvetett), té-

nyek, fogalmak összességét érti. Másodlagos értelmében az ismeret összefügg a tájékozottsággal, tapasztalattal. A harmadlagos értelmezés a tanulással (indirekt ismeretek) szerzett ismereteket jelzi. Az ismeretek jellemzően mindig valamilyen tárgykörre vonatkoznak. (A filozófián belül az ismertelmélet a valóság megismerésével, megismerhetőségével foglalkozó társadalomtudomány.)

Az ismeretek sorában a munka világához kötődően kiemelt jelentősége van a szakismeretnek, a szakmai ismereteknek, amely valamely tudományág, gyakorlati szakma műveléséhez szükséges ismereteket jelent.

A *szakismeretet*, a XIX. században a fejlett államokban tömegessé váló iskolák adják át a szakipari / tudományterületi tanulóknak, hallgatóknak. A szakiskola (ma Magyarországon a szakiskola, szakközépiskola (16 éves kor felett), felsőfokú szakkepzés, alapképzés, master képzés, szakirányú továbbképzés, doktori képzés, valamint szakmát oktató felnőttképzés) a modern társadalom azon színhelye, ahol a szakismeretek átadása (oktatása, fejlesztése) történik. Az ismeretek megszerzése iránti vágy azonban nem függetleníthető az egyén ismeretvágyától, (vö. ismeretszomj), amelyben fontos szerephez jut az egyén beállítódása, érdeklődése, motiváltsága.

A *képességet* az egyén (1997)² az egyén pszichikus tulajdonságának tekintik, amely valamely tevékenység (lásd előbb) gyakorlása során fejlődik ki és erősödik meg. A képesség mérhetőségét, azaz megnyilvánulását a tevékenységek jelentik. (vö. A jó munkavégzés adott munkafeladatot elvégzése során, után ítélt meg több-kevesebb sikerrel, lásd. próbaidő az Mt.-ben és próbamunka a napi illegális gyakorlatban, vagy Kiválasztó Központ (A.C.) a drágább pozíciók esetében.) A képességek szintjének

megítélése szempontjából régi kutatáselméleti kérdés, hogy milyen mértékben felelősek érte a gének, az öröklés és milyen szinten a környezet (oktatás, szocializáció, énkulturáció stb.).³

Az oktatáselméletek, a tanulmány tárgya szempontjából fontos különbségtételt tesznek, amikor megkülönböztetik a tudást és a cselekedetekben megnyilvánuló ismeretet egymástól. A kognitív pszichológia értelmezése alapján a képességeknek az ún. *procedurális tudás* (előrehaladó, azaz folyamatjellegű, a cselekvésben megnyilvánuló tudás) felel meg. A képességek két nagy csoportja az általános és speciális területre osztja szét a képességeket.

- *Általános képességek* (pl. kommunikációs képesség, kreativitás, csapatmunka stb.) amelyeket az egyén a tanulás során is felhasznál, ezek sokféle tevékenységben nyilvánulnak meg.

- *A speciális képességek* (pl. olvasási képesség, nyelvi képesség) csak bizonyos helyzetekben jutnak főszerephez.

Másfajta felosztás szerint elkülöníthetőek a *testi / mozgásos* (motoros) és az *értelmi képességek*. Az értelmi képességek feltérképezésének az intelligencia-kutatások adták meg a kellő hátteret (Csapó Benő alapján).

A *képességek vizsgálatán* (alkalmasság-vizsgálatok, IQ vizsgálatok, fogyatékoságok feltárása stb.) belül jelentős szerepet kap a munkatevékenységek sikeres elvégzéséhez kapcsolódó mérés (F. Parsons, 1908 Boston). A kiinduló gondolat, amely szerint minden egyén számára megtalálható a képességeinek megfelelő munkakör valamint, hogy minden ember fejleszhető, száz év alatt önálló tudományá (munkalélektan) és önálló szakmákká (pályaválasztási, tanulási tanácsadók, munka- és pályapszichológusok stb.) nőtte ki magát.

Az utolsó fogalom, amelyet értelmünknek szükséges a kompetencia

² *Pedagógiai Lexikon szerk. Báltory Zoltán, Falus Iván 1997.*

³ *Az szójegyzetek szerzői Csapó Benő, Petriné Feyér Judit, Páli Judit, Boross Ottília.*

megismerése kapcsán a készség. A készség⁴ alatt az egyedfejlődés során tanulás révén kialakított és begyakorolt, részben automatikussá vált, szekvenciális, eszközjellegű műveleteket értünk. Mivel a tevékenységsorozat részben tudatlanul jön elő a szituációkban egyben biztosítja a munkavégző rugalmas alkalmazkodását az új helyzetekhez (vö. flexibilitás a munkavégző vonatkozásában az Európai Foglalkoztatási Stratégiában). A begyakorolt tevékenységekben eltérő mértékben lehetnek intellektuális és cselekvéses összetevők. Számos pszichológus (J. Piaget, A. Karomiloff-Smith) igen fontosnak tartja, a véleményük szerint, a későbbi tanulás alapját jelentő készségek gyermekkori kifejlesztését (lásd készségtanulás). A jól kiépített készségek lehetővé teszik, hogy a későbbi életfolyamban az egyén rugalmasan reagáljon a változásokra, könnyen, hatékonyan és gyorsan képezhetővé váljon. Tehát témánk szempontjából a készségek kiemelt szerepet visznek.

Új technológiák és túlzott információmennyiség

Nyugat-Európában és Észak-Amerikában a hatvanas évektől kezdődően a korábban a gazdaság húzóerejét adó nehézipar lassan elkezdte átadni a helyét az elektronikának, majd a nyolcvanas évektől tömegessé vált az informatika alkalmazása a legtöbb munkahelyen. Az új technológiára (mobiltelefon, Internet, PC, majd ezek egyre újabb változatai: 3G technológia, interaktivitás minden formában, virtuális valóság stb.) alapozott munka- és társadalomszervezések elkezdtek átalakítani a munkavégzés és az életvitel mindennapjait. Amíg korábban egy-egy szakterület évszázadokat, de még a XIX. század első felében is évtizedeket tudott „leélni” azonos felhasználói szintű tudással, ez a helyzet a XX. század

80-as éveitől fokozatosan és egyre gyorsuló mértékben alakult át. Végül napjainkban a változás üteme olyan gyorsra vált, hogy maga az ember, aki útjára indította mindezeket az átalakulásokat egyre nehezebben tart lépést a változással.

A munkavégző egyén környezete folyamatos átalakulásban van, ehhez kapcsolódóan a korábban konstansnak tetsző tudásmagvak egyetlen évtizeden belül alakulnak át, amely alapjaiban kérdőjelezi meg a XIX. századi körülményekre létrehozott tömegoktatás intézményesített formáinak és a munkaerőpiacnak a hagyományos párbeszédrendszerét. Ma már az oktatóterem és a szaktanár nem tud versenyre kelni az otthon kényelmében rendelkezésre álló médiumokkal (Internet és XDSL összeköttetés, on-line könyvtár, valós idejű enciklopédiák a világhálón, DVD, videomobil és az igazi újdonságok a WI-FI tömeges elterjedése a digitális tévzés, a TV-videó-PC-rádió-újság összeolvadását jelentő hír- és szórakoztatócentrumok kora még csak most következik. Habár a 2010-es évek már bizonyára, idehaza és a fejlett államokban egyaránt ezek bővülé- tében fognak eltelni. *A kompetenciák megfelelő szintjének kialakítását tehát már nem az ingerszegény környezet, hanem a túlzott ingergazdagság veszélyezteti.* (vö. Magyarországon újra egy Sopron méretű városra tehető az analfabéták száma, akik természetesen, ha fiatalok nem rettennek meg pl. a videójátékoktól.)

Az új, sok esetben technológiára alapozott munkaerőpiacon egyre több esetben okoz nehézséget a megfelelő munkaerő megtalálása, (a megfelelő kompetenciák beazonosítása, szinten tartása és fejlesztése) motiválása és a szervezet költség-hatékonyság elemzésének megfelelő megtartása. Az új kihívásra válaszként megjelenik az élethosszig

tartó képzés ideája, majd a tömeges iskolarendszer előtti (informális, non-formális, LWL, korábbi szakmai gyakorlatok elismerése a képzésben) tanulási formák újabb reneszánsza veszi kezdetét. A korábbi – gyakran nagy társadalmi presztízsű – szakmák, amelyek a tömegessé váló iparban nyertek identitást, gyökeresen alakulnak át, sőt néha szűnnek meg nyomtalanul, vagy adják át a helyüket új, a semmiből előbukkanó professzióknak. Az intézményesített szakképzési rendszer pedig egyre dermedtebben reagál ezekre a változásokra. Az évezredfordulótól jelentős figyelmet kiérdemlő kompetenciára épülő reformirányzatok, ahogyan a szakképzésben, úgy a vállalati és állami, föderációs munkaerő-gazdálkodásban is fontos szerephez jutnak.

A céges világ átalakulása – a személyügy funkcióváltása

A 90-es évektől a vállalatok személyügyi tevékenységében is egyre nagyobb teret kapnak a kompetencia alapú munkaerő-gazdálkodási rendszerek, (kompetencia alapú kiválasztás, pl. AC; kompetencia alapú karriermenedzselés stb.) amely változás Közép-Kelet Európa volt államszocialista országait gyakorlatilag egyszerre érte el a rendszerváltozással.

Miközben a vállalaton belüli központi HR funkciók egy részét kiváltja a számítástechnika a közvetlen front-line vezetők egyre több személyügyi feladatot látnak el névlegesen is. Mivel a vállalatok ugyanúgy ki vannak téve a technológiai-technikai változásoknak, ahogyan pl. a szakképzés, egyre komolyabb döntések múlnak a közvetlen vezetők talpraesetségén. Különösen igaz ez azokra az ágazatokra, ahol tudás- és technológia-intenzív a termelés.

A személyügy felé erősödő elvárás, hogy a frontvonal vezetőit megfelelő segédanyagokkal lássa

⁴ Györi Miklós alapján *Pedagógiai Lexikon* 1997.

el a személyügyi kérdések területén szükséges (pl. egy újabb programnyelvre való beiskolázás várható haszna vs. költsége) gyors döntéshozatalban.

A munkakörök, kompenzációs-fizetési rendszerek, egyzóval a vállalat egészének működése egyre inkább a kompetenciák mérlegelésén nyugszik. A 90-es évek szakirodalmá a kompetenciákra alapozott munkaerő-gazdálkodási tervekről ír.

Az angol rövidítésből CBP (competency based plan) valójában jól rimel az oktatási rendszer CPT (competency based training) kompetencia alapú képzés jelmondatára.

Poór József (2000) Newman, Milkovich (1996), Gomez-Mejia (1998) munkáira alapozva a következő jellemzőkkel illeti a kompetencia alapú személyügyi gazdálkodást:

- jelezzük a munkavállalónak a folyamatos tanulás hasznát az egyéni karrierútjában és a cég sikerességében egyaránt,
- ösztönözzük a dolgozókat újabb kompetenciák megszerzésére,
- magyarázzuk és csökkentjük a képességek különbözősége miatt felmerülő vitákat (sic!),
- segítjük elő más HRM (EEM) területeken folyó kompetenciákhoz kötődő fejlesztéseket.

A munkakör alapú rendszerekkel szemben a kompetencia alapú személyügyi rendszerekben a szükséges kompetenciaszinteket hasonlítjuk össze egymással. Nagyobb szervezetekre jellemző, hogy különböző kompetenciaszintekkel elérhető héjakat, szinteket határoz meg, majd ehhez rendeli a bérezést és ösztönzést. Az operatív munkában alkalmazott kompetencia alapú megközelítések kettős hátránya: 1. azok időigényessége (ennek következtében ára); 2. a szubjektivitás kizárásának költségessége (jól képzett HR-es igénye), azaz megint csak az üzleti szférában olyannyira fontos költségtervező.

Kompetencia és modul rendszerű új képzési formák, uniós törekvések

A kompetencia alapú képzés (CBT) definíciója alatt olyan képzéseket értünk, amelyeknek a tananyagát a hallgatók ismeret, készség, beállítódás együtteseinek kialakítása érdekében tervszerűen és rendszerelvűen építenek fel és visznek végbe. (Kiszer István)⁵ A kompetencia alapú képzés nagyobb mozgásteret és ugyanakkor koncentrációt biztosít a gazdaság valós és pillanatnyi igényeinek megfelelő foglalkozásokban, munkakörökben történő oktatási kibocsátásra.

Mivel a CBT elidegeníthetetlen része a hallgatók egyéni ütemének megfelelő tananyag-elsajátítás és a *modulrendszeriség*, lehetőség van az egyéni bemeneti kompetenciák előzetes felmérését követően a megfelelő tudáselemek kiválasztására. Erre a hagyományos képzési rendszer nem képes, mivel nem vagy csak nehezen megbontható. A XIX. századi USA felnőttképzés alapjain kialakult (Soós Adrianna 2002⁶) moduláris képzés két fő megközelítési formája 1. tananyagból kiinduló; 2. a hallgató igényeiből, előzetes tudásából táplálkozó megközelítésmód. (Kiszer István 2002⁷) A modulrendszer épülhet a rendelkezésre álló 1. időre a 2. tárgyra vagy 3. lehet projectszerű, azaz egymásra épülő anyag.

Az EU 2010-re elképzelt oktatási rendszere megfelel ezeknek a kívánalmaknak. Mind a felsőoktatás, mind a köz- és szakképzés rendszerei ebben az irányban mozdultak el, amely összekötődik a tanuló/ hallgató, a jövőbeli munkavállaló mind erőteljesebb mobilitásával és rugalmasságával.

Az andragógia modern irodalma a munkatapasztalatok mellett az életfolyamban szerzett kom-

petenciák „felhasználásához” az élethosszig tartó tanulás (LLL) fogalma mellett használja az „élet-szerűleg való tanulás” (LWL life wide learning) képzetét is, amely értelmében az egyén életében szerzett minden tapasztalat, kellő gyakorlás mellett fejlődhet és képezheti kompetencia alapját. A XXI. századi andragógia tehát a felnőttképzés tekintetében egy idősoros és egy „élet-szerű” vonatkozásban is gondol a hallgatóra, tréningezettre. Annak minden korábbi élettapasztalatára épít. Ezen elméleti háttér alapján a munka világába visszaforgatva, a munkaerő kompetenciaszintje azonos az élethosszig való tanulás és az „élet-szerűleg” tartó tanulás szorzatával.

A modern elméleteknek megfelelő munkavállalói-álláskeresői kompetenciabizonyítványok felmérésével és kiállításával számos országban próbálkoznak a kései nyolcvanas évektől kezdődően. Maga a tanácsadói módszerekkel dolgozó pálya- és munkapszichológia, pediglen annak kialakulásától kezdődően épít arra, hogy ügyfeleinek/ felhasználóinak visszacsatolja (leírt vagy szóbeli formában) azok kompetenciáit.

Konklúziók, ajánlások

Egy kompetencia alapú munkaközvetítő rendszer kiépítését a vállalati, gazdálkodói szféra és az állami- munkaügyi intézményrendszer közös érdekszférájának metszéspontján érdemes megkezdni. Egy esetlegesen kiépítésre kerülő kompetencia alapú közvetítőrendszer felépítésének, üzemeltetésének és fejlesztésének árát szükséges összevetni a módszer segítségével nyerhető hatékonyabb munkaerő-közvetítéssel, gördülékenyebb munkaerőpiaccal. Ezek a pontok az állam intézményrendszereiben (ÁFSZ, KSH, NSZI stb.) végzett munka és tevékenységanalízisek, foglalkozáselemzések lehetnek az

⁵ forrás Felnőttoktatási-, és képzési Lexikon 2002.

⁶ forrás ua.

⁷ forrás ua.

egyik és a munkakörelemzések, fényképezések a másik oldalról.

A kompetencia alapú munkaközvetítésnek első körben azt kell tisztáznia, hogy milyen szinten, mélységben kívánja elvégezni a kompetenciaprofilok összeállítását. A túl mély rendszer elaprózza és használhatatlanná teszi a jövőbeli rendszert, az elnagyolt viszont nem nyújt érdemi pluszinformációkat a felhasználóknak.

Ennek függvényében érdemes áttekinteni az egyes foglalkozási tevékenységekhez kötődő kifejezéseket, ezek alapján közel sem bizonyos, hogy a jelenlegi 4 jegyű FEOR, avagy a mélyebb, de lényegében azonos alapokon álló 6 jegyű FEOR megfelelő fejlesztési platform marad a jövőben is.

A censusok és mikrocensusok során a KSH által összegyűjtött (8000 – 10 000) foglalkozások, az egyes kérdőíves munkáltatói megkeresések (pl. az ÁFSZ munkájában a rövid távú munkaerőpiaci prognózis (RMP), a negyedéves munkaerő-gazdálkodási felmérés (NMF), vagy GKI felméré-

sek stb.) alapján összegyűjtött, a megszokott, FEOR'93 keretein túlmutató munkakör és foglalkozásmegnevezések gyűjtése is része kell, hogy legyen a folyamatnak.

A foglalkozási tevékenységek elemzése során az alábbi különböző értelmezési egységekkel szükséges számolni: (Völgyesy 1995)

Hivatás: olyan foglalkozási tevékenység, amely megfelel a személyiség erkölcsi értékeinek, érzelmi szükségleteinek, gyakorta intellektuális forrásból táplálkozik.

Foglalkozás: előzetes szakmai elméleti és gyakorlati felkészülést követően ellátható munkafeladat.

Állás: fizetett munkatevékenység, az állás azonos a munkahelyek számával. (Manapság a multinacionális cégeknek és az angol nyelv térhódításának köszönhetően a pozíció szót az állás analógiájaként használjuk, holott eredeti jelentésük eltérő.) Az angolszász elnevezés valójában a job kifejezéssel illeti az állást, amíg az üres álláshelyet job-vacancy névvel.

Foglalkozási tevékenység: (job operation) egy adott szervezeten

belül a szervezeti funkciók (amelyeket az Alapító Okirat és az Üzleti Terv / Stratégia definiál) és a betöltésükhöz szükséges köteleességek és feladatok mátrix szerű kombinációja.

Pozíció: alatt köteleességek és felelősségek csoportosítását értjük, amely egy foglalkozási tevékenység fő működési területét alkotja. Egy pozícióban több feladat (duty) lehetséges. A pozíciókban ellátott munkafeladatok olyan ismeretekkel, készségekkel függnek össze amelyek mögött a szakmai képzés, a pályák világa áll.

Feladat (duty): egy pozícióban belül feladatokat jelöl.

Tevékenység (task): hasonló lépések kombinációja, amelyeket azonos személy végez el egy munka összefüggésében.

Résztevékenység (sub-task): feladaton belül egy munkaléppel összefüggő folyamat, mint pl. gépbeállítás. Itt alapvető a munkaléktan szemszögéből fontos SOR (stimulus-organismus-response) válasz.

HIRDETÉSI FELHÍVÁS

Munkaügyi, humánpolitikai szakemberek, menedzserek, vezetők számára

- konferenciákat,
- tanfolyamokat,
- tréningeket,
- továbbképzéseket,
- nyelvtanfolyamokat

hirdessen a Munkaügyi Szemlében!

Várjuk szakkönyvajánlataikat és álláshirdetéseiket is.

Hirdetési áraink

borító oldal	120 000 Ft + ÁFA
1 belső oldal	100 000 Ft + ÁFA
1/2 oldal	50 000 Ft + ÁFA
1/4 oldal	25 000 Ft + ÁFA

Színes borító

1 oldal	170 000 Ft + ÁFA
---------	------------------

Háromszori megjelenés esetén 10% kedvezményt biztosítunk.

Címünk: Munkaügyi Szemle
1137 Budapest, Radnóti Miklós u. 2.
Telefon/Fax: 329-37-44