

HR EURÓPÁBAN

Modern HR menedzsment az ECVET- és az
Európai átláthatósági eszközökkel

KÉZIKÖNYV

HR Európában

Modern HR menedzsment az ECVET- és az
Európai átláthatósági eszközökkel

Kézikönyv

Sarah Land, Georg Müllner, Enikő Nagy, Adrienn Lengyel, Mojca Cek, Andreja Sever, Johannes Treu, Pia Winkler, Annamaria Cacchione, Marta Palacio, Javier Riaño

HR Európában

Modern HR menedzsment az ECVET- és az Európai átláthatósági eszközökkel

Kézikönyv

Nagykovácsi, 2016



Az ECVET az üzleti életben (ECVET goes Business)

Szemléletváltás: ECVET és az átláthatósági eszközök az üzleti életben-
Modern Emberierőforrás Menedzsment Európai átláthatósági eszközökkel

2015-1-AT01-KA202-004976



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Az Európai Bizottság támogatást nyújtott ennek a projektnek a költségeihez.
Ez a kiadvány (közlemény) a szerző nézeteit tükrözi, és az Európai Bizottság nem tehető felelőssé az abban foglaltak bárminemű felhasználásért.

ISBN 978-3-200-04877-5

1	Bevezetés	11
<hr/>		
2	ECVET & átláthatósági eszközök	19
<hr/>		
	2.1 Az európai szakoktatási és szakképzési kreditrendszer...21	
	2.1.1 ECVET: tanulási eredmények (Learning Outcomes), pontok és kreditátvitelek22	
	2.1.2 Az ECVET technikai összetevői23	
	2.2 Az Európai Képesítési Keretrendszer (EKKR)25	
	2.3 Európai kreditátviteli rendszer (ECTS).....29	
	2.4 Europass.....30	
	2.5 EQAVET32	
	2.6 KÖZÖS EURÓPAI NYELVI REFERENCIAKERET (CEFR)33	
	2.7 NARIC.....34	
3	Tervezés – Munkaerő tervezés	37
<hr/>		
	3.1 Emberi erőforrás tervezés – Igénytervezés41	
	3.2 A munkaerő összetétel értékelésének módszere43	
	3.3 A munkaerőigények felmérésének módszerei44	
	3.3.1 A Munkakör tervezési módszer és a Munkahely módszer46	
	3.3.2 A Kulcsindikátor módszer48	
	3.4 Humán erőforrás tervezés, az ECVET és az európai átláthatósági eszközök – szinergiák és szimbiózisok50	
	3.5 Trendek és fejlesztések, mint a kaerő tervezési modellek kihívásai68	
	3.6 Összegzés74	

4	Vonzás- Toborzás és kiválasztás	77
	4.1 A kiválasztási folyamat	79
	4.2 Új kihívások a munkaerő bevonzásában az autóiipari beszállítóknál- gyakorlati példa	83
	4.3 Összefoglaló	88
5	Fejlődés és motiváció	91
	5.1 Esettanulmány.....	92
	5.2 A munkavállalók személyes és szakmai fejlődésének tervezése	94
	5.2.1 Bevezetés.....	94
	5.3 Egy gyakorlati példa a munkavállalók karriertervezéséhez az ECVET alapelvek használatával	103
	5.4 Összefoglalás.....	107
6	A munkaerő megtartása – Hogyan lehet használni az ECVET eszközöket a HR képzési és fejlesztési folyamataiban?	109
	6.1 Esettanulmány.....	110
	6.1.1 Lehetséges ECVET és egyéb európai átláthatósági eszközök	110
	6.1.2 HR képzés és fejlesztési folyamat.....	111
	6.1.3 A HR menedzsment és a lehetséges ECVET eszközök használata.....	112
	6.2 Bevezetés	113
	6.3 Elméleti háttér	114
	6.4 Hogyan használhatók az ECVET eszközök a HR fejlesztésben és képzésben néhány gyakorlati példán keresztül?	116
	6.5 Összefoglalás	128

7 **Értékelés – Teljesítmény-menedzsment** **131**

7.1 Esettanulmány.....	132
7.2 Teljesítmény-menedzsment	135
7.2.1 Elméleti referenciák.....	139
7.2.2 Eszközök.....	139
7.3 A CERTLAB projekt - esettanulmány	140
7.3.1 Milyen előny származott az ECVET használatából? 141	
7.3.2 Hogy működött – 1. Rész: A tanulási eredmények egységeinek és az ECVET pontok leírása	142
7.3.3 Hogyan működött – 2. rész: értékelés és igazolás	145
7.3.4 A tesztelés	146
7.3.5 A portfóliók használata	148
7.4 Hogyan tudna mindez működni a teljesítmény-menedzs- mentben? Tanulságok az esettanulmány alapján.....	149
7.5 Összefoglalás	150

8 **Vezetőképzés** **153**

8.1 Esettanulmány.....	154
8.2 Vezetői kihívások az üzleti életben	156
8.3 Néhány gyakorlati példa a vezetőképzésre	160
8.4 Összefoglalás	168

9 **Összefoglalás** **171**

Bevezetés

Sarah Land



A kézikönyv olyan HR menedzsereknek és HR szakembereknek készült, akik a mindennapos HR tevékenységükbe be szeretnék iktatni az ECVET és az európai átláthatósági eszközöket. Ez a kézikönyv a „Szemléletváltás: ECVET és az átláthatósági eszközök az üzleti életben- Modern Emberierőforrás Menedzsment Európai átláthatósági eszközökkel” című Erasmus+ projekt, röviden az „ECVET az üzleti életben” projekt fő terméke. A kézikönyv célja, hogy átfogó referenciakönyvként szolgáljon HR menedzserek, karriertanácsadók, menedzserek és részlegvezetők számára, melynek iránymutatásával az ECVET és az európai átláthatósági eszközök könnyebben megérthetőek, s beilleszthetőek a HR gyakorlatba Európa-szerte.

Az „ECVET az üzleti életben” című projekt célja, hogy az ECVET eszközök és a többi európai átláthatósági eszköz használatát megfeleltesse a HR szakemberek és menedzserek igényeinek, és szorgalmazza ezen eszközök beintegrálását a partnerországok helyi cégeinél és vállalkozásainál. Azt szeretnénk a projekt végére elérni, hogy az európai vállalatok és cégek, valamint HR-es alkalmazottaik jobban fel legyenek készülve az adott eszközök használatával kapcsolatosan és beilleszték gyakorlataikba az eszközök használatát az alábbi HR területeken: munkaerő-toborzás; karriertervezés; munkavállalók továbbképzése; a vezetői készségek fejlesztése; teljesítménymenedzsment, valamint egyéb általános HR gyakorlatok.

Manapság a HR vezetők folyamatos nyomásnak vannak kitéve; csökkenő költségvetés, járulékos nyomás és a HR technológiák bevezetése, közösségi média és adatelemzés a toborzásban. Mára egyértelművé vált, hogy a hagyományos HR eljárások hanyatlóban vannak. A HR vezetők új, hatékonyabb módjait keresik a vezetésnek, a forráskeresésnek, és a cégek változó munkaerőigényeihez illeszkedő tehetségek felkereséséhez. Az „ECVET az üzleti életben” című projekt partnersége hiszi, hogy az ECVET – és az európai átláthatósági eszközök használata időtakarékos és költséghatékony megoldás a modern üzleti élet új tehetséges munkatársainak toborzásában.

A humánerőforrás menedzsment az üzleti környezetben azt jelenti, hogy a HR szakértőknek tisztában kell lenniük a globalizáció velejáróival, a munkaerő sokszínűségével, a szabadúszókkal, a változó készségigényekkel, a munkaerő motiválásának módjaival, és a modern kor követelményeinek megfelelő kompetenciákkal, mint például nyelvek ismerete,

vagy számítástechnikai ismeretek. Mindezen kihívások, melyek gondot jelenthetnek a ma HR menedzsereinek, megválaszolhatók az ECVET és más Európai átláthatósági eszközök segítségével.

A globalizációt górcső alá véve, sokszor előfordul, hogy a nemzeti határokon belül nem elérhető a modern kor igényeit kielégítő munkaerő. Európában a szabad munkaerő-áramlás valamint a multinacionális cégek elterjedésével a modern üzleti élet globális üggyé vált. Mindamellett, hogy a toborzási szakemberek számára egy világméretű humánerőforrás alap áll rendelkezésére, a HR-eseknek ugyanakkor biztosítaniuk kell, hogy a munkavállalók megfelelő tudással, készséggel és képességekkel rendelkezzenek, hogy a globális market igényeinek megfeleljenek. Ugyanakkor a munkavállalóknak interkulturális érzékenységgel, alkalmazkodó-készséggel és idegen nyelvek ismeretével kell bírniuk, hogy a globalizált üzleti kereslet igényeit ki tudják elégíteni.

A folyamatot bonyolítja, ha a HR menedzser nem képes lefordítani vagy megérteni azokat a készségeket és képességeket, amelyeket a külföldi munkaerő, vagy a külföldön tapasztalatot szerzett munkavállaló magával hozna; s ez az, amiben az Európai átláthatósági eszközök segíteni tudnak. Az ECVET a szakoktatás és szakképzés összehasonlíthatóságát biztosítja az EU tagállamain belül, az európai kreditátviteli és -gyűjtési rendszer (ECTS) pedig biztosítja az országhatárokon kívül szerzett diplomák és oklevelek akkreditálását és elfogadását. Ezekon felül az olyan eszközök pedig, mint az Europass CV, vagy az Európai Készségútlevél segítenek a munkakeresőknek abban, hogy formába öntsék és megfelelő módon bemutatassák a képesítéseiket, valamint a megszerzett készségeiket és képességeiket oly módon, hogy azokat bármely európai ország HR szakemberei értelmeznii tudják.

Ezek az eszközök arra is alkalmasak, hogy a munkaerő-diverzitás által generált igényekre és kihívásokra választ adjanak. Régen Európán belül nagyjából homogén munkaerő-állománnyal számolhattunk. Manapság a munkaerő sokkal összetettebb és erre igény is van. A kutatások azt mutatják, hogy ez a fajta sokszínűség a kulcsa az innovációnak és kreativitásnak is és hatalmas jelentősége van a nagy tehetségek bevonásánál és megtartásánál (Forbes, 2011). Az előzőekben említett eszközökkel, melyek segítenek a külföldön megszerzett képesítések és tapasztalatok értelmezésében és „lefordításában”, valamint olyan munkaerő-keresési felületek használatával, mint például az EURES, a HR menedzserek köz-

vetlenül meg tudnak keresni olyan jelölteket, akik más országokban, más háttérrel rendelkeznek, s tarsolyukban van a cég által keresett készség, képesség és rátermettség készlet.

A fent említett EURES az Európai Bizottság által használt munkaerő mobilitási portál. Olyan hálózatrendszer, melynek célja, hogy megkönnyítse az EU 28 tagállamában valamint Svájcban, Izlandon, Liechtensteinben és Norvégiában élő munkavállalók szabad munkaerő-áramlását. Itt fontos megemlítenünk, hogy mindamelllett, hogy segíti a könnyebb munkaerő-mobilitást, az EURESnek kiemelt szerepe van a hálózat minden országgal kapcsolatos lakhatási és munkavállalási körülményekről szóló információk nyújtásában és segíti a szomszédos régiókon belüli külföldi szakmai gyakorlatokat és munkavállalásokat is. A gyakorlatban az EURES a portálon, valamint egy kb. 1000 EURES tanácsadóból álló élő hálózaton keresztül nyújtja szolgáltatásait. A tanácsadók napi kapcsolatban állnak a munkakeresőkkel és a munkaadókkal. A HR menedzserek az online felületen keresztül feltehetik álláshirdetéseiket, melyek Európa-szerre elérhetőek lesznek a munkavállalók számára, vagy a nemzeti EURES irodáikon keresztül kereshetnek munkavállalókat. A portál kimondottan hasznosnak bizonyul a szabadúszók toborzásának terén.

Képzett munkaerő részmunkaidős foglalkoztatása esetén jó alternatíva lehet olyan külföldi munkavállaló alkalmazása, aki mobilitáson szeretne részt venni a kérdéses cég országában. Ez a fajta másság újfajta kreativitást, innovációt és gondolkodási folyamatot indíthat el, valamint hasznos lehet jó gyakorlatok és tapasztalatok cseréjére is. Az EURES mindebben segíteni tud azzal, hogy a portálján a HR szakemberek olyan Europass CV-eket, Európai Készségútleveleket és profilokat kereshetnek, akik passzolnak a cég elképzeléseihez és igényeihez. A portál segítségével szintén lehetséges, hogy a HResek megtekintsék, s elmentsék olyan jelentkezők adatait, akiket később potenciális jelölteknek tartanak, s akikkel a rendelkezésre álló, főképp hazai munkaerőt tartalmazó adatbázisukat bővítik.

Egy másik meghatározó tényezője a mai európai HR gyakorlatnak a munkaerővel szemben támasztott folytonosan változó készség elvárásrendszer. Manapság egyre nő a cégek igénye a minél magasabb képzettség és tapasztalatai szint iránt. Ezzel az igényháttérrel itt az ideje, hogy a HR szakemberek párbeszédet nyissanak a felsőoktatási intézményekkel; tájékoztassák őket a hiányzó készségekről, és megmondják nekik, hogy

mit várnak el egy frissen végzettől, aki be szeretne lépni a munkaerőpiacra. Mikor a munka világa és az oktatás találkozik, sokszor egymás megértésének a gátja, hogy nem ugyanazt a „nyelvet” beszélik, így nem tudják értelmezni, amit a másik fél mond.

Ezen a ponton lehetne bekapcsolni az európai átláthatósági eszközöket az ECVET, ECTS és az Európai Képesítési Keretrendszer eszközeit a HR gyakorlatokba és politikákba. Ezek az EU eszközök fordítói segédként is felfoghatók, mivel könnyebbé teszik a végzettségek és képesítések megértését egész Európában, valamint az oktatási szektoron kívül dolgozók számára is megkönnyítik az oktatás különböző szintjein szerzett tudás, képesség, és kompetenciák azonosítását.

Mindezen felül a kézikönyvben leírt ECVET és az Európai átláthatósági eszközök használata alkalmas a munkaerő bevonódásának növelésére is. A munkaerő felelősségvállalásának ösztönzése a HR gyakorlatok egyre nagyobb jelentőségű része, mely abban gyökerezik, hogy a munkavállaló szeret részt vállalni azokban a döntéshozatalokban, melyek a jelenlegi helyzetét illetve a későbbi karrier előrehaladását befolyásolják. A felelősségvállalás és bevonás több eleme (pl. csapatmunka, delegálás) is megközelíthető hagyományos HR gyakorlatokkal, azonban a haladást, a készségek naprakészen tartását és új célok kijelölését illetően az Európai átláthatósági eszközöknek nagy szerepe lehet a munkavállalók fejlődésének és elégedettségének elérésében. A hatékony munkavállalói ösztönzés része lehet egy kihelyezett, a jelenlegi munkakörükhöz kapcsolódó kurzus. Az Europass, az ECVET és az ECTS eszközeinek segítségével az európai munkaerő szabadon választhat külföldi hosszabb vagy rövidebb képzések közül is. Különleges képzési igény esetén a munkavállalók külföldre utazva sajátíthatják el a kívánt készségeket. Ily módon a HR menedzserek megfelelő képzési lehetőséget találhatnak a munkavállalóknak, s bevonhatják őket a tervezési folyamatba, megteremtve a szakmai továbbképzés lehetőségét, s mindennek egyszerű dokumentálását és számontartását.

A modern technológiák és Európai átláthatósági eszközöknek a HR gyakorlatba való integrálásával a HR menedzserek csökkenthetik a pénzügyi és időbeli nyomást, mely befolyásolja mind saját, mind a cég munkaterhelését. Az ECVET - és a többi Európai átláthatósági eszközöket hosszú ideig csak az oktatási szféra használta. A modern üzleti élet új igényeire válaszul az „ECVET az üzleti életben” című projekt csapata sze-

rint ideje, hogy a fenti eszközöket a HR gyakorlatokban is alkalmazzák a cégtulajdonosok, HR szakemberek, részlegvezetők és ügyvezetők, mikor az üzleti életben a megfelelő munkatársakat keresik, vagy szeretnék megtartani. A projektnek nem titkolt célja a paradigmaváltás ezeknek az eszközöknek a használatával kapcsolatban: az oktatási szféra által és számára kidolgozott információk „ráerőltetése” helyett, az üzleti szféra által is megértett „meghívott” eszközhasználatra. A projektben arra törekszünk, hogy a fenti eszközöket az üzleti élet nyelvére „lefordítva” mutassuk be, az üzleti életből vett esetleírásokkal és példákkal, annak érdekében, hogy a HR területén dolgozók fel tudják ezeket használni mindennapi HR tevékenységükben. Ez a fő törekvése az „ECVET az üzleti életben” című projektnek, s ennek a fő fókuszában a jelen kézikönyv áll.

ECVET & átláthatósági eszközök

Sarah Land

2

Az Európai átláthatósági eszközök HR gyakorlatokba történő széleskörű beintegrálásának érdekében az „ECVET az üzleti életben” című projekt csapata közös munkával létrehozta a kézikönyvet. Minden fejezet az Európai átláthatósági eszközök használatával és egyes HR folyamatokba való beintegrálásával foglalkozik. A projekt partnersége számára egyértelmű, hogy a munka világa változik. Az olyan tényezők, mint a globalizáció, a munkaerő sokszínűsége, a munkaerő kiszámíthatatlansága, a munkavállalók ösztönzése, valamint elsősorban az IT, a digitális média és a közösségi média használatában jártas képzett munkaerő biztosítása mind hatással vannak a cégek HR gyakorlatára.

Sajnálatos módon azonban az ECVET –és más európai átláthatósági eszközök jelenleg nem vagy alig ismertek HR körökben, s nincsenek beintegrálva a HR folyamatokba sem a munkakereső, vagy munkavállaló, sem pedig a HR menedzserek vagy fejezetek részéről, s így nem is segítik ezek munkáját a modern üzleti igények kielégítésében. A következő fejezet a HR szakembereknek és menedzsereknek nyújt betekintést az ECVET és más európai átláthatósági eszközök világába, ezzel segítve munkájukat.

2.1 Az európai szakoktatási és szakképzési kreditrendszer

Az európai szakoktatási és szakképzési kreditrendszer (ECVET) segít a szakképzésben vagy szakoktatásban (VET) résztvevőknek, akik szeretnének olyan végzettséget, mely más országokban is elfogadott, s melynek segítségével bekapcsolódhatnak az egész életen át tartó tanulás folyamataiba. Ugyanakkor ezek segítségével a HR szakemberek a toborzási szakaszban az EU összes tagállamából kereshetnek munkaerőt, megcélozva azt a kiválasztott kompetencia profilt, melyre a cégnek szüksége van, s amely erősíti a cég emberi erőforrás-tőkéjét. A kreditrendszer a tanulási eredmények átvitelére, elismerésére és gyűjtésére használható (CEDEFOP, 2015). Ilyen formában az ECVET kiváló lehetőség a HR menedzsereknek, mivel az Európa más részein végzett munkahelyi gyakorlatokat érthetőbbé és értelmezhetőbbé teszi.

Az ECVET a szakképzési eredmények átvitelére és elismerésére az elérhető és validálható minősítések részeként a tanulási eredmények egységeinek leírását használja. Jelzi az egységek nagyságát és ECVET pontokban fejezi ki a képesítést. 60 ECVET pont egy teljes szakképzési évnél felel meg. Mindemellett az ECVET keretet biztosít a tanulók mobilitásához, s a képesítések hordozhatóságához. Mindezt az alapelvek és a technikai specifikációk lefektetésével éri el a meglévő nemzeti rendeletek és szabályozások figyelembevételével.

Az ECVET nagyobb kontrollt nyújthat az egyéni tanulási tapasztalatok megszerzésében, valamint megkönnyíti az országok közötti munkával és a munkához kötődő tanúlással kapcsolódó mobilitást. A rendszer lehetőséget nyújt a külföldön szerzett munkatapasztalaton elsajátított készségek és képességek hazai érvényesítésére, elismerésére és összegyűjtésére. A legfőbb feltétel a képesítések értékelésénél és érvényesítésénél az egyén tanulási eredményei (learning outcomes). A tanulók tanulási eredményeit "kreditpontokban" fejezzük ki, melyek az egyik EU képesítési rendszeréből a másik ország képesítési rendszerébe átvihetők, valamint a különböző országokban és tanulmányi helyzetekben szerzett kreditek az idők során összegyűjthetők.

2.1.1 ECVET: tanulási eredmények (Learning Outcomes), pontok és kreditátvitelek

Tanulási eredmények és ECVET

Az ECVET hatékony működéséhez az szükséges, hogy a képesítések tanulási eredmények leírásának használatával történjen. A tanulási eredmények egységekbe rendezhetők. A tanulási egység a képesítés egy összetevője, mely értékelhető és érvényesíthető, s a tudás, készségek és kompetenciák koherens egységéből áll. Az értékelt tanulási eredmények krediteket alkotnak, melyeket pontok megszerzésével gyűjthetünk. A kreditpontok a különböző tanulási környezetek közti átvitelnek, valamint a tanulási eredmények gyűjtésének alapját képezik. Az ECVET-en belül a tanulási eredmények tekinthetők a kreditátvitel- és gyűjtés alapjának. Így az ECVET modellben a tanulási eredmények jó referenciamodelljei és referenciapontjai lehetnek a HR szakemberek számára; leírják, hogy a potenciális munkavállaló milyen képzésben részesült egy másik országban, s így átláthatóbbá válik számukra, hogy a jelentkező rendelkezik-e a meghirdetett pozícióhoz szükséges alapképességekkel.

- **ECVET pontok**

Az ECVET pontok a tanulmányi eredmények általános súlyának, illetve a képesítéssel kapcsolatos egységek viszonylagos súlyának számszerű kifejezése. A tanulási eredmények és a képesítés szintjével együtt az ECVET pontok segítenek a képzettség értelmezésében. A képzettséghez rendelt ECVET pontok egyéb paraméterekkel együtt jelezhetik például azt, hogy a képzettség spektruma mennyire széles. Az ECVET pontok a HR menedzserek számára is megkönnyítik a munkavállaló külföldön megszerzett szakképzettségének besorolását. Azzal, hogy a külföldi képzettséghez egy hozzárendelt számértéket látnak, könnyebben össze tudják hasonlítani a hazai képzési rendszerekkel.

- **ECVET Kreditátviteli és -gyűjtési rendszer**

A tanulási eredményekért kapott kreditek (azaz az ún. kreditpontok) az egyének azon tanulási eredményeinek értékét fejezik ki, melyek értékelésen estek át, s amelyek egy képesítés megszerzéséhez gyűjthetők, vagy átvihetők más tanulási programokba vagy képzési rendszerekbe. A kredit azt jelzi, hogy a tanuló sikeresen teljesítette a kitűzött tanulási eredményt, mely pozitív elbírálást kapott és az értékelést eredményét a Szakmai gyakorlat igazolásában (personal transcript) dokumentálták.

Az ECVETben a kreditgyűjtés a tanulási egység használatán keresztül értelmezhető. Ezeket folyamatosan értékeli, érvényesítik és elismerik. A kreditgyűjtés szabályai határozzák meg, hogy mely tanulmányi eredmények milyen képesítés részeit képezik, s hogyan kell őket értékelni és érvényesíteni. Ily módon az ECVET modell leveszi a HR szakemberek válláról a külföldi munkaerő toborzásának fő terheit, mivel az ECVET rendszer maga elemzi a külföldön végzett tanulmányokat, s egy egységes európai modellbe illesztve azokat könnyen értelmezhetővé teszi a tagállamok minden HR szakembere számára.

2.1.2 Az ECVET technikai összetevői

Az ECVET modellnek vannak bizonyos elemei, amelyek az európai oktatási és képzési szektorra jellemzőek, s nehezen illeszthetők be a HR gyakorlatba. Ezek közé tartozik az Együttműködési Megállapodás (Memorandum of Understanding) és a Tanulási Megállapodás (Learning Agreement). Ezekről információnyújtási szempontból az alábbiakban közlünk rövid áttekintést.

- **Az Együttműködési Megállapodás Memorandum of Understanding** is egy partnerszervezetek között létrejött keretszerződés, melyben 2 vagy több ország megerősíti együttműködési szándékát. Lefekteti a résztvevő felek szerepét és részletezi azokat a feltételeket, melyek esetén a tanulási eredmények elérhetők, mérhetők és egyik országból a másikba transzferálhatók.

- **Tanulási Megállapodás (Learning Agreement)** meghatározza és leírja az egyes tanulók mobilitásának feltételeit. A Tanulási Egyezmény a tanuló által a mobilitás során elérni kívánt tanulási célokkal és tartalmakkal kapcsolatos részletes információkat tartalmaz.

Az ECVET másik technikai összetevője a Szakmai gyakorlat igazolása. Ez az egyén tanulmányi eredményeinek áttekintése és részletes információval szolgál a tanuló pozitívan megítélt tanulási eredményeiről. Ez hasznos információval szolgálhat a HR menedzserek és szakemberek számára, mivel megmutatja, milyen képzéseket végett el sikeresen a tanuló, s milyen kompetenciákat szerzett meg. A HR szakemberek ez alapján meg tudják határozni a jelentkező milyen kulcskompetenciáknak van birtokában, és ez különösen ott lehet érdekes, ahol kompetencia-alapú fizetést használ a cég.

Az ECVET elsődleges célja a volt, hogy a tanulókat arra ösztönözzék, hogy más EU országokba menjenek résztanulmányokat folytatni a szakképzés terén. Az ECVET más EU eszközökkel, úgy, mint az Europass és az Európai Képesítési Keretrendszer (EKKR) a felnőtt tanulók szabad mozgásának elősegítését volt hivatott betölteni. Az ECVET következményeképp a munkavállalók is szabadabban mozoghatnak az EU tagállamokon belül, mivel képesítésük könnyebben értelmezhető más országokban is, s a külföldi munkatapasztalat is otthon. Az ECVET az Európai Képesítési Keretrendszerrel (EKKR) együtt megkönnyíti az Európai képesítések átláthatóságát ezzel elősegítve a munkavállalók és tanulók mobilitását és az egész életen át tartó tanulást

2.2 Az Európai Képesítési Keretrendszer (EKKR)

Az Európai Képesítési Keretrendszer (EKKR vagy EQF) "Az EKKR egy közös európai referencia-keretrendszer, amely összekapcsolja egymással a különböző országok képzési rendszereit, és olyan fordítási eszközként működik, amely kölcsönösen könnyebben olvashatóvá és érthetőbbé teszi az Európa különböző országaiban és rendszereiben megszerezhető képesítéseket." (European Commission, 2008). Olyan eszköz, mely segíti az Európán belüli különböző képzési rendszerek közti kommunikációt és összehasonlíthatóságot.

Az EKKR rendszert azért hozták létre, hogy segítse az egyik elsődleges EU célkitűzést: az emberek szabad mozgását Európában. Az EU 28 tagállamának különböző nemzeti oktatási és képzési rendszerében kiadott oklevelek, diplomák és bizonyítványok eltérő értelmezése és elismerése gátolta ezt a célkitűzést. Ezért hozta létre az EU az EKKR-t, mely egy fordítási eszközként működik segítve a különböző tagállamokban kiadott nemzeti képesítések olvashatóságát és befogadhatóságát, mellyel könnyíti a munkavállalók és tanulók mobilitását Európában. Az EKKR nek 8 szintje van, melyeket tanulási eredmény alapon határoztak meg, s mely kiemeli az egyes szinteken elvárt tudás, készség és kompetencia szintet. Ez segít a munkáltatónak, vagy menedzsernek, vagy a HR szakembernek abban, hogy megértse, hogy egy adott képesítéssel rendelkező tanuló az adott EKKR szintnek megfelelően mit tud, mit ért meg és mire képes. Az EKKR átfogó megértéséhez először is szükséges megismernünk a 8 szintet, melyeket mutatók határoznak meg, melyek a tanulási eredmény alapon leírják az adott szinthez tartozó tudást, készségeket és kompetenciát. (l. lenti táblázat):

EKKR szint	Tudás	Készségek	Kompetenciák
	<i>Az EKKR-ben a tudás elméleti és/vagy tárgyi (faktuális) szempontból van leírva.</i>	<i>Az EKKR-ben a készségek kognitív (logikus, intuitív és kreatív gondolkodás használata) és gyakorlati (kézügyesség valamint módszerek, [tan]anyagok, eszközök és műszerek használata) szempontból vannak leírva</i>	<i>Az EKKR-ben a kompetenciák a felelősség és az autonómia szempontjából vannak leírva</i>
1. szint	Alapvető általános tudás	egyszerű feladatok elvégzéséhez szükséges alapvető készségek	közvetlen felügyelet mellett, strukturált kontextusban végzett tanulás vagy munka
2. szint	alapvető tárgyi tudás a munka vagy tanulmányi területen	egyszerű szabályok és eszközök használatával történő feladatvégzéshez és rutin probléma megoldáshoz, releváns információk alkalmazását igénylő alapvető készségek	felügyelet mellett, némi autonómiával végzett tanulás vagy munka.
3. szint	tények, elvek, folyamatok és általános fogalmak ismerete a munka- vagy tanulmányi területen	egy sor kognitív és gyakorlati készség feladatok elvégzéséhez és nehézségek megoldásához, melynek során alapvető módszereket, eszközöket, [tan]anyagokat kell kiválasztani és alkalmazni.	felelősség vállalása feladatok elvégzéséért a munka vagy tanulás során a saját viselkedés körülményekhez való igazítása problémamegoldáskor

<p>4. szint</p>	<p>tárgyi és elméleti tudás széles összefüggésekben, a munka vagy tanulmányi területen belül</p>	<p>egy sor kognitív és gyakorlati készség a munka- vagy tanulmányi terület specifikus problémáinak megoldásához</p>	<p>önálló tevékenység-szervezés az általában előre látható, ám adott esetben változó munka- vagy tanulmányi kontextus iránymutatása szerint mások rutinmunkájának felügyelete némi felelősség vállalásával a munka- vagy tanulmányi tevékenységek értékeléséért és javításáért</p>
<p>5. szint</p>	<p>alapos,/ átfogó specializált tárgyi és elméleti tudás a munka- vagy tanulmányi területen, illetve e tudás határainak ismerete</p>	<p>egy sor olyan alapos / átfogó kognitív és gyakorlati készség, amely elvont problémák kreatív megoldásainak kifejlesztéséhez szükséges</p>	<p>vezetés és felügyelet gyakorlása olyan munka- vagy tanulmányi tevékenységek kontextusában, ahol előre nem látható változások lépnek fel önmaga és mások teljesítményének felülvizsgálata és fejlesztése</p>
<p>6. szint</p>	<p>a munka- vagy tanulmányi terület haladó ismerete, elméletek és elvek kritikai megértésével</p>	<p>szakmai magabiztosságot és innovációt bizonyító fejlett készségek, amelyek a specializálódott munka- vagy tanulmányi területen összetett és előre nem látható problémák megoldásához szükségesek.</p>	<p>összetett technikai vagy szakmai tevékenységek vagy projektek vezetése, a döntéshozatalért való felelősség vállalásával előre nem látható munka vagy tanulmányi helyzetekben felelősség vállalása egyének vagy csoportok szakmai fejlődésének irányításáért</p>

7. szint	magasan specializált tudás, részben a munka- vagy tanulmányi terület legfrissebb fejleményeinek ismeretével, amely eredeti megközelítések alapját képezi a tudáshoz kapcsolódó kérdésekben a munka- vagy tanulmányi területen, valamint különböző területek metszéspontjainál	kutatásban és/ vagy az innovációban új tudás és eljárások kifejlesztéséhez valamint különböző területek tudásának integrálásához szükséges, specializált probléma-megoldási készségek.	összetett, előre nem látható és új stratégiai megközelítéseket igénylő munka- vagy tanulási kontextus vezetése és átalakítása felelősség vállalása a csoport szakmai tudásához vagy gyakorlatához való hozzájárulásért és/vagy stratégiai teljesítményének felülvizsgálatáért
8. szint	a tudás jelenlegi határait feszegető ismeretek a munka vagy tanulmányi területen és a területek metszéspontjainál	a kutatás és/ vagy az innováció kritikus problémáinak megoldásához valamint a létező tudás vagy szakmai gyakorlat kiterjesztéséhez és újradefiniálásához szükséges legfejlettebb és legspecializáltabb készségek és technikák, többek között a szintézis és az értékelés képessége	a munka- vagy tanulmányi kontextus – beleértve a kutatást – élvonalában új elképzelések vagy folyamatok kifejlesztésénél mutatott kiemelkedő tekintély, innovációs képesség, autonómia, tudományos és szakmai feddhetlenség és folyamatos elkötelezettség.

(<https://ec.europa.eu/ploteus/en/content/descriptors-page>)

Amellett, hogy keretrendszerként szolgál, az EKKR számos átláthatósági eszközt, támogató eszközt és kezdeményezést is kínál, melyek szintén elősegítik a munkavállalók Európán belüli mobilitását. Ezek közé tartozik az ECVET, Europass, EQAVET és az Európai Kreditátviteli Rendszer, melyek mindegyike különböző szektorok, iparágak munkavállalóinak mobilitását segíti elő határokon átívelő módon.

2.3 Európai kreditátviteli rendszer (ECTS)

Az Európai kreditátviteli rendszer átláthatóbbá teszi a képesítéseket a felsőoktatásban, miközben megkönnyíti a felsőoktatási képesítéseknek a munkáltatók és más egyetemek általi elismerését egész Európában. Az Európai kreditátviteli rendszer támogatja a részt vevő intézményeket abban, hogy honlapjukon közzétegyék képzési katalógusukat, amely részletesen ismerteti az oktatási programokat és tanulási egységeket, az egyetemi szabályzatot és a hallgatóknak nyújtott szolgáltatásokat. A kurzusleírások tartalmazzák a tanulási eredményeket (tehát azt, hogy a kurzus végén milyen tudás, képesség és kompetencia várható el a hallgatóktól), a munkaterhelést (azt, hogy a hallgatók átlagosan mennyi idő alatt sajátítják el a meghatározott tanulási eredményeket). A tanulási eredmények kreditekben vannak kifejezve: egy kredit általában 25–30 órányi tanulásnak felel meg, a hallgatók munkaterhelése pedig tanulmányi évenként 1500-1800 órának felel meg. Ez a rendszer egész Európában széleskörűen ismert és alkalmazott, ami azt jelenti, hogy például egy Lengyelországban megszerzett képesítés összehasonlítható azokkal a képzésekkel, amelyeket spanyol egyetemek ajánlanak és a Svédországban megszerzett képesítések ugyanolyan értékkel bírnak, mint a brit egyetemeken megszerzett képesítések. Ez a rendszer pedig segíti a HR menedzsereket akkor is, ha saját maguknak keresnek képzési lehetőségeket külföldi egyetemeken, vagy ha a munkavállalók számára ajánlanak mobilitási lehetőségeket, illetve akkor is, ha olyan munkavállalókat vesznek fel, akik más európai országban szerzett képesítéssel rendelkeznek.

2.4 Europass

Az Europass eszközök a leghasznosabb európai átláthatósági eszközök közé tartoznak a HR menedzserek számára, hiszen éppen azzal a szándékkal kerültek kifejlesztésre, hogy a tanulók és munkavállalók mobilitását támogassák Európában azáltal, hogy a külföldön megszerzett képesítések és tapasztalatok Európa-szerte elismertek és elfogadottak legyenek. Az Europass öt dokumentumot tartalmaz ahhoz, hogy a tanulók és munkavállalók végzettségeit és készségeit világossá és könnyen érthetővé tegye Európában. Ezek a következők:

- **Önéletrajz és Európai készségútlevelel:** Az önéletrajz segíti a munkavállalókat az egyetemi, képzési és szakmai tudásuk világos és közérthető bemutatásában egy adott munkakörre való jelentkezéskor. A minta lehetővé teszi az álláskeresők számára, hogy képességeik és kompetenciáik jobban áttekinthetőbbek legyenek az álláshirdetésben meghatározott kompetenciákkal összehasonlítva.

Az Európai készségútlevelel pedig egy elektronikus portfólió, amely az álláskereső önéletrajzának kiegészítéséhez használható. A portfólió tartalmazza az egyéb Europass dokumentumok másolatait, miközben segít rendszerezni a megszerzett tanulmányi, szakmai tapasztalatokat, nyelvi és szakképesítésen kívül elsajátított kompetenciákat. A HR menedzserek számára az Európai készségútlevelel nagyon hasznos, hiszen bizonyítékként szolgál az önéletrajzban leírt információkat illetően. A portfólió jelöltek kiválasztásában is nagy segítséget nyújt a HR menedzserek számára, hiszen könnyen szűrhetőek a jelentkezések az önéletrajzban leírt kompetenciák alapján a portfólió tartalmával együtt. Egy munkaköri pozíció meghirdetésekor érdemes az önéletrajzokat Europass formában kérni, ezzel megkönnyítve a kiválasztás folyamatát.

- **Europass mobilitás:** A mobilitás dokumentuma az oktatási célú mobilitási program leírására szolgál, de jól használható egy az önkéntes munka és külföldön töltött szakmai gyakorlat leírására is. A HR menedzserek gyakran használják ezt a dokumentumot, amikor a munkavállalókat külföldi képzésre küldik és szeretnék az ott megszerzett képességeiket és képezéseiket dokumentálni.

- **Nyelvi útlevél:** Ez egy önértékelő dokumentum, amelyben a jelentkezők a nyelvi kompetenciaszintjüket tudják értékelni. A Nyelvi útlevél a Közös Európai Referenciakerettel össze van kapcsolva, mivel az útlevél nyomtatvány kitöltésekor ki kell választani a Közös Európai Referenciakeret hat szintje közül azt, amelyik a leginkább jellemzi a jelentkező nyelvi kompetenciaszintjét. A HR menedzsereknek érdemes kérniük a Nyelvi útlevelet azoktól, akik olyan pozícióra jelentkeznek, ahol fontos a nyelvi kompetencia megléte.
- **Mobilitási igazolvány:** Az európai országok valamelyikében folytatott tanulmányok, szakmai gyakorlatok, továbbképzések során megszerzett készségek és kompetenciák leírására és igazolására szolgáló dokumentum.
- **Oklevélmelléklet:** Az Europass oklevélmelléklet a felsőoktatásban megszerzett tudásról és képességekről tájékoztat. Olyan, sokkal részletesebb információkkal szolgál a felsőoktatásban megszerzett végzettségéről, amelyek a diplomában nem kerülnek kifejtésre és összekapcsolja azokat az ECTS modellel.

Az Europass a képességek, kompetenciák és képesítések könnyebb összehasonlíthatóságát teszi lehetővé különböző országokban és szervezetekben, miközben ez a leghasznosabb átláthatósági eszköz, amely a HR folyamatokba integrálható, hiszen éppen abból a célból hozták létre, hogy segítse az álláskeresőket a megszerzett képességeik és képesítéseik elismertetésében és megértésében.

2.5 EQAVET

Az Európai Szakképzési Minőségbiztosítási Referencia Keretrendszer ösztönzi a tagállamokat a saját szakképzési rendszerük minőségbiztosítására és minőségfejlesztésére. Az eszköz útmutatót biztosít a tagállamoknak ahhoz, hogy hogyan tudnak olyan minőségbiztosítási rendszert fejleszteni, amely a tagállamok különböző megközelítési módjait tartalmazza. Az EQAVET egy minőségbiztosítási keretrendszer a szakképzési rendszer számára, melyet a tagállamok 2009 júniusától alkalmaznak és egyéb európai eszközökhöz, mint az EQF és ECVET kapcsolódik. A keretrendszer egy négy fázisos minőségbiztosítási és fejlesztési rendszeren alapul, melyek a következők: tervezés, végrehajtás, értékelés és ellenőrzés. Mivel az ECVET a különböző tagállamokban lévő VET rendszereket összehasonlíthatóvá teszi, az EQAVET biztosítja, hogy az oktatás és a tanulás minősége szintén összehasonlítható legyen, amely lehetővé teszi, hogy a HR menedzserek munkavállalóikat külföldre küldjék minőségi képzés céljából, ha szükséges, illetve hogy külföldi munkavállalót foglalkoztassanak anélkül, hogy aggódni kellene a más országban megszerzett képzés minősége miatt.

2.6 KÖZÖS EURÓPAI NYELVI REFERENCIAKERET (CEFR)

CEFR az angol akronímje a Közös Európai Nyelvi Referenciakeretnek (angolul Common European Framework of References for Languages). Ez a keret tartalmazza a nyelvi képességeket leíró nemzetközi szabványt és az egész világon használják az egyének nyelvi képességének meghatározásához. Mind szakmai mind pedig akadémiai szférához kapcsolható, és a HR szakembereknek is különösen ajánljuk, mivel segítségével meg tudják határozni a keresett új munkaerő nyelvi szintjét, valamint a nyelvi képzésen résztvevő kolléga előmenetelét is követni tudják. A CEFR 6 szintből áll; A1 –kezdő szinttől egészen a C2 teljeskörű, felsőfokú nyelvtudásig. Ahhoz, hogy a tanuló az egyes szintekről tovább tudjon lépni a következő szintekre, nyelvi vizsgát kell tennie. Ez a modell és az egyszerű szintskála megkönnyíti a munkaadóknak és a HR szakembereknek a munkavállaló, vagy jelentkező nyelvi szintjének megállapítását. Segítségével a HResek könnyen összehasonlíthatják a külföldön illetve a haza vizsgákon megszerzett nyelvi képesítéseket.

2.7 NARIC

NARIC a Nemzeti Akadémiai Információs Központok hálózata. Ezek a központok minden Erasmus+ programországban megtalálhatók, azaz az EU összes tagállamában és az EEA országokban. A NARIC-nak partnerközpontjai is vannak egész Közép-Európában, melyek tagjai az Európai Felsőoktatási Térségnek. Ezeknek a központoknak a feladata, hogy a más tagállamban megszerzett diplomák, képezések és részképzések a hálózat minden más országában elismerésre kerüljenek. A NARIC abban különbözik az Európai Képesítési Keretrendszerrel vagy az Europasstól, hogy elsősorban információforrásként működik. Az országok közti tapasztalatok és jó gyakorlatok cseréjét segíti, valamint a hálózat országokban megszerezhető képezések minőségének összehasonlító elemzéséhez nyújt eszközöket. Amiért a NARIC hasznos lehet a HR szakembereknek az az, hogy a nem az oktatás területén dolgozók is hozzájuthatnak Európa és Észak-Amerika országainak oktatási minőségével kapcsolatos információkhoz. A NARIC 55 országban bír központtal, köztük Ausztráliában, Új-Zélandon, és az USA-ban is. Ez azt jelenti, hogy a HR menedzsereknek ezen országokban rendelkezésükre áll egy olyan információs pont, ahol további tanácsot kérhetnek, mely segítségével jobban megérthetik a különböző országok képezéseinek egymáshoz való viszonyát. Ez igen hasznos lehet, ha a HR menedzserek külföldről szeretnének munkaerő-utánpótláshoz jutni, vagy ha külföldön szerzett képezést kell beszámítaniuk.

Tervezés – Munkaerő tervezés

Georg Müllner

3

Napjainkban a cégeknél a munkaerő különösen fontos, de lehet, hogy a legfontosabb termelési tényezőt jelenti. A szervezeten belül aktív tevékenységet végző emberek nélkül elképzelhetetlen lenne kreatív ötletek és innováció születése és megvalósítása. Már ez is nélkülözhetetlenné teszi a munkavállalókat a cégek számára. Ugyanakkor a munkavállalói állomány fenntartása hatalmas költségekkel is jár. Mint más területeknél itt is nagyon fontos, hogy a vállalatnak, cégnek szisztematikusan felállított emberi erőforrás terve legyen, melybe beleszámítanak a munkavállalókkal kapcsolatos minőséghez tartozó tényezők (képesítések, készségek), csakúgy, mint a mennyiséghez tartozó tényezők.

A humán erőforrás tervezése elsősorban azt célozza, hogy a cégek megfelelő számú, megfelelően képzett munkaerővel rendelkezzenek a megfelelő helyen és időben. A tervezésen belül ezen felül más munkavállalókkal kapcsolatos aspektusok és dimenziók is mérlegelésre kerülnek, úgy, mint a munkahely biztonsága, vagy az egyéni szakmai fejlődés lehetőségei.

A humán erőforrás tervezése az átfogó vállalati terv részét képezi, s ezért más üzleti szempontok és dimenziók figyelembevételével kell megközelíteni (pl. termelési terv, pénzügyi terv, eladási terv, befektetési terv, stb.) Ennek fényében a humán erőforrást lehet az egyéb tervekkel együtt megtervezni (szimultán) vagy pedig azok után (követő tervezés) annak érdekében, hogy lássuk, hogy az európai átláthatósági eszközöket hogyan lehet használni a humán erőforrás tervezésnél, a következő példát ajánljuk figyelmükbe.

Az 55 kilométeres Brenner Bázislagút első fázisának megépítésénél a közbeszerzési folyamatot sok jelentkező közül az Austro-Italia Rail Construction Ltd. nyerte, akiket egy erre kinevezett szerv választott ki, mint legjobb pályázót. Ez a beruházás az olasz és az osztrák oldalon is meg fog valósulni. Mindez hatalmas emberi erőforrást igényel, melynek az alábbi következményei lesznek:

- a.** Bizonyára nem oldható meg csak helyben;
- b.** Nagy igényeket támaszt a munkaerő minőségével, összevethetőségével és azonnali munkába állíthatóságával szemben;
- c.** Gyorsan elérhető munkaerőt kíván, mely kizárja a hosszás képzéértékelést és elismerési folyamatokat;
- d.** Interkulturális kommunikáció, megértés és együttműködés magas fokát igényli;
- e.** Minden szinten széles spektrumú készségekkel rendelkező munkaerőt kíván

Mint az Austro-Italia Rail Construction Ltd. konzorciumnál a humán erőforrás-menedzsmentért felelős ember az az Ön szerepe, hogy biztosítsa a humán erőforrás igények lefedését, a munkaerő-állomány felépítésének hatékony megtervezését. A tervezés és a megvalósítás magas foka szükséges ahhoz, hogy gyorsan meg lehessen találni a kívánt munkaerőt, mely egyben a legmagasabb minőségi elvárásoknak is megfelel.

Ahhoz, hogy a humán erőforrás tervezési folyamatait megtámogatassák, az alábbi, teljesen kidolgozott, és "bevetésre kész" Európai átláthatósági eszközök állnak a rendelkezésükre:

- Európai Képesítési Keretrendszer kompetencia mutatói;
- Nemzeti Képesítési Keretrendszer kompetencia mutatói;
- Az ECVET kreditpontjai;
- A tanulási eredmények és az ECVET kompetenciáinak mutatói;
- Europass Önéletrajz;
- Europass Bizonyítvány-kiegészítő;
- Europass Oklevélmelléklet;
- Közös Európai Nyelvi Referenciakeret.

A tervezési tevékenységek és a meglévő Európai átláthatósági eszközök

Emberi erőforrás tervezési tevékenység		Európai átláthatósági eszközök
Jelenlegi munkaerő tervezése		EQF mutatók
		Tanulási eredmények mutatói (ECVET)
		Közös Európai Nyelvi
		Referenciakeret (CEFR)
Munkaköri leírások		EQF mutatók
		Bizonyítvány-kiegészítő és Oklevélmelléklet
		Közös Európai Nyelvi Referenciakeret (CEFR)
Kvalitatív munkaerő mérők		EQF mutatók
		Tanulási eredmények mutatói (ECVET)
Irányok az emberi erőforrás tervezés-	Nemzetköziesítés	EQF mutatók
		Bizonyítvány-kiegészítő és Oklevélmelléklet
	Fragmentáció – Individualizáció	Tanulási eredmények mutatói (ECVET)
	Kulcskompetenciák	EQF mutatók
Tanulási eredmények mutatói (ECVET)		

3.1 Emberi erőforrás tervezés – Igénytervezés

A munkaerőigény, röviden fogalmazva, azon munkavállalók számának és képesítési szintjének meghatározását jelenti, akik hosszú, vagy rövid távon hivatottak az adott szervezet munkakövetelményeit megvalósítani. A munkaerőigény elemzése vagy megtervezése mindenekelőtt a jelenlegi munkaerő-szükséglet és a jelenlegi vagy jövőbeli munkaerő-helyzet összehasonlítását jelenti, azaz a lehetséges többlet vagy hiány munkaerő felmérését.

Ebben a szöveggörnyezetben a többlet azt a helyzetet jelöli, mikor több munkaerő áll rendelkezésre, mint amennyi valójában szükséges. Ez fakadhat az ingadozó megrendelésekből, vagy sok esetben új technológiák bevezetéséből, melyek sok esetben kiváltják a humán munkaerőt. Számos ilyen esetben fokozott képzési igény merülhet fel, mivel a megmaradó munkavállalóktól a cég elvárja, hogy az új technológiai kihívásokhoz megfelelő kompetenciákkal rendelkezzenek.

A munkaerőigény tervezési folyamatainak és az ehhez kapcsolódó ki-egészítő lépések eredményeképp a munkaerő-állomány összetétele végül az aktuális igényeknek kell megfeleljen. Ez a törekvés nem mindig egyértelmű, mivel számos bizonytalansági faktort kell figyelembe venni, és nagy információigény léphet fel, melyet nem mindig lehet megfelelő módon kielégíteni. Ezért az meg kell különböztetnünk:

- a.** Operatív,
- b.** Taktikai és
- c.** Stratégiai emberi erőforrás tervezés.

Míg a munkaerő igény tervezési szint elsősorban személyi és munkapozíció-orientált és az egyéni alkalmazotti mutatókra összpontosít, addig a taktikai tervezés inkább az alkalmazottak csoportokba rendezése irányában hat (pl. technikusok, könyvelők, stb.) és ezért csoport-és tevékenységorientált. A stratégiai emberi erőforrás tervezés keretein belül is a fenti két szintből indulunk ki, de ott a cég hosszú távú érdekeit figyeljük a folyton változó kihívások mentén.

Az emberi erőforrás igény elemzése az operatív szinten egyfelől a képesítések és meglévő képességek (kvalitatív), másfelől az időigényesség (kvantitatív) szempontjait nézi. Taktikai szinten az operatív szinten beszerzett, munkakörre vonatkozó eredmények és adatok vannak tömörítve (kvalitatív), vagy meghatározott kulcsindikátor modelleket használhatunk (kvantitatív). Stratégiai szinten a hosszú távú igényfelmérést számos más módszerrel is meghatározhatjuk (kvantitatív és kvalitatív). Ez a három folyamatszint együtt kezelve hatékony és mind a fentről lefelé, mind a lentől felfelé megközelítést magában foglalja.

Itt kell megjegyeznünk azonban, hogy csak nagyon kevés cég alkalmazza az emberi erőforrás tervezés három szintjét egyszerre, s egymással szoros összefüggésben. Mostanában az esetek nagy többségében az a megközelítés kerül előtérbe, amelyik sürgősen a munkaerő pótlás problémáját próbálja megoldani, azonnali intézkedéseket kívánva. Ezért tartjuk fontosnak, hogy bemutassunk néhány megközelítést, amely a munkaerő igény meghatározását segíthetik.

3.2 A munkaerő összetétel értékelésének módszere

Az emberi erőforrás tervezés információs bázisához először a cég jelenlegi munkaerő-állományát kell megvizsgálni, mind mennyiségi, mind minőségi szempontból. Létfontosságú egy cég számára, hogy rendelkezzen az alkalmazottaira vonatkozó naprakész és átfogó adatrendszerrel.

Legalább az alábbi adatoknak rendelkezésre kell állniuk: szakma, nem, életkor, szolgálati idő, fizetés, munkaidő, stb. Az alkalmazottak adatainak nyilvántartásával és az Európai átláthatósági eszközökkel a következő fejezetben foglalkozunk részletesebben.

A jelenlegi munkaerő-készlet elemzését aztán kivetítjük a jövőre (Pl. a következő negyedévre, következő évre, stb.) és folyamatosan módosítjuk figyelembe véve a már tervbe vett és elfogadott változásokat. Ezek közé tartoznak azok a változások, amiket a cég kezdeményezett (cég irányította változások), és azok is, amikre a cégnek csak kevés befolyása van (autonóm változások).

Az alkalmazottakra vonatkozó autonóm és cégirányította változásokat (Olfert and Steinbuch szerint: "Personalwirtschaft", Ludwigshafen, 1995) az alábbi módon írhatjuk le:

Autonóm változások:

- a.** Becsatlakozók: pl. az alkalmazottak hosszú szabadság utáni visszatérése, tanulmányi szabadságról, szülési szabadságról, szülői szabadságról, katonai szolgálatból való visszatérés, vagy egyéb okok;
- b.** Távollévők: pl. a munkaviszony megszűnése, egészségügyi okok, halálozás, kiterjesztett szabadság, katonai szolgálat, szülési szabadság, vagy egyéb okok a tartós távolmaradásra.

Cégirányította változások:

- a. Becsatlakozók: pl. toborzás, a képzett tanoncok alkalmazása
- b. Távollévők: pl. leépítések, hosszútávú képzések

Az munkaerő-állomány összetételére vonatkozó egyenlet a fentiek fényében így alakul:

A jövőbeli munka-erőállomány összetétele = jelenlegi munka-erő-állomány + becsatlakozók – távollévők

3.3 A munkaerőigények felmérésének módszerei

Egy cég munkaerőigényét sok tényező határozhatja meg, melyek egy részét maga a cég befolyásolja (belső tényezők), más részét viszont azok a tényezők befolyásolják, melyekre a cégnek nincs hatása (külső tényezők).

- **Belső tényezők** közé tartozik például a munkaerő-produktivitás, a szervezettség szintje a cégen belül, a gépesítés és automatizálás foka, a felkínálásra tervezett termékek és szolgáltatások (típustól és mennyiségtől függően).
- **Külső tényezők** közé tartozik például az alkalmazottakra és alkalmazotti tevékenységekre vonatkozó jogszabályok, egészségügyi és biztonsági előírások, a piaci változások (bizonyos mértékig).

Ezek figyelembevételével a kihívás az, hogy a fejlődést *folyamatosan, állandóan* és *strukturált* formában jelezzük előre.

Folyamatosan fejlesztve az üzleti környezetet és struktúrárt elérhetjük a tervezés megfelelő szintjeit és a szakértelem vagy munkakör szerint szükséges munkaerőigény előrevetítését. (I. Drumm, Hans Jürgen.: "Personalwirtschaftslehre", Berlin, 1995, 206). *Következétesen* fejlesztve az üzleti környezetet és struktúrárt alapvetően a tervezés jó szintjének garanciájához vezet. Az alkalmazott módszereket nagyjából az időfüggő, a termelés menedzsmet és a szervezési megközelítésekre lehet osztani. Jó példaként szolgál a Munkatervező módszer (Job Planning method), vagy a Kulcsindikátor módszer (the Key Indicator method).

Azonban, ha a cég fejlődése, vagy a szolgáltatási körére váratlan strukturális megszakítások jellemzőek az üzleti környezetben, a meglévő tervezési képesség lecsökken vagy akár el is lehetetlenedik. Ha ezek a megszakítások teljesen kiszámíthatatlanok (ami közelebről megvizsgálva ritkán fordul elő), a mennyiségi humánerőforrás tervezés nem igazán megvalósítható. Ha ezek a megszakítások, legalább a természetüknél fogva megjósolhatóak (pl. új versenytárs jelenik meg a piacon) akkor különböző hatás-forgatókönyvek előrevetíthetők, amik segítenek a munkaerő-állomány tervezésének orientációjában.

Az alábbiakban a munkaerőigény megállapításának két leggyakrabban használt módszerét írjuk le. A Munkatervező módszer elsősorban az emberi erőforrás tervezés operatív, míg a Kulcsindikátor módszer inkább a taktikai szintre koncentrál. Más fontos eszközök, melyeket az emberi erőforrás tervezésben használnak, mindenekelőtt a munkaerő-tervezés, munkakör leírás, munkahely elemzés, munkaprofil. Az ezen módszerek kiegészítésére alkalmas Európai átláthatósági eszközökkel részleteiben a következő fejezetben foglalkozunk.

3.3.1 A Munkakör tervezési módszer és a Munkahely módszer

A Munkakör tervezési módszer elsősorban az alapvetően bürokratikus felépített szervezeteknél alkalmas, mint például a közszférában. Ezt a módszert használják olyan igények tervezésénél is, mint pl. a technikai alkalmazottak, a kutatók, adminisztratív munkatársak, biztonsági beosztottak. Ebben az esetben a következő alapokra építhetünk:

- a.** a szerkezeti felépítés ábrája (szervezeti egységek megjelenése, és a cégen belüli vertikális és horizontális kapcsolataik; ezt organigramnak hívjuk);
- b.** a megfelelő munkaköri terv;
- c.** meglévő munkaköri leírások (beleértve a munkakört betöltők igényeit is).

A jövőbeli alkalmazotti elvárások előrevetíthetők. Sokszor ennek első lépése magán az adott osztályon belül kezdődik: a megfelelő osztályvezetőt (vagy csoportvezetőt) megkérlik, hogy próbálja meg megítélni, hogy milyen munkaerő igények merülnek majd fel, mint mennyiségi, mint minőségi tekintetben. Ezeket aztán elbírálja és esetlegesen jóváhagyja a megfelelő illetékes, aki ezt továbbítja felsőbb szintekre. A tervezési módszer egy alulról építkező operációs munkaerő tervezési megközelítést követ.

Az átfogó tervezés összetettsége miatt szükséges a folyamatos kommunikáció és a megfelelő információáramlás az egyes részlegek és a vezetés között. Ily módon az emberi erőforrás tervezés olyan tudást és információt igényel, mely nincs jelen az egyén, vagy a részleg szintjén, de ami később akár rendelkezésre is állhat. Az alábbi információtartalmak kiemelten fontosak:

- A jövőbeli szervezeti felépítés (tervezett változások a strukturális szinten vagy szervezetfejlesztési változások);
- A feladatok (a cég termelési és szolgáltatási programjai, ajánlatai, szolgáltatások, prioritások);
- Munkaterhelés (kapacitás és időbeosztás, az egyéni feladatok megvalósítására szánt idő stb.)
- Feladatmegosztás cégen belül (osztályokon vagy tervezési egységeken belül, vagy osztályok között);
- Alternatív munkafolyamatok;
- Becsült improduktív órák száma (hiányzások, betegállomány, képzés, stb.);
- Személyzeti fluktuáció;
- Munkaerő cserélődés (pl. felmondás, távollét, nyugdíjba vonulás etc.);
- Más fontos információ.

Ha jobban megnézzük, láthatjuk, hogy a fent felsorolt tényezők egy része viszonylag könnyen és pontosan megbecsülhető, míg más tényezők nehezen előreláthatók. Az esetek többségében az igaz, hogy nincs elegendő pontos információ, ami segítené a munkaerő tervezést, és általában a legtöbb tervezés tartalmaz bizonyos fokú kiszámíthatatlanságot. Ezért a kvalitatív emberi erőforrás tervezés inkább a kvalitatív információkra támaszkodva nyeri ki a tervezési lépésekhez és eredményekhez szükséges információt. Ez ellentétes a kvantitatív erőforrás tervezés módszereivel.

3.3.2 A Kulcsindikátor módszer

A Kulcsindikátor módszer egy általánosságban elterjedt humán erőforrás tervezési, kvantitatív módszer. A kulcsindikátorok ebben az összefüggésben olyan benchmarkokra utalnak, melyekkel a különböző üzleti indikátorok kapcsolatai ábrázolhatók (cf. Büdenbender/Santos: Personal: (Personalwirtschaft“, Wiesbaden, 1996). A Kulcsindikátor módszer az aktuális munkaerővel kezdődik. Statisztikai előrejelzések alapján a jövőbeli személyzeti igények a kívánt pozíciók meghatározásával előre láthatóak. Feltehető, hogy stabil kapcsolat van a személyzeti igények és az azokat befolyásoló tényezők közt. Lehetséges tényezők:

- **A termelt vagy eladott mennyiség;**
- **A gépesítés foka;**
- **Termelési programok;**
- **Működési szervezet;**
- **A cég nagysága;**
- **A termelési időszakban vizsgált teljesítményi mutatók;**
- **Társadalmi tényezők;**
- **Egyéb tényezők.**

A Kulcsindikátor módszer főleg azokban az emberi erőforrás tervezés folyamatokban alkalmazható, ahol kiemelt fontossága van a megtermelt mennyiségi egységeknek (pl. autógyártás, különleges egységek installálása, stb.). Célja, hogy kulcsindikátorok formájában kifejezze a kapcsolatot a személyzeti igények és a fent felsorolt tényezők között. Így bármelyik tényező, s így a kapcsolódó kulcsindikátor változása alapján az újabb munkaerőigények gyorsan meghatározhatók.

Különböző kulcsindikátor modelleket ismerünk, melyek nagy része az alábbi képleten alapul:

Munkaerő igény = munka mennyisége: alkalmazott teljesítménye

A legfőbb kulcsindikátorok időhöz kötöttek. Azonban más kulcsindikátorok is léteznek, melyek más alapokon világítanak rá a munkaerő-igényre, úgy mint a rendelések volumene, a termelt egységek száma, turnover, termelékenység, vagy más üzlethez kapcsolódó tényezők. Ezek között megemlíthetjük az alábbiakat:

- **A képzett és képzetlen munkaerő aránya;**
- **Bizonyos képesítéssel rendelkező munkavállalók termelékenységi szintje;**
- **a fluktuáció mértéke, szállítási távolságok, stb.**

Természetesen itt a kvantitatív és a kvalitatív információk összeköthetők.

A kulcsindikátorok használatának tervezésének fontos előfeltétele, hogy a kulcsindikátorok fejlesztésének és a személyzeti igénynek a kapcsolata stabil maradjon. Ezen felül a humán erőforrás igény és a meghatározó tényezők kapcsolata nem szükségszerűen állandó, eltérő viszonyban lehetnek egymással. Például az emberi erőforrás igény a termelés növekedéséhez viszonyítva relatíve csökkenhet, így a „termelési egységre eső személyzeti igény” kulcsindikátor nő. Ilyen esetben a kulcsindikátor sorozat felülbírálatra kerül.

Egy stabil arányra példa pedig az, ha egy fodrásznak egy hajvágásra fél óra kell. Változó viszonyra példa: egy játékboltban évi átlagban egy eladó kell egy 25m² –es eladói területre, de a karácsony előtti időszakban a megnövekedett vásárló létszámnak köszönhetően három eladó fog kelleni ugyanerre a területre.

3.4 Humán erőforrás tervezés, az ECVET és az európai átláthatósági eszközök – szinergiák és szimbiózisok

Humán erőforrás tervezés különleges kihívást jelent a HR szakemberek számára, mivel előre kell vetíteniük a jövőbeli igényeket és kínálatot. Kétségtelenül bonyolult a jövőre vonatkozó megbízható jóslásokat adni attól függetlenül, hogy kvalitatív vagy kvantitatív módszereket használunk. A befolyásoló tényezők összetettsége, az egymástól való függésük és az üzleti környezet általában dinamikus természete mind bonyolulttá teszik a tervezési folyamatot. Egyfelől ez sokszor a tervezés erősen reaktív formájához vezet, mely nem tartja a lépést a cégen belüli fejlesztésekkel, elvesztve a taktikai és stratégiai értékét- az üzleti fejlődés kárára. Másfelől mindez költségesebbé teheti az emberi erőforrás tervezést.

Az emberi erőforrás tervezés sok ágának egyszerűsítésére és egységesítésére sokféle eszközt használhatunk, melyeket az alábbiakban mutatjuk be. Az egyéni elképzelésektől és tervektől függően az operációs, taktikai és stratégiai személyzettervezésben az alábbi szinergiák és szimbiózisok hozhatók létre a jelenleg létező európai szakképzési eszközökkel:

- a.** A jelenlegi munkaerő-állomány összetételének meghatározására alkalmazható módszerek (munkaerő statisztika);
- b.** Koherens, hatékony és készség alapú munkakör leírásokra alkalmazott módszerek (az emberi erőforrás tervezésének alapjaként);
- c.** Az emberi erőforrás tervezésen belül a kvalitatív tervezési modelleket támogató módszerek

Ezeken felül az utóbbi időkben a munkaerő tervezés számos trenddel és fejlesztéssel szembesült, melyek a hatékony tervezést még bonyolultabbá és komplexebbé tették. Ezek közül a legfontosabbak:

- **Nemzetköziesítés:** nem csupán a globális verseny és a vállalkozói szemlélet és tevékenység vált nemzetközibbé, hanem manapság az alkalmazottak származása, tanulmányi háttere, készségei is sokkal több nemzetközi vonást mutat, mint korábban. A szomszéd Ausztriában például az osztrák közintézményekben.

Fragmentáció vagy individualizáció: az oktatás és képzés egyre kevésbé egy megszakítás nélküli folyamat. Az emberek részenként szerzik meg a tudást (egyéni kisebb egységekben, irányított készségekre, célirányos területeken), valamint nagy az egyéni utak lehetősége. Elmultak azok az idők, amikor pontosan meg lehetett ítélni, hogy mit is fed egy képzés, vagy milyen készségei is vannak pontosan egy egyénnek. Egy egyén szakképzettségi profilja számos részegységből tevődik össze, és így nagy kihívás a minőségi tervezés és munkába állítás számára.

- **Specializációk elavultak – vagy mégsem?:** a munka feladatai, kihívásai, új tevékenységek, innovációk, változások, stb. mind új készségeket, tudást és képesítéseket igényelnek a munkaerőtől.. A 'kulcskompetencia' fogalma olyan tudástartalmat feltételez, mely alkalmazható egy széleskörű, dinamikus és folyton változó tevékenységi körben. Ezzel párhuzamosan előtérbe kerül a célzott ismeretek elvesztésének veszélye, ami problémaforrás lehet a cégnek. Ezeket a kérdéseket részletesebben a 3.5 fejezetben fejtjük ki.

a) A meglévő munka-erőállomány összetételének meghatározására alkalmazható módszerek (munkaerő statisztika)

Az alkalmazottak számának megállapítására (status quo) a naprakész és értelmes alkalmazotti statisztikához statisztikai és kvantitatív módszerek állnak rendelkezésre melyek az alábbi egyéni mutatókat és alap statisztikai adatokat tartalmazzák:

- **Életkor;**
- **Szolgálati idő;**
- **Fizetési besorolás;**
- **Kollektív szerződés tagja;**
- **Kompenzációs előírások;**
- **Munkaidő;**
- **Betegállomány adatai;**
- **Képzési adatok;**
- **Egyéb adatok.**

Ezen felül a személyzeti statisztikának rendelkeznie kell minden dolgozó készségeire és képesítéseire vonatkozó információval is. Ezek feltérképezésére az Európai átláthatósági eszközök közül három fő eszköz vagy módszer emelhető ki:

- 1.** Az Európai Képesítési Keretrendszer készségleírásai (vagy az ennek megfelelő nemzeti képesítési keretrendszer);
- 2.** Az ECVET rendszer tanulási eredményeinek mutatói;
- 3.** A Közös Európai Nyelvi Referenciakeret nyelvi szintjeinek leírásai.

1. Az Európai Képesítési Keretrendszer készségleírásai:

Az Európai Képesítési Keretrendszer (EQF) az egyének készségeit és teljesítményét fejezi ki a 8 szintű oktatási háttér fényében (részletes információt a könyv elején és a szöszedetben talál). Ez egy átfogó rendszer, mely az európai országokban szerzett képesítések összehasonlítására szolgál. A 8 szint elsősorban készségleírásokon alapul, melyeket az alkalmazotti statisztikáknál, vagy a személyzeti tervezésnél is alkalmazni lehet.

Ha megfigyeljük az egyéni leírásokat, egyszerűnek és tanácsosnak tűnik minden munkavállalót az EQF besorolása (1-8 szint) alapján mérni, s ezt rögzíteni az alkalmazotti statisztikában. Ez alapján láthatjuk a szakmai szintjét és operációs függetlenségét. Az alkalmazotti statisztikát az alábbiak szerint lehet jelölni:

Alkalmazott száma	
Vezetéknév	
Keresztnév	
Cím	
Születési időpont	
Kezdeti időpont	
Részleg	
Kollektív szerződés	
Heti munkaidő	
Betegszabadság/év	
Képesítések	
EQF képesítési szint	
Jelenlegi munkakör	
EQF munkaköri szint	
Elvárt ismeretek	
Elvárt készségek	
Elvárt kompetenciák	

Feladat:

Próbálja meg meghatározni 3 vagy 4 munkavállaló személyzeti statisztikáját az EQF készségleírások segítségével!

Ezen felül meg kell említenünk, hogy az Európai Képesítési Keretrendszer olyan összehasonlítási eszköz, mely Európa-szerte érvényes. Ez azt jelenti, hogy az EQF szintek meghatározása mind az alkalmazotti statisztikákban, mind a munkaleírásokban összehasonlíthatók és rangsorba állíthatók az EU országaiban. Egy 4- es szintű képzés például egész Európában ugyanazon készségleírásoknak és függetlenségi fokoknak felel meg, mint otthon: az EQF 4 az mindenhol EQF4 az EU-ban. Ez egy olyan előny, amit nem érdemes figyelmen kívül hagyni, s amely leegyszerűsíti a toborzást és a munkaerő értékelést, s kiszélesíti az alkalmazotti statisztika lehetőségeit.

2. Tanulási eredmények mutatói az Európai szakoktatási és szakképzési kreditrendszer (ECVET) alapján

Az Európai átláthatósági eszközök nagy előnnyel járnak a képzési tevékenységek és kiegészítő képesítések dokumentálásánál is. A képzési tevékenységeket hagyományosan gyakran jelenítik meg az alkalmazotti nyilvántartásban az alábbiak szerint:

Tevékenység	Dátum	Képesítés / Képzés
1. tevékenység	03.03. - 05.03.2016	Microsoft Office (Word / Excel)
2. tevékenység	05.05.2016	Prezentációs technikák prezentációs software segítségével
3. tevékenység	06.06.2016	Csapatépítés 1
4. tevékenység	07.06. - 08.06.2016	Csapatépítés 2
5. tevékenység	10.06. - 15.06.2016	Vezetői tréning 1

Attól függetlenül, hogy az egyes képzéseket milyen formában dokumentálják, vagy milyen software segítségével, a nehézség ott adódik, hogy a leírásra használt szavak nem utalnak mögöttes, a valós készségekre vonatkozó tartalomra. Legjobb esetben a szeminárium programja különböző képzési tartalmak elemeire van lebontva (ezen a szemináriumon a résztvevők erről és erről tanulnak...) Ugyanakkor ezek a leírások csak a tartalomra korlátozódnak, nem írják le a szerzett készségeket, vagy a tanulási eredményeket.

Az európai szakképzési kreditrendszer (ECVET) jó módszert szolgáltat ennek a megközelítésnek a támogatására. Az ECVET különböző módon írja le a tanulási eredményeket. A tanulási eredmények leírásánál az alábbi elveket mindig szem előtt kell tartanunk:

- **Aktív, tisztán érthető igék használata:** az igéknek mérhető, vagy megfigyelhető tevékenységet kell leírniuk, pl. "megmagyaráz", "képviselek", "elemez", "fejleszt", stb. Olyan szavak, mint pl. "ismerősnek tűnik" nem használhatók.
- **Az aktív ige specifikációja és kontextusba helyezése:** konkrétan leírja a tudást és a képességet, vagy hogy milyen jellegű tevékenységről van szó. A tanulási kimenetek megformálására igét és a hozzá tartozó tárgyat, valamint a kontextust leíró tagmondatot használ.
- **Kerülje a homályos, tágértelmű megfogalmazásokat!** a tanulási eredményeket röviden és precízen kell megfogalmazni, komplikált mondatok nélkül. A tanulmányi eredmények megfogalmazása ne legyen nagyon általánosító, de túl leszűkített sem; használjunk világos (egyszerű és egyértelmű) terminológiát ahol csak lehet. Például ne írjunk olyant, hogy ismeri a *regionális* termékeket és képes *egyszerű* ételek elkészítésére.

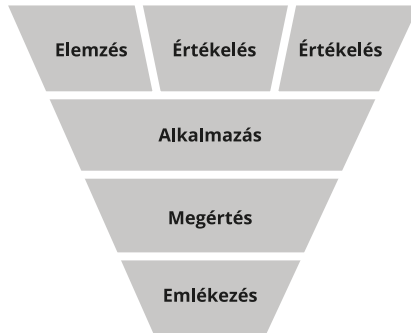
- **A tanulási eredmények elérésének minimális követelményeire való figyelem:** a tanulási eredményeknek mindig világosan kell meghatározniuk a tanulási egységek eléréséhez és érvényesítéséhez szükséges minimum követelményeket, azaz minden tanulási eredmény felsorolandó, amely a feladat megvalósításához szükséges egy teljes szakképzési tevékenység során.
- **A képesítéseket és/vagy a kompetencia szintet érthető módon írja le:** a megfogalmazások, különösen az igék és melléknevek használata a megfelelő szintet kell, hogy tükrözze. A tanulási eredmények leírása tisztán utal arra, hogy például egy adott dolgot felügyelet alatt, vagy autonóm felelősséggel és kompetensen tudunk e végigvinni.

Arra vonatkozóan, hogy hogyan írjuk le az adott tanulási eredményt, az úgynevezett Bloom's Taxonomy – Tanulás folyamatban” nagy segítségünkre lehet. Ez a gyűjtemény a tanulási eredmények kifejezésére használt megfelelő terminológiák gyűjteménye, melyet az oktatókutató Benjamin Bloom dolgozott ki 1956-ban, s mely a mai napig is érvényes:



Bloom, B. S.; Engelhart, M. D.; Furst, E. J.; Hill, W. H.; Krathwohl, D. R. (1956). A tanulási célok kifejezése: a tanulási célok kategorizálása. Kézikönyv I: Kognitív tartalmak. New York: David McKay Company

Benjamin Bloom kidolgozta a tanulási eredmény különböző szintjeivel összefüggő kognitív előnyök grafikai ábrázolását is:



A kognitív teljesítmény legalján az "egyszerű" memóriából való tartalom előhívás áll. A következő szinten a tanulási eredmény megértése, majd egy munkakörnyezetbe való beillesztése áll. A legtetején a skálának az elemzés és értékelés, valamint új tanulási eredmény létrehozása található. Ezeket a szinteket alkalmazotti statisztikán belüli képzési tartalom értékelésére is használhatjuk.

Feladat:

Próbálja meg kitölteni 3-4 dolgozó utóbbi 6 hónapban végzett képzésével kapcsolatban a tanulási eredményeket, ezzel megteremtve a cégen belüli tanulási eredmények összehasonlításának és optimális felhasználásának alapját. A tanulási eredmények fókuszú leírások szintén hasznosak a munkaköri leírásoknál, melyet a későbbiekben részletesen tárgyalunk.

3. A Közös Európai Nyelvi Referenciakeret nyelvi szint leírásai

Sok cégnél az idegen nyelvismeret elengedhetetlenül fontos része a dolgozók egyéni készségeinek, s fontos az alkalmazotti statisztika, mint az emberi erőforrás tervezés részeként is. Nem csak egyéni szinten fontos tudnia a cégvezetésnek erről, hanem az is lényeges, hogy hányan milyen nyelvet milyen szinten beszélnek. A nyelvi készségek megjelenése az alkalmazotti statisztikában fontos szempont, mely egyszerűbben kezelhető az Európai átláthatósági eszközök közül a Közös Európai Nyelvi Referenciakeret (CEFR) segítségével.

Ez 3 szintet foglal magában, minden szinten két alszinttel, mely különösen egyszerűvé teszi a tudás értékelését. (Részletek a kézikönyv elején és végén találhatóak).

Feladat:

Próbálja meg alkalmazottai nyelvi készségeit osztályozni a 6 nyelvi szint segítségével, s mindezt belefoglalni az alkalmazotti statisztikába. Ha gondot okozna a nyelvi szint megállapítása, használjon rövid önértékelő tesztet, melyet az Európai Bizottság dolgozott ki, s a mely megtalálható a függelékek között a kézikönyv végén.

b) Koherens, hatékony és készségalapú munkaköri leírások (mint a személyzet tervezés alapja)

A munkaköri leírás a munkaerő statisztikával együtt alap feltételét és alapját képezi egy előrelátó munkaerő tervezésnek taktikai szinten. A különböző pozíciók megfelelő leírása a cégen belül elősegíti a magasan képzett munkaerő toborzását és a felelősségi körök pontosabb meghatározását, stb. Különösen hasznos olyan munkaköri leírásokat készíteni, melyek konzisztensek a szakképzés terminológiájával és struktúrájával. Az alábbiakban három olyan átláthatósági eszközt sorolunk fel, melyek segíthetnek a munkaköri leírások megalkotásában:

- 1.** Munkaleírás az EKKR szintek és leírások szerint;
- 2.** Munkaköri leírás a Bizonyítvány-kiegészítő és az Oklevélmelléklet használatával;
- 3.** Munkaköri leírás a Közös Európai Nyelvi Referenciakeret használatával

1. Munkaleírás az EKKR szintek és mutatók szerint

A munkaerő statisztika és az egyes dolgozók személyi adataihoz hasonlóan a meghatározott szerepeinek és pozícióihoz munkaleírásához is használni kellene az EKKR szinteket és leírásokat. Egyfelől a megfelelő EKKR szint (1-8) besorolás világosan megmutatja a kérdéses pozícióhoz szükséges önállósági szintet, másfelől lehetővé teszi a megüresedett állások betöltésének segítségét is. Az EKKR szintek használatával az európai országok összes szakképzési képesítése egy lépésben pontosan meghatározható, mivel a 8 szintű EKKR az összes európai szakképzési és szakoktatási rendszerre vonatkozóan referencia rendszerként szolgál. Másfelől a 8 szintű skála világosan megmutatja az autonómia szintet is, így az egymástól eltérő iskolai rendszerekben szerzett képesítéseket is pontosabban meg lehet határozni. A legtöbb európai országban, s hamarosan minden európai országban a megfelelő EKKR szintet feltüntetik a képesítési bizonyítványban. Így ha a munkaköri leírás tartalmazza az elvárt EKKR szintet, akkor könnyebb és gyorsabb lesz megtalálni a megfelelő jelölteket.

Ezen felül az EKKR mutatók a munkaleírásokat is befolyásolhatják abban, hogy azok a tudás, készség, kompetencia felosztást kövessék. Ha így vannak megfogalmazva a munkaköri leírások, sokkal könnyebb a megfelelő jelölteket beazonosítani és megfeleltetni. Ugyanakkor ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy a munkáltatók felismerjék a továbbképzési szükségleteket és később megvalósítsák ezeket. Így a munkaköri leírás az alábbi módon határozható meg:

Feladat:

Próbáljuk megszerkeszteni a cég 2-3 munkaköri leírását (ha lehet, eltérő felelősségkörű területekét) Figyeljünk a tudás, készség és kompetenciák pontos leírására (l. előző fejezet).

Munkaköri leírás	
A cégstruktúrában betöltött hely (melyik részleg, csapat stb. tagja)	
Helyettes (ha van)	
EKKR szint (1-8)	
A pozíció célja	
A pozíció feladatai és felelősség- körei	
Elvárt tudás	<ul style="list-style-type: none"> • • • •
Elvárt készségek	<ul style="list-style-type: none"> • • • •
Elvárt kompetenciák	<ul style="list-style-type: none"> • • • •
Képzési lehetőségek	
Teljesítménymutatók (értékelési pontok)	
Adminisztratív információ (disztribúciós példány, következő frissítés, aláírás)	

2. Munkaköri leírás a Bizonyítvány-kiegészítő és Oklevélmelléklet használatával

A Bizonyítvány-kiegészítők olyan Európai átláthatósági eszközök, melyek kiegészítik a bizonyítványokat és leírják az adott képesítéshez tartozó készségprofil. Ezen felül információt tartalmaznak a lehetséges munkakörökről, s a következő szintekre való lépések lehetőségeiről. Minden hivatalosan bejegyzett képesítéshez tartoznak Bizonyítvány-kiegészítők, melyeket a nemzeti adatbázisokban megtalálhatunk¹.

Hasonló a helyzet az Oklevélmelléklettel, mely a felsőoktatásban szerzett képesítések magyarázatára szolgál.²

Mivel ezek a mellékletek egész Európában egységes rendszert követve kerülnek kiadásra, jól használhatók a munkaköri leírások megfogalmazásánál is.

Feladat:

Válasszon a cégen belül két pozíciót, melyek betöltéséhez valamilyen szakképzettség szükséges! (pl. ács, vízvezetékyszerelő, mechatronikai mérnök, stb.) és nézzünk utána a nemzeti referenciapont weboldalán az Europass Bizonyítvány-kiegészítőknél! Döntsük el, hogy használjuk-e ugyanazt a terminológiát, vagy hogy mellékeljük-e az adott Europass Bizonyítvány-kiegészítőt a pontosabb és hatékonyabb munkaköri leírás érdekében. Most próbáljuk meg ugyanezt valamelyik akadémiai képesítéssel és a hozzá kapcsolódó Oklevélmelléklettel! (ha van ilyen jellegű pozíció a cégnél).

1 <https://europass.cedefop.europa.eu/en/documents/european-skills-passport/certificate-supplement>

2 http://ec.europa.eu/education/tools/diploma-supplement_en.htm

3. Munkaköri leírások és a Közös Európai Nyelvi Referenciakeret használata

A nyelvi készségek fontosak a személyzeti statisztikában csakúgy, mint az egyéni karrierutak leírásában, és szintén lényeges, hogy a kívánt nyelvi szintet a betöltésre váró pozíció leírásában is feltüntessük. Bizonyos munkaköröknél nagyon fontos ennek feltüntetése és melegen ajánlott a szintek meghatározására már a kezdetektől standardizált európai modellt használni- a Közös Európai Nyelvi Referenciakeretet.

A nyelvi szintek A1 és C2 szintek közötti szinteken vannak meghatározva. Ez leegyszerűsíti a toborzásnál a nyelvi meghatározást. A különböző területeken (önéletrajz, továbbképzés, interjú stb.) a nyelvi szintek meghatározásához az alábbi kiegészítést ajánljuk:

A pozíció betöltéséhez szükséges nyelvi készségek a Közös Európai Nyelvi Referenciakeretnek megfelelően						
Nyelv:	A1	A2	B1	B2	C1	C2
Nyelv:	A1	A2	B1	B2	C1	C2
Nyelv:	A1	A2	B1	B2	C1	C2

Figyelem! Lehetséges, hogy a saját anyanyelvünk egy új alkalmazott számára idegen nyelv és a Közös Európai Nyelvi Referenciakeret arra hivatott, hogy a nem anyanyelvi beszélőknek is segítsen a cégen belüli beilleszkedésben azzal, hogy meghatározza, hogy a második nyelvből milyen nyelvi kompetenciára van szüksége. Ilyen esetben is hasznos lehet a fenti táblázat.

c) A munkaerő tervezésen belül a kvalitatív tervezési modelleket támogató módszerek

Mint korábban említettük, a munkatervezés módszere különösképp fontos és általános megközelítés a munkaerő igény kvalitatív szintű meghatározásához. Ennél az alulról építkező megközelítésnél a munkaerő igényt a munkaerő összetétel alapján, részleg szinten állapítják meg, s ezek az igények aztán a céghierarchia felsőbb szintjére kerülnek. A különböző részlegeknél megfogalmazott munkaerő igényeket a HR osztály összegyűjti, s aztán ezeknek megfelelően cselekszik.

Az európai átláthatósági eszközökben nagy lehetőség rejlik ezen igények kielégítésének segítésére, elsősorban az alábbi eszközökkel a középpontban:

- **EKKR mutatók**

Az EKKR mutatókat, melyek a 8 különböző EKKR szintet leírják, remekül lehet használni a munkaerő igények meghatározásánál. Fontos eldönteni, hogy egy adott munkakör betöltéséhez melyik EKKR szintre van szükség. A 8 EKKR szintet és a hozzájuk tartozó tudást, készségeket és kompetenciát mutató táblázat szolgálhat ehhez alapul. Mivel a jövőben minden szakképzésben szerzett bizonyítvány tartalmazza majd, hogy mely EKKR szint rendelhető hozzá, az álláshirdetésben megfogalmazott megkívánt EKKR szint jelölése lényegesen megkönnyítheti a toborzás és kiválasztás folyamatát.

- **Az Európai szakoktatási és szakképzési kreditrendszer (ECVET) tanulási eredmény mutatói**

Az EKKR leírásokon felül a munkatervezéshez még hasznos lehet a tanulási eredmények alapú megközelítés használata is, mivel egyre inkább az figyelhető meg, hogy nincs egy adott képzés, mely teljesen lefedné a megkívánt tudást, készséget és képességeket. Egyre általánosabb válik, hogy egy sokféle egyéni képzési részegységből álló (kurzus, gyakorlati munka, tanulmány, továbbképzés, rövid kurzusok, e-learning kurzusok, stb.) képzési portfólió szükséges bizonyos pozíciók betöltéséhez. Ebben az összefüggésben fontos meghatározni a tudást, készséget, kompetenciát egy eredményorientált (tanulási eredmény orientált) megközelítésben. Ha a megfelelő szóhasználatot alkalmazzuk (lásd mellékletet és Blooms' Taxonomy segítségként) akkor a tervezésben könnyebben megtaláljuk a megfelelő embert az adott pozícióra. A meghatározott kimenetek fontosabbak, mint a kurzus, gyakorlat, vagy tanegység neve.

Feladat:

Készítsen egy munkakör tervet egy új pozícióhoz az osztályán belüli tevékenységi körhöz kapcsolódóan! A munkakört az EKKR mutatók alapján írja le, az EKKR szinteket és tanulási eredményeket, valamint az elvárt tudás, készség, kompetencia leírásokat belefoglalva. Kérjen meg egy másik kollégát, hogy értékelje ezeknek az igényleírásoknak az alapján mennyire lenne könnyű vagy nehéz, vagy egyáltalán lehetséges egy munkaköri leírást összeállítani. Vitassák meg ezirányú tapasztalataikat és elképzeléseiket!

3.5 Trendek és fejlesztések, mint a munkaerő tervezési modellek kihívásai

Végezetül három fő irányvonalat mutatunk be, melyek fontosak a munkaerő tervezés szempontjából, s ahol az Európai átláthatósági eszközök gyakorlati segítséget nyújthatnak:

- a. Nemzetköziesítés – nemzetinek lenni nem elég!
- b. Részletek - individualizáció – a részek egysége több, mint az egész
- c. Kulcskompetenciák vagy szakmai tapasztalat- vagy mindkettő?

a) Nemzetköziesítés – nemzetinek lenni nem elég!

A legtöbb vállalkozás számára a versenyképességük megőrzése szempontjából létfontosságú a nemzetköziesítés. Ugyanakkor ez nagy kihívást is jelent az európai iparágaknak és vállalatoknak a nemzetközi verseny és a hazai piacok feszült helyzete miatt.

Ha a cég szeretné növelni a nemzetközi fókuszát (vagy erre kényszerül), akkor első lépésként a munkaerő bázisát nemzetköziesítheti. Ezt megteheti az anyavállalaton keresztül, a kihelyezett vállalkozásokon keresztül, vagy saját állományának kibővítésével. Mindez nagy kihívás elé állítja a munkaerő tervezést és túlmutat a klasszikus megközelítéseken. Három fő megközelítést kell megemlítenünk:

- 1. Az etnocentrikus megközelítés:** a kulcspozíciókat csak az anyavállalat szenior munkatársai látják el; azaz a vállalat stratégiáját az anyavállalat határozza meg.
- 2. A polycentrikus megközelítés:** szenior munkaerőt keresnek és alkalmaznak a célországban, akiket esetleg az anyavállalatnál képeznek ki; a vállalati stratégia a célországból ered.
- 3. A geocentrikus megközelítés:** a munkavállalókat elsősorban képezésük alapján választják ki, függetlenül földrajzi hovatartozásuktól; a földrajzi származás jelentősége csökken a vállalati stratégia szempontjából.

Kutatások szerint az etnocentrikus megközelítés fokozatosan átadja a helyét a policentrikus, s még inkább a geocentrikus megközelítéseknek. Ez azt jelenti, hogy a munkavállalók foglalkoztatása egyre inkább a képességeiktől, s egyre kevésbé földrajzi vagy kulturális származásuktól függ.

Ezért még inkább a képezésekre helyeződik a hangsúly, ahol megint jól lehet alkalmazni az Európai átláthatósági eszközöket- legalábbis Európán belül. Két fő megközelítéssel foglalkozunk itt:

- **EKKR leírások**

Ha lehetséges megadni a munkaerőre vonatkozó képesítési igényeket a megfelelő EKKR mutatókkal, s így világosan megadni a minimum követelményeket a tudás, készség, képesség valamint a függetlenség és felelősség tekintetében, akkor egy jelentős előfeltétele a jelentkezők képesítéseinek minősítésére már teljesül. Ami a külföldi munkaerőt illeti, az EKKR leírások alkalmazása a külföldi és a hazai képesítések szintjének összehasonlítására is alkalmas.

Például olyan új munkaerőt keres a cég szenior menedzser pozícióba Belgiumba, akinek mechatronikából EKKR 5 ös szintnek megfelelő végzettsége van, mert:

- **Átfogó, tényszerű és elméleti tudással is rendelkezik a mechatronikában;**
- **Kiterjedt kognitív és gyakorlati készségei vannak az innováció kreatív fejlesztésének és a problémamegoldásnak a területén és;**
- **A munkahelyen vezetői és felügyeleti munkák elvégzésére képes, különös tekintettel az előre nem látható változásokra és a saját és egyéb teljesítmények értékelésére.**

Feltehető, hogy az EKKR 5 ös szinttel rendelkező képesítésekkel rendelkező emberek birtokolják a fenti képességeket és készségeket, s ezzel az EKKR használata nagy előnnyel szolgál a tervezés és a toborzás folyamán.

- **Bizonyítvány-kiegészítő és oklevélmelléklet:**

A meglévő képesítések értékelésénél előfordulhat, hogy a HR csapat tagjai olyan oktatási végzettséggel, vagy képzési anyaggal találkozhatnak, mely más országból származik, s gondot jelenthet a képesítés besorolásánál. Ilyen esetben jó hasznát veheti a HR és a Bizonyítvány-kiegészítő adatbázisának. Minden országnak van egy felelős intézménye, ahol a Bizonyítvány-kiegészítő adatbázisát kezelik.³

³ <https://europass.cedefop.europa.eu/en/documents/european-skills-passport/certificate-supplement>

Itt a HR szakemberek részletes információhoz juthatnak az adott szakképzés programjáról, ezzel segítve a jelentkező képesítéséről alkotott képük kialakítását. Ugyanez vonatkozik a felsőfokú képesítésekre is, ahol az Oklevélmelléklet lehet segítségükre. Ezekről itt tudhat meg többet:

http://ec.europa.eu/education/tools/diploma-supplement_en.htm

b) Fragmentáció - individualizáció – a részek összessége nagyobb, mint az egész

Az utóbbi időkben a szakmai életrajzok tartalma jelentősen megváltozott. Néhány évvel ezelőtt még teljesen normális volt, hogy egy komplett szakképzési útvonalat követett valaki, az alapképzéstől kezdve a szakmai középfokú tanulmányokon át a szakmai felsőbb fokú végzettségig. Mára sokkal összetettebb tanulmányi utakat láthatunk: egy szakma teljes tanulmányi skáláját kevesen teljesítik.

A HR szakemberek gyakran találkoznak részekre szabdalt vagy nagymértékben egyéni utakat követő tanulmányi hátterekkel. Néhány részt a jelöltek rövid kurzusokon, másokat hagyományos képzésben, másokat e-leraninges oktatáson keresztül sajátítottak el, s megint mást szakmai gyakorlattal. A "képzési portfólió" az egyéni résztanulmányok összetett gyűjteménye, melyet nehéz egészében kezelve az adott meghirdetett munkakörre vonatkoztatni.

Ugyanakkor, a másik oldalról kihívás a meglévő munkaerő képzettségi háttérét is számon tartani, mert ezek is új formákat öltenek, és a megváltozott munkáltatói igényeket is nehéz az új, komplex háttérrel igényelő munkáknál meghatározni a fragmentált tanulmányi hátterek figyelembevételével. Az egyes részeket külön-külön is értékelni kell, nem csupán az egészet egyben.

Ennek megoldásaként nem a végzettséget kell alapul venni, hanem a pozíció betöltéséhez szükséges tudást, képességet és készségeket, melyekben segítségünkre lehetnek a tanulási eredmény alapú ECVET eszközök. Amennyiben a tanulási eredményben szerepelnek a kívánt készségek, mint ahogy azt a fenti mechatronikai példában láttuk, akkor teljesen lényegtelené válik, hogy az illető ezeket milyen képzési úton szerezte meg.

c) Kulcskompetencia vagy szakmai tapasztalat- vagy mindkettő?

Az elmúlt néhány évben a szakképzésben sok vita volt arról, hogy a specifikus készségek, vagy a kulcskompetenciák számítanak-e inkább. A hangsúly az utóbbi 10-15 évben egyre inkább az kulcskompetenciák fontosságának az irányába tolódik.

Rugalmasság, problémamegoldás, technológiai tudás, nyelvismeret, matematikai készségek stb. voltak a hívószavai az új irányynak. Ezeknek alapján az Európai Bizottság ajánlásokat fogalmazott meg 8 európai kulcskompetencia⁴ meghatározásával, melyek:

1. Anyanyelvi kommunikáció;
2. Idegen nyelvű kommunikáció;
3. Matematikai kompetencia, természettudományi és technológiai alapkompentenciák;
4. Digitális kompetenciák (IT készségek);
5. A tanulás tanulása;
6. Személyközi és állampolgári kompetenciák;
7. Vállalkozói kompetenciák;
8. Kulturális kompetencia.

Javallott, hogy ezt a 8 európai kulcskompetenciát a munkaerő tervezésnél vegyük figyelembe, s hogy felhívjuk rájuk az aspiránsok figyelmét is.

Mindemellett bizonyos szakmáknál szakember hiány mutatkozott, s itt a specializált tudásnak újra megnőtt a szerepe.

A munkaerő tervezés szempontjából ez azt jelenti, hogy főképp a kvalitatív tervezésnél mind a multidiszciplináris, mind a specializált tudás meghatározásra szükség van. Itt megint csak az ECVET tanulási eredmény alapú leírásai lehetnek segítségünkre:

⁴ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/ALL/?uri=uriserv:c11090>

- **Tudás:** a különleges szakirány és a kívánt alaptudás a kérdéses területen. Ugyancsak ajánlott a tanulási eredmény orientált megfogalmazások használata (a sikeres jelentkező képes...)
- **Készségek:** a tudás alkalmazás-orientált megfogalmazása. Az egyén képes alaptudását a megfelelő gyakorlati munkakörnyezetben alkalmazni, végrehajtani és ellenőrizni a munkafolyamatokat, stb. A tanulási eredmények leírásához használt szóhasználat aktív igékkel előnyös (l. Blooms Taxonomiája.) mivel a hangsúly az aktuálisan meglévő képességeken és nem csak egyszerűen a képesítésen van.
- **Kompetenciák:** Szektorokon átívelő kompetenciák meghatározása, melyek a szaktudás egyéni területén átfedik egymást. A kompetenciák a tudás és a készségek alkalmazását kiterjesztik. Ezen a szinten a tanulási eredmény alapú leírások ajánlottak, melyek megfelelő gyakorlati háttérbe helyezik azokat (pl. az általános leírásokat konkrét lépésekre bontják)

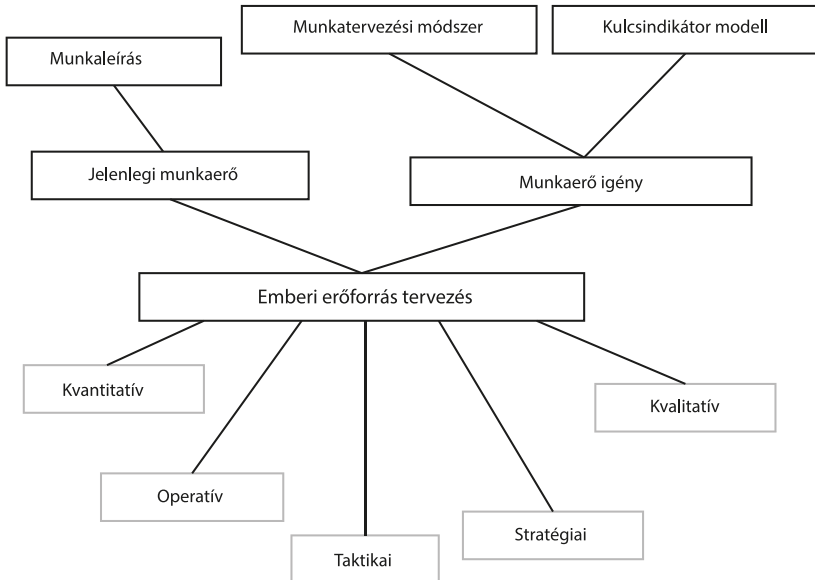
Végezetül egy negyedik dimenziót is felkínál a rendszer, melynek használata erősen vitatott, s ez pedig az *attitűd*.

Az attitűdök általános szinten olyan kulcskompetenciákat írnak le, melyek nem jelennek meg megadott munkakörnyezetben. (Pl. mutat-e az egyén rugalmasságot a feladatok fontossági sorrendbe sorolásánál). Bizonyos munkakörök meghatározásánál, vagy a pozíció kiírásánál ezek a szempontok is figyelembe vehetők.

3.6 Összegzés

Ebben a fejezetben az emberi erőforrás tervezés alapjait és egyes elemeit tekintettük át. Számos olyan módszert és Európai átláthatósági eszközt mutattunk be, melyek a munkaerő tervezésnél hasznosak lehetnek. Három fő fejlesztési trendet mutattunk be, melyek manapság hatással vannak a személyzeti tervezésre. Az Európai átláthatósági eszközök segítségével olyan módszereket mutattunk be, melyek a modern kor kihívásaira hatékony választ nyújthatnak. A fejezetben számos ábra és gyakorlati feladat támasztja alá az elméletet.

Az alábbi ábra áttekinti, hogy a munkaerő tervezés hogyan segíthető különböző Európai átláthatósági eszközökkel:



Az emberi erőforrás tervezés tevékenységeinek/feladatainak elosztása és az Európai átláthatósági eszközök:

Emberi erőforrás tervezési tevékenység		Európai átláthatósági eszközök
Jelenlegi munkaerő tervezése		EQF mutatók
		Tanulási eredmények mutatói (ECVET)
		Közös Európai Nyelvi Referenciakeret (CEFR)
Munkaköri leírások		EQF mutatók
		Bizonyítvány-kiegészítő és Oklevélmelléklet
		Közös Európai Nyelvi Referenciakeret (CEFR)
Kvalitatív munkaerő mérők		EQF mutatók
		Tanulási eredmények mutatói (ECVET)
Irányok az emberi erőforrás tervezésben	Nemzetköziesítés	EQF mutatók
		Bizonyítvány-kiegészítő és Oklevélmelléklet
	Fragmentáció – Individualizáció	Tanulási eredmények mutatói (ECVET)
	Kulcskompetenciák	EQF mutatók
		Tanulási eredmények mutatói (ECVET)

Vonzás- Toborzás és kiválasztás

Nagy Enikő és Lengyel Adrienn

4

Szembesült valaha azzal a kihívással, hogy a legalkalmasabb jelentkezőt kellett kiválasztania a sok közül egy adott pozícióra? Kellett valaha összehasonlítani állásra jelentkezőket, eldönteni, ki esik ki első körben, ki marad bent utolsóként? Ebben a fejezetben megtudhatja, hogy bizonyos eszközök segítségével hogyan tudja szisztematikusabban megközelíteni a fenti problémákat.



‘Vonzás’ ebben a fejezetben azt jelenti, hogy a cégeknek meg kell szólítaniuk és be kell vonzaniuk azokat a munkavállalókat, akikre leginkább szükségük van. Versenyképességük megőrzése céljából fontos, hogy a cégek jól felkészült és jól képzett munkaerőt alkalmazzanak, olyanokat, akik innovatív lépéseket tudnak bevinni a cég életébe, s nagy teljesítő-képességük van. Ebben a fejezetben a toborzás és a kiválasztás áll a kö-zéppontban.



4.1 A kiválasztási folyamat

A hatékony kiválasztási folyamathoz szükséges lépések a következők:

1. Kiválasztási terv és stratégia fejlesztése

A kiválasztási stratégia megtervezésekor a következőket kell meghatározni: a kiválasztási módszer típusa, a teljes kiválasztási folyamat időtartama, a toborzási csatornák azonosítása. Nagyon fontos, hogy a kiválasztási tervet a pozíció típusához illően határozzuk meg, kiváltképp a szükséges képesítéseket és kompetenciákat illetően. A HR menedzserek a következő ECVET eszközöket és egyéb átláthatósági eszközöket tudják alkalmazni a minél hatékonyabb folyamat érdekében.

Az ECVET tanulási egységek használatával könnyebben meg lehet határozni azon speciális feladatokat és tevékenységeket, melyeket a munkavállalónak egy adott pozícióban végre kell hajtania. Ráadásul, a tanulási eredmények, ahol a tudás, képességek és kompetenciák definiálva vannak, segítenek a munkáltató szükségleteit a munkavállaló sajátosságai-val összehangolni. Mivel pedig a tanulási eredményeknek mérhetőnek kell lenniük, értékelni is lehet azokat. Miután a képesítési követelményei azonosításra kerültek, könnyebb meghatározni a megfelelő kiválasztási tervet a pozíció számára.

2. A kiválasztási bizottság létrehozása

A kiválasztási bizottság – mint a kiválasztási menedzser és az interjú bizottság - kiválasztásakor érdemes jól átgondolni és megnevezni, hogy ki lesz a felelős a teljes felvételi folyamatért. Ezután minden csapattag feladatát pontosan meg kell határozni.

A legfontosabb, hogy a kiválasztási bizottság minden tagja átfogó tudással rendelkezzen az ECVET rendszer működéséről. Annak érdekében, hogy az ECVET szempontok érvényesüljenek, érdemes a kiválasztási bizottság tagjait tréningelni az ECVET és egyéb átláthatósági eszközök használatát illetően; így tehát a teljes folyamatot egy egységes és strukturált módon tudják koordinálni, ahol a folyamat minden lépése fogaskerékszerűen kapcsolódik egymáshoz.

3. Hirdetés

A hirdetési terv előkészítése alapvető fontosságú a kiválasztási folyamat során. Fontos átgondolni, hogy milyen csatornákat érdemes használni annak érdekében, hogy megtaláljuk a megfelelő új munkatársat: belső, vagy külső forrásokat érdemes inkább használni, meddig fog a hirdetési periódus tartani, stb.? Sokkal jobb eredmények várhatók akkor, ha a hirdetés egyedi kritériumokat tartalmaz:

- *Érdemes megjelölni az egyedi, munkakör-specifikus tevékenységeket, mint ahogyan a szükséges tudást, képességeket és kompetenciákat a munkaköri leírásban, hogy csak a megfelelő készségekkel rendelkező potenciális jelöltek jelentkezzenek a hirdetésre*
- *Érdemes a jelentkezőktől a következő információkat és dokumentumokat kérni a jelentkezéskor, hogy releváns és összehasonlítható adatokat kapjunk:*
 - a. **Europass önéletrajz**, amely könnyebbé teszi a kiválasztási folyamatot, miközben időt takarít meg. Ez ugyanis egy nagyon jól strukturált önéletrajzi forma, amelynek segítségével gyorsan áttekinthetőek a jelentkező legutóbbi munkatapasztalatai. Különösen akkor lehet hasznos az Europass önéletrajz használata, amikor viszonylag nagyszámú jelentkezőt várunk és az önéletrajz egységesített formája megkönnyíti a jelentkezők összehasonlítását a legmegfelelőbb jelöltek kiválasztásához.
 - b. **ECVET Szakmai gyakorlat igazolása**, amely dokumentum a mobilitási programban korábban részt vett jelentkezőkről nyújt többletinformációt, különös tekintettel a más európai országokban megszerzett tanulmányi, vagy munkahelyi képességekre, kompetenciákra.

4. A jelentkezések áttekintése és a potenciális jelöltek listájának létrehozása

Mielőtt elkezdjük az önéletrajzok áttekintését fontos, hogy meghatározzuk az ideális jelölteket. Két listát érdemes összeállítani – egye olya listát, amely az elsődleges kritériumokat tartalmazza és egy másikat, ami a vágyott kritériumokat tartalmazza. Ezután egyszerűen ki kell venni azokat az önéletrajzokat, amelyek egyik kritérium listának sem felelnek meg. Miután ez megtörtént, a megmaradt önéletrajzokat pontozni kell a listának megfelelően. A legutolsó fázisban pedig ki kell választani a vágyott kritériumok alapján azokat a jelentkezőket, akik a legjobban megfelelnek a pozícióra, gyorsabban be lehet őket tanítani és így hamarabb hozzájárulnak majd a vállalat sikereihez. Európai átláthatósági eszközök, amelyek itt használhatók:

- a. **Europass önéletrajzok;** az Europass önéletrajz használatával könnyebb összehasonlítani a jelentkezők munkahelyi és tanulmányi tapasztalatait, képzéseit és kompetenciáit, illetve ezek az önéletrajzok sokkal könnyebben pontozhatók az alapvető és vágyott kritériumoknak megfelelően, amelyeket az előző lépésben határoztunk meg.
- b. **Szakmai gyakorlat igazolása,** a mobilitási programban korábban részt vett jelentkezőket lehet az igazolás segítségével áttekinteni. Az igazolás adatai nagyon informatívak a jelentkezők tanulmányi és munkahelyi tapasztalatait érintően és a fogadó intézmény értékelését is tartalmazza a jelöltről.

5. Felvételi folyamat

Az interjú legfőbb célja, hogy mérjük a jelentkezők képességeit, tapasztalatait annak érdekében, hogy a pozícióra leginkább megfelelő jelentkezőt tudjuk kiválasztani. A felvételi folyamat a következő két részből áll:

- Interjú - Érdemes az interjúzás folyamatát az ECVET rendszernek megfelelően megtervezni, tehát a jelentkező tanulási eredményeit összehasonlítani a pozíció követelményeivel, amelyek a teljes kiválasztási folyamat kezdetén a tanulási egységekben meghatározásra kerültek.
- Tesztelési módszerek – Saját, illetve validált tesztek is használhatók a jelentkezők kompetenciáinak mérésére az EQF szinteknek megfelelően.

6. A felvétel véglegesítése

Nagyon fontos mindig észben tartani a kiválasztási folyamat során, hogy a legjobb munkaerő mindig a képesítései és kompetenciái alapján kerüljön kiválasztásra és akkor alkalmas lesz arra, hogy a vállalat küldetését véghez vigye. Amennyiben a felvett munkavállaló nem rendelkezik minden szükséges képességgel és kompetenciával, érdemes kiegészítő tréninget biztosítani a számára a hiányosságok pótlására.

- **Az ajánlattétel**

A felvételi folyamatot a kiválasztott jelölt számára tett ajánlat zárja. A pozíció megajánlásakor minden szükséges információt érdemes megbeszélni a fizetési feltételekkel kapcsolatosan is úgy mint, a fizetett szabadságok számát, vagy a nyugdíjbiztosítási hozzájárulást.

További információkat a kiválasztási és felvételi folyamatot illetően a következő weboldalon talál:

<https://hr.ucr.edu/recruitment/guidelines/process.html>

4.2 Új kihívások a munkaerő bevonzásában az autóiipari beszállítóknál- gyakorlati példa

Az esetleírás áttekintése

PlaSup cégnél az utóbbi időkből nagy volt a munkaerő fluktuációja, s így megnöttek a toborzással és munkaerő felvétellel járó terhek is. Ez az esetleírás a cég toborzási és kiválasztási stratégiáit vizsgálja. Az esetleírás első része bemutatja a céget és azokat a módszereket, melyeket a cég ezen a területen használt, s melyek gyengéire itt rávilágítunk. Az esetleírás második felében bemutatjuk azokat a változtatásokat, melyeket a cég bevezetett azután, hogy a HR csapata megvizsgálta a rendszert, s amelyek már alkalmazzák az Európai átláthatósági eszközök némelyikét.

Bevezetés

PlaSup, a magyar autóiipar egyik beszállítója, mely műanyag termékek, elsősorban hőre lágyuló műanyagok előállításával foglalkozik. A cég alapítása óta elkötelezett a modern technológiák és eljárások iránt és nagy erőfeszítéseket tesz, hogy biztosítsa a folyamatos innovációs tervezést és megvalósítást. 25 éves fennállása alatt a cégnek folyton bővülő munkaerő állománya van, mely mára elérte a 120 főt. Eddig a cég csak hazai piacra gyártotta a termékeit, de az autóiiparban és műanyagiparban egyre növekvő verseny miatt úgy döntöttek, hogy terjeszkednek, s külföldön is megpróbálják eladni a termékeiket. Ezért olyan új munkaerőt kell keresniük, akik a megnövekedett termelési igényeknek megfelelő készségekkel rendelkeznek. Az elkövetkező időkből a HR osztálynak az új munkaerő kapcsán az alábbi kihívásokkal kell megküzdeniük:

1. Multinacionális cégek jelenléte a piacon: a multinacionális cégek száma jelentősen megnőtt, ami hatalmas versenyt generál a munkaerő megszerzése terén a térségben.
2. A képzett munkaerő elvándorlása: a fenti tényezők miatt hiány van képzett munkaerőben, pedig szükség lenne rájuk a terjeszkedéshez. Ezen probléma megoldására a menedzser úgy döntött, hogy új HR – és azon belül is főképp új toborzási stratégiát állít fel.

A cég eddigi toborzási módszerei

A cégen belüli munkaerő toborzást és kiválasztást az ügyvezető és a HR menedzser koordinálta. A megüresedett állás meghirdetése a HR menedzser feladata volt és ez főképp belső csatornákon és helyi újságokon keresztül történt. A hirdetések főleg azon jelentkezők körét érték el, akik az adott térségben éltek, s általában alacsonyabb képzettségűek voltak.

Első lépésben a HR menedzser az ügyvezető felügyelete alatt az önéletrajzok átnézésével kiejtette a minimális elvárásoknak nem megfelelő jelentkezőket, s összeállított egy hosszú listát a lehetséges jelöltekből. Ezután összeállították az interjúra behívandók rövidebb listáját. Az interjút is a HR menedzser és az ügyvezető vezette le.

Kihívások

A gazdasági válság alatt világossá vált, hogy csak az a cég maradhat versenyben autópári beszállítóként, amelyik hatékony termeléssel rendelkezik. A hatékonyság növelésének egyik eszközének a magasan képzett munkaerő alkalmazása bizonyult. Ahogy a piac beszűkült és a verseny nőtt egyre nehezebb lett jó munkaerőt találni, s meg is tartani.

A hazai autópár – mint az egyik legerősebb gazdasági erő az országban- egyre több beszállítót vonzott be. Ezeknek egy része mind versenytársai lettek a cégnek.

A cégnek kihasználatlan termelési kapacitása volt, s a rendelkezésre álló technológiával külföldi piacra is képesek lettek volna termelni. Ennek érdekében nem csupán a külföldi piac igényeit kellett pontosabban felmérniük, hanem olyan új munkaerőre is szükségük volt, akiknek a célországban volt tapasztalatuk, vagy beszélték a nyelvet. A termelés fokozásával nagyobb számú munkavállalóra volt szükségük, lehetőség szerint magasabb képzettséggel, s a külföldi piacok és nyelvek ismeretével. Mindez azt jelentette, hogy új HR stratégia kellett, mely új szemléletet vitt a toborzási és kiválasztási folyamatokban. A változás tervezete az alábbi pontokat tartalmazta:

- Új toborzási terv felállítása (a kívánt készségek és kompetenciák meghatározása);
- A cég vonzóerejének növelése, hogy több jelentkezőt vonzzon be;
- HR csapat felállítása;
- A kiválasztás programjának strukturáltabbá tétele;
- A jelöltek készségeinek és kompetenciájának összehasonlítására kifejlesztett rendszer;
- Olyan munkavállalók bevonása, akik rendelkeznek külföldi tapasztalattal és/vagy nyelvtudással.

Megoldások

Egyértelművé vált, hogy egy strukturáltabb toborzási folyamatot kell bevezetni. A reformokat az alábbi területeken kezdeményezte a cég:

1. Még jobban meg kell fogalmazni a jelöltek felé az elvárásokat úgy, hogy az állás betöltéséhez elvárt alapvető és megcélzott készségeket, kompetenciákat és tudást pontosan felsoroljuk.

Ezt megelőzően a HR csapat tanulmányozta a tanulási eredmények meghatározásait és leírásait.

2. Egy képzett és hozzáértő HR csapat felállítása elengedhetetlenek bizonyult a hatékony toborzás megvalósításához.

Ez a HR csapat külön feladatként megkapta, hogy mérje fel a jelöltek nyelvi készségeit, szakmai készségeit és kompetenciáit, s ehhez lehetőség szerint segítségként használja az Európai átláthatósági eszközöket, mint például az Europass CV t, a nyelvi útlevelet, stb...

Ezen felül a HR csapatnak lehetőség szerint bátorítania kellett a jelentkezőket, hogy küldjenek be, vagy interjú esetén hozzák magukkal azokat az átláthatósági dokumentumaikat, amelyek az adott pozíció szempontjából relevánsak lehetnek. A csapat tagjait megkérték, hogy már a z állás meghirdetésénél vegyék figyelembe ezen dokumentumok létét, és persze hogy maguk is tisztában legyenek ezen dokumentumok mi-benlétével és előnyeivel, s megtanulják, hogyan alkalmazzák őket a HR folyamatokban.

Mivel a cégnek szándékában volt a külföldi terjeszkedés, s ennek érdekében a képzett munkaerő know-how-jának és külföldi tapasztalatának bevonása, különös hangsúlyt fektettek a nyelvi készségekre és a külföldi tanulmányi és munkavállalási háttérre. Ezért az olyan eszközök, mint az Európai Nyelvi útlevél, a Bizonyítvány-kiegészítő, az Oklevélmelléklet, stb. használata különösen nagy hangsúlyt kapott.

Ezen felül, mivel külföldi munkaerő toborzása újnak számított a cég életében, a HR csapat tanulmányozta az EKKR és NKKR rendszereket, hogy jobban megértsék a különböző országok képesítési rendszerét és szintjeit.

3. A jelentkezések fogadásának új rendszere- a képesítések átláthatóságának és a jelöltek összehasonlításának elősegítése.

Mivel a cég új utakat keresett, hogy magát népszerűbbé és vonzóbbá tegye a tehetséges és magasan képzett munkaerő számára és nagyobb erőfeszítéseket tett annak érdekében is, hogy minél több jelentkezőt vonzzon, s nagyobb lehessen a merítése, egyértelművé vált, hogy a cég toborzási és felvételi rendszere újításra szorul, mind a jelentkezők áttekintését, értékelését és kiválasztását tekintve. A megnőtt létszámú jelentkezők is plusz terhet jelentettek a HR csapat számára...

Először is, annak érdekében, hogy vonzóbbá tegyék a céget a potenciális jelentkezők számára, a menedzserek úgy döntöttek, hogy a cég honlapján egy új aloldalt hoznak létre, ahol a jelentkezők részletesebben informálódhatnak a cégről, és a cég eredményeiről, találhatóak lehetséges karriermodelleket és megnézhetik a meghirdetett állásokat.

A nagyobb publicitásnak sokkal több beérkező és átnézendő jelentkezés lett az eredménye. A megnövekedett mennyiségű jelentkezés rengeteg egymástól eltérő formában jelent meg: a kísérő levél, az önéletrajz, melyek a jelentkező emailjéhez csatolmányként voltak hozzáadva sokféle formában és szerkezetben jelent meg. A HR csapatnak nagy erőfeszítést jelentett, hogy ezekben az eltérő dokumentumokban megtalálják a nekik fontos információkat. Egy későbbi stádiumban, mikor az interjúkra behívottakra szűkítették a kört, újra át kellett nézniük a dokumentumokat. A menedzsment elhatározta, hogy egy átláthatóbb rendszert állít fel az önéletrajzok elemzéséhez.

A probléma megoldására a cég elhatározta, hogy egy már kész önéletrajz modellt fognak alkalmazni, ezt pedig online kitölthetővé teszik a honlapjukon keresztül, azon az aloldalon, ahol az állásokat is hirdetik. Ezt az önéletrajz mintát használva a jelöltek egyéni és szakmai adatokat adhatnak meg egy elektronikus önéletrajz formában. Mikor arról döntöttek, hogy milyen önéletrajz formát válasszanak, a fő szempont az volt, hogy már olyan kipróbált mintát találjanak, aminek egységes szerkezete van, s amelynek már vannak felhasználói és rendelkezik felhasználói visszajelzésekkel. Megbeszélések után arra jutott a menedzsment, hogy az Europass önéletrajz formát választják, mivel Európában ez az egyik legismertebb és legszélesebb körben használt forma. Az Europass önéletrajz struktúrája elég rugalmasnak bizonyult ahhoz, hogy a cég némi csekély módosítást eszközöljön rajta, mikor megalkották a saját elektronikus CV sablonjukat. Ez az önéletrajz változat lehetővé tette, hogy bizonyos pontokon a jelentkezők kapcsolódó dokumentumokat csatoljanak hozzá, mint például a nyelvtudásnál a nyelvi útlevelet. Az önéletrajzok értékelési rendszere úgy lett kidolgozva, hogy a HR csapat értékelje megjegyzéseket tehetett adott szakaszokhoz. Ennek segítségével a HR csapat könnyebben felkészülhetett az interjúra, s előkészíthette a döntéshozást és kiválasztási folyamatot.

Az elektronikus önéletrajz nagyon sikeresnek bizonyult, főképp a képzett és a magasan képzett munkaerő kiválasztásánál. Sokkal objektívebb képet adott a jelöltekről és lehetőséget biztosított a HR csapatnak a tehetségek felkutatásához. A cég sikeres volt a külföldi tapasztalatokkal vagy tanulmányi háttérrel rendelkezők kiválasztásánál is, valamint külföldiek toborzásánál, mely tényezők segítették a külföldi piacokra való terjeszkedésben.

4.3 Összefoglaló

Mint a fenti gyakorlati példából is látható, a cégek sokkal hatékonyabb felvételi rendszert dolgozhatnak ki maguknak, ha az Európai átláthatósági eszközök, főképp az EKKR és Europass eszközök bizonyos vívmányait felhasználják. Ezek könnyen megérthetők és használhatók, olyan egyszerű mintasablonokat használnak, melyek nehézségek nélkül beilleszthetők a meglévő, hagyományos HR gyakorlatokba. A HR szakemberek használhatják egyesével, vagy egyszerre többet is belőlük. A legjobb eredmény elérése érdekében érdemes a toborzási folyamat legjobb eredményeit benchmark formájában az EKKR felépítéséhez igazítani, hogy minden egyes lépés a másikat támogassa, és hasznos forrásként szolgáljon minden lépéshez.

Az Ön cége főképp az alábbi esetekben hatékonyan használhatja az Európai átláthatósági eszközöket:

- Ha szeretné szűkíteni a jelentkezők körét, nagyszámú jelentkező esetén a toborzás első lépéseinél;
- Ha jól-képzett munkaerőt keres;
- Ha olyan munkavállalókat keres, akiknek külföldi tanulmányi vagy munkatapasztalatuk van;
- Ha fel szeretné mérni, mennyire vannak tudatában a jelentkezők az állás betöltéséhez szükséges kompetenciáknak.

Alább összegezzük főbb pontokban azokat a fontos információkat, melyek az EKKR rendszerrel és a hozzá kapcsolódó, ebben a fejezetben említett Európai átláthatósági eszközökkel kapcsolatosak:

- Az Europass CV egy jól felépített struktúrát biztosít, melyet hatékonyan használhatunk arra, hogy képesítéseket, szakmai tapasztalatokat és a jelöltek kompetenciáit összehasonlíthassuk;
- A szakmai gyakorlat igazolása (Personal Transcript) birtokában a HR csapat részletes rálátást kap a jelölt külföldön szerzett tanulmányi –és munkatapasztalatairól;
- A tanulási egység alapján a pozíció betöltéséhez szükséges készségeket és kompetenciákat lehet beazonosítani;
- A tanulási eredmények olyan információkat tartalmaznak a jelölről, melynek segítségével megnézhető, hogy a cég elvárásai mennyire vannak összhangban azzal, amit a jelölt “hozott magával”;
- Az EKKR és NKKR szintek kiegészítő információt nyújtanak a jelöltek képesítési szintjéről.

Ezek az Európai átláthatósági eszközök, főleg az Europass források, vezérfonalként használhatók a cég saját toborzási és kiválasztási stratégiájának létrehozásához. Ezek olyan elérhető eszközök, melyeket azonnal be lehet vonni a HR folyamatokba, s melyek új megközelítést hozhatnak a HR gyakorlatban.

Fejlődés és motiváció

Mojca Cek és Andreja Sever

5

5.1 Esettanulmány

Miha 5 éve dolgozik a jelenlegi munkahelyén, mint beszerzési adminisztrátor. IT mérnöki diplomája van, az egyetemen megszerzett tudását pedig nagyon jól alkalmazza a munkájában is. Nagyon hasznos munkaező a cég számára, ezt a főnökei is elismerik. Az, hogy jó kommunikációs képességekkel rendelkezik és két nyelven beszél mind hozzájárultak ahhoz, hogy a munkájában eredményes legyen, így a felettese felajánlotta, hogy készítsenek egyéni karriertervet a számára, amelynek célja egy új, marketing menedzseri pozíció átvétele lenne.

A HR divízió kidolgozott ennek érdekében egy javaslatot Miha számára, hogy az új, marketing menedzseri pozíciót át tudja venni. Valamint olyan eszközöket is előkészítettek a számára, amelyek lehetővé teszik a meglévő kompetenciái értékelését az új pozícióhoz szükséges kompetenciák függvényében. Ezzel egyidőben pedig megkérték, hogy gondolkodjon el a karrierjével kapcsolatos célkitűzésein, és hogy hogyan lehet azokat a vállalat céljaival összeegyeztetni.

A HR menedzserek folyamatosan a motiváció hiányával küzdenek a munkavállalóknál. Ráadásul nem csupán a munkatársak motiválása lenne fontos, hanem az is, hogy megtalálják a módját annak, hogy hogyan lehetne az alkalmazottakat a személyes fejlődés irányába motiválni.

ECVET Tanulási eredmények/ Tanulási egységek EQF	ECVET Tanulási eredmények/ Tanulási egységek	ECVET Tanulási eredmények	ECVET Tanulmányi szerződés	EQAVET ECVET A szakmai gyakorlat igazolása
---	--	-------------------------------------	--------------------------------------	--

A gazdasági átalakulás időszakában, amikor munkakörök szűnnek meg és újak jönnek létre, miközben megfelelően képezett szakemberből is hiány van, egyre nagyobb az igény a rugalmas munkaerőre. Ezzel egyidőben a munkavállalóknak egyre több lehetősége van arra, hogy karrierjükben előrelépjenek, miközben tudásukat, képességeiket és kompetenciáikat fejlesztik. Az élethosszig tartó tanulás várhatóan segítséget nyújt a munkavállalóknak a különböző munkakörök közötti átmenetben is, legyen az a vállalaton belül, különböző szektorok között, vagy akkor amikor valaki munkanélküliből válik munkavállalóvá, stb. Az élethosszig tartó tanulás növeli az esélyét annak, hogy a munkavállaló azon tudását, képességét és kompetenciáit fejlessze, amely összhangban van a munkaerőpiac szükségleteivel.

Az ECVET rendszere is az élethosszig tartó tanulást támogatja annak érdekében, hogy a korábban, a szakképzésben, vagy egyéb képzések során megszerzett tudás átalakítását, elismerését és összegyűjtését elősegítse. Lehetővé teszi az élethosszig tartó tanulás egyéni útjának a kiépítését és a szükséges tudás, képességek és kompetenciák megszerzését elősegítve a munkavállaló előremenetelét az oktatásban és a munkaerőpiacon.



5.2 A munkavállalók személyes és szakmai fejlődésének tervezése

5.2.1 Bevezetés

Manapság a vállalatok leginkább a munkavállalóikon keresztül juthatnak versenyelőnyökhöz a munkaerőpiacon. Az alkalmazottak lényegi feltételei a növekedésnek és a vállalati irányításnak. A munkavállalók az elsők, akik a vevőkkel kapcsolatba kerülnek és ők kapják elsőként kézhez a piaci információkat. Erre csak egy gyors és célzott válasz lehet megfelelő annak érdekében, hogy a vállalat továbbra is versenyképes tudjon maradni például az értékesítésben. Érdemes figyelembe venni, hogy ahhoz, hogy a munkavállalók megfelelő válaszokat tudjanak adni, nem elég, hogy a munkavállalók nagyjából elvégezzék a munkájukat, de fontos, hogy fel legyenek készítve arra, hogy ennél többet is tegyenek a vállalatért (Bizjak 2006, p. 1).

A humán erőforrás menedzsment egyik legfőbb kihívása az alkalmazottak személyes ambícióinak koordinálása összhangban a vállalat céljaival. Az elmúlt évtizedekben, az élethosszig tartó karrier orientáció egyre több figyelmet kap mióta az élethosszig tartó tanulás egy fontos dimenziója lett, melynek célja az oktatás és egyéb kiegészítő képzések hatékonyságának és minőségének a fejlesztése a munkaerőpiacon. A vállalat munkaerő kapacitásának belső és külső forrásai is vannak, a munkavállalókat általában a tudásuk, képességeik, sikereik és referenciáik alapján választják ki. "Habár minden munkavállaló kizárólag saját maga felelős a személyes fejlődéséért, egy sikeres vállalat támogatást nyújt és irányt mutat a kiválóság felé vezető úton, ami ugyanolyan fontos, mint azon munkahelyi viselkedés ellenőrzése, amely nincs összhangban a vállalat céljaival"(Tavčar, cited in Bizjak 2006, p. 1).

A vállalatok rendelkeznek stratégiával és jövőképpel, de ezek megvalósításához alkalmazottakra van szükség. Az alkalmazottaknak viszont szintén vannak céljaik, amiket el szeretnének érni. A karrier menedzsment megköveteli a párbeszédet a vállalat és egyének között. Még fontosabb azonban, hogy a vállalat és az alkalmazottak a fejlődés irányát közösen tervezzék meg. Ilyen módon elérhető az a cél, ami egyidőben mindkét fél számára fontos. A munkavállalóknak tisztában kell lenniük azzal, hogy ők maguk felelősek a személyes és szakmai fejlődésükért és ezt a felelősséget nem tudják áthárítani a vállalatra. A vállalatnak viszont tisztában kell lennie azzal, hogy az alkalmazottak irányítása akkor lehet sikeres, ha a vállalat céljai legalább részben az egyéni célokhoz illeszkednek; annak ellenére, hogy nem minden egyéni választás illeszthető be a vállalat stratégiai irányába.

A karrier tervezés folyamata két szinten megy végbe. Egyrésztől, a munkavállalók az önértékelésük alapján képet kapnak a képességeikről, meghatározzák a céljaikat, megértik az értékeiket és értékelik az erősségeiket és gyengeségeiket. Saját maguk elgondolkoznak azon, hogy tudják a vágyaikat és ambíciójukat a vállalat terveivel összhangba hozni. Másrészt, az egyéneket a vállalat is értékeli. Végül pedig az egyének meghatározzák a rövid-és hosszú távú céljaikat összhangban a kívánt pozícióval a vállalaton belül.

A HR menedzsment nem csak a vállalat kereskedelmi teljesítményéhez kapcsolódik. Ebből a szempontból, a munkaerő menedzselésének két fő célja van: először is hogy a személyes képességeiket a hatékonyság és termelékenység növekedése felé irányítsa a vállalaton belül, másrészt pedig ki kell elégíteni a munkavállaló igényeit amennyire csak lehet. Az ECVET és egyéb európai átláthatósági eszközök segíteni tudnak a HR menedzsereknek, hogy elérjék ezen célokat.

A következő táblázat bemutatja a munkavállalók személyes és szakmai fejlődésének öt lépését összekapcsolva azokat az ECVET és egyéb európai eszközökkel az átláthatóság és mobilitás támogatása érdekében.

1. A vállalat fejlődési stratégiájának tervezése és az ECVET – Tanulási eredmények és tanulási egységek

A vállalat meghatározza az aktuális helyzet felmérésén alapuló szükségleteit. Ezután pedig minden szükséges tevékenység egy szisztematikusan előkészített akciótervbe integrálható. Habár lehetetlen előre jelezni, hogy mi az, amire a vállalatnak szüksége lesz néhány éven belül, különösen a gyors változások korában, illetve a karrier menedzsment sem biztosíthatja, hogy a vállalat pontosan azt kapja, amit szeretne, viszont ez nagyobb valószínűséggel következik be, ha a vállalat a megfelelő módszereket használja.

A vállalat stratégiai fejlesztési céljait a jövőre nézve, különösen a munkaerő szükségleteire vonatkozóan, világosan le kell írni, így a munkavállalók, akik a saját karrier fejlődésüket tervezik könnyebben meg tudják határozni a követendő célokat.

ECVET – tanulási eredmények és tanulási egységek

Az ECVET eszközök közül ennél a lépésnél a tanulási eredményeket használhatjuk sikeresen. Ez az eszköz tulajdonképpen abban segít, hogy az a tudás, képesség és kompetencia, amire a vállalatnak szüksége lehet a jövőben, rögzítve legyen.

A tanulási egységet a tudás, képességek és kompetenciák egy koherens csoportja alkotja, amit értékelni lehet. Ez a definíció feltételezi, hogy az egységek teljeskörűen struktúrálnak, tehát képesek a tudás, képességek és kompetenciák tesztelésére. Egy tanulási egység egy munkahelyre, üzletágra, vagy kompetenciára nézve is egyedi lehet, illetve számos különböző célt szolgálhat, valamint egy tréning program szerves részeként is használható.

A tanulási egység leírásában, a tanulási eredmények a rögzítés módjaként használhatók. A feljegyzésnek rövidnek kell lennie, kerülni kell az általánosságokat, a nem specifikus leírásokat és figyelembe kell venni az autonómia és felelősség fokát is.

EQF – Európai Képesítési Keretrendszer – Nemzeti Képesítési Keretrendszer

Az Európai Képesítési Keretrendszer egy olyan eszköz, amely biztosítja, hogy a képesítések a különböző képzési rendszerek és európai országok között könnyebben értelmezhetőek legyenek. Két fő célja van: egyrészt, hogy népszerűsítse az állampolgárok mobilitásának lehetőségét az országok között, másrészt pedig, hogy támogassa az élethosszig tartó tanulást.

A vállalat így a keretrendszert a munkaerő kapacitásának tervezésére is használhatja, amennyiben az EQF szinteket is bevonja a stratégia kialakításába, valamint segít elhelyezni a külföldi képesítéseket a vállalati rendszerben. Az NQF szintek leírását pedig fel tudja használni az elvárt tudás, képességek és kompetenciák meghatározására.

2. Önértékelés, a saját lehetőségek felmérése és összehasonlítása a vállalaton belüli lehetőségekkel

A munkavállalók saját magukkal és a munkájukkal kapcsolatban jutnak információkhoz; felfedezik tehetségüket, érdeklődési körüket, személyes értékeiket és ennek megfelelően alakítják életstílusukat.

A különféle értékelő eszközök segítségével egy hivatalos önértékelés készíthető. Az értékelések alapján pedig az egyének feltérképezhetik, hogy mit szeretnének elérni a karrierjükben, hogyan látják őket mások és mit tudnak nyújtani a vállalat számára.

Minden munkavállalónak saját magának kell összehangolni az érdeklődését a vállalat céljaival, hiszen ez a kulcsa annak, hogy elérjék a karrier céljaikat a vállalaton belül.

ECVET - tanulási eredmények és egységek

A tanulási eredmények és egységek az önértékelésben is jól használhatóak. A tudás, képességek, kompetenciák listájának világos leírása szükséges ehhez, amely az egyének jelenlegi képességeinek és jövőbeni céljainak az azonosítását segíti elő.

3. A munkavállalók kompetenciáinak értékelése és összehasonlítása a vállalaton belül szükséges kompetenciákkal és a hiányosságok azonosítása

A munkához szükséges kompetenciák azonosítása és elismerése a következőket tartalmazza (Szlovénia Kereskedelmi és Ipari Kamarája, 2015):

1. A vállalaton belül szükséges és jelentős kompetenciák értékelése, amely a munkaköri kompetencia profilon, vagy a menedzser és vállalat által elvárt kompetenciákon alapszik.
2. A hiányosságok azonosítása – a munkavállalók meglévő és a munkahelyen megkövetelt kompetenciák közötti különbségek megállapítása. A meglévő és elvárt kompetenciák közötti eltérés elemzése alapján egy kompetencia deficit, vagy kompetencia többlet állapítható meg. A különbségek alapján pedig a fejlődés különböző területeit lehet azonosítani. Ezután pedig a karrier célok és a potenciális fejlődési területek határozhatók meg a vállalaton belül.

ECVET – tanulási eredmények

A tanulási eredmény azt jelenti, hogy valaki képes, ért és tud valamit a tanulási folyamat végén.

A tanulási folyamat ebben az esetben a legtágabb értelmezésben értendő; tehát a készségek megszerzése a munkahelyen ugyancsak a tanulási folyamat részét képezi.

A speciális területek, vagy munkakörök számára szükséges kompetenciák meghatározása lehet az alapja a munkakör számára szükséges kompetenciák azonosításának és elismerésének.

4. Egyéni karrierterv készítése

A karrierterv legutolsó verziója mindig a munkavállaló és a felettese, vagy a vállalat képviselője által kerül kidolgozásra.

Fontos, hogy a munkavállalók megfelelően fel legyenek készítve az interjúra. A karrier célok kidolgozása az interjú eredményein alapul, ahol az önértékelés és a felettes értékelése zajlik, valamint a további karrier fejlődés támasztotta kihívásokon és igényeken.

ECVET – tanulmányi szerződés

A tanulmányi szerződés minden munkavállaló számára egyedi-
leg kerül kidolgozásra.

A tanulmányi szerződés egy megállapodás azon tevékenységek végrehajtásáról, amelyeknek célja a karrier tervben meghatározott célkitűzések elérése. A tanulmányi szerződés a munkavállalók és a vállalat felelősségi körét definiálja. Fontos, hogy a lépések világosan le legyenek írva.

A tanulmányi szerződés alapját a tanulási eredmények adják, amelyek egy, vagy több tanulási egység formájában kerülnek meghatározásra. A tanulási egységeket világosan le kell írni, a munkavállalók képességeihez kell igazítani azokat és a munkavállalóknak is tudniuk kell róla.

A tanulmányi szerződésnek tartalmaznia kell egy megállapodást az értékelés módjáról és képzési program módszereiről is.

	<p>Ajánlatos úgy értékelni, hogy az alkalmazottakat, résztvevőket is aktívan bevonjuk, akár az önértékelésbe, akár a munkanapló megírásába is.</p> <p>A legtöbbször a következő értékelési módszerek használatosak:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Értékelő lap2. Munkanapló és megbeszélés3. Megfigyelés a munkahelyen4. Egy termék, vagy szolgáltatás bemutatása <p>A munkavállalóknak tisztában kell lennie a tréning követelményekkel és a feltételekkel, amelyek a tréning sikeres teljesítéséhez szükségesek.</p>
--	--

5. A tréning megtartása

A munkaerő megtartásának egyik módja a munkavállalók számára elkészített karrierterv. Ez a munkaerő fejlesztési stratégiának egy szisztematikusan tervezett folyamata, amely magában foglalja a munkavállalók számára szükséges oktatás és tréning, a szükséges tudás meghatározását és az utódlás megtervezését. A vállalatnak ösztönöznie kell a munkavállalók előrelépését és fejlődését és irányítania kell a munkavállaló célkitűzését. Természetesen, a munkavállalóknak is együtt kell ehhez működniük és világosan ki kell fejezniük az elvárásaikat és véleményüket. Csak ilyen módon tudja a vállalat és a munkavállaló megtervezni a jövő útját, amely egy magasabb szintű fejlődéshez vezet.

EQAVET

Az EQAVET keretrendszer egy négy állomásos ciklust jelent, amely a szakképző oktatások és képzések tervezését, végrehajtását, értékelését és ellenőrzését foglalja magában (PLAN-DO-CHECK-ACT).

A vállalat az EQAVET rendszert a minőségi, házon belüli tréningek kialakítására használhatja, amíg egyéb minőségügyi eljárásokat nem vezet be.

ECVET – igazolás (A szakmai gyakorlat igazolása)

Miután a tréning lezajlott, érdeemes minden résztvevő számára igazolást is biztosítani a tréning elvégzéséről, ez lehet a szakmai gyakorlat igazolása is, amely a résztvevők személyes adatait, a tréning időtartamát és egyéb információkat tartalmaz, mint pl. a vizsgázás módszere és a megszerzett képességek.

Az igazolás olyan információkat tartalmaz, amely lehetővé teszi a kompetenciák elismerését különböző vállalatoknál, szektorokban, vagy egyéb informális oktatásban, mindez pedig lehetőséget biztosít a munkavállalónak a munkaerőpiacon való mobilitásra.

5.3 Egy gyakorlati példa a munkavállalók karriertervezéséhez az ECVET alapelvek használatával

A vállalat azonosított egy olyan munkakört, ami a jövőben fontos lehet, így az elkövetkezendő években valószínűleg sort kerít majd e pozíció létrehozására. A munkakörre kidolgoztak egy kompetencia profilt. Ehhez a HR menedzserek leírták a szakmai feladatokat, elkészítették a munkafolyamat elemzését, a munkakör számára szükséges költségek elemzését, a feladatok teljesítéséhez szükséges információk elemzését és a vállalat rövid távú fejlesztési stratégiáját. A vállalat jövőbeni fejlesztési lehetőségeinek az elemzése felfedte, hogy a marketing menedzseri és software fejlesztői pozíciókban lesz szükség új munkavállalóra, vagy olyan alkalmazottra, akit át lehet képezni ezen munkakörökre.

A marketing menedzser kompetencia profilja a következőket tartalmazza:

1. Független kommunikáció a kollégákkal és üzleti partnerekkel szlovén, ill. két másik nyelven, figyelembe véve a hatékony kommunikáció és az üzleti etikett alapelveit;
2. Az információk feldolgozása, elemzése az üzleti döntéshozás érdekében ICT és egyéb specifikus számítógép programok használatával;
3. A piaci helyzet és piaci fejlesztések, piaci trendek folyamatos elemzése és továbbítása a releváns részlegeknek;
4. Az ügyfelek tevékenységeinek és a trendek folyamatos elemzése, versenyhelyzet elemzés itthon és külföldön és új piaci rések és piacok keresése;

5. A termékek és/vagy szolgáltatások széleskörű és felelős értékesítése és ügyfél-tanácsadás;
6. A vásárló – beszállító kapcsolat felelős kezelése;
7. Az értékesítés utáni szolgáltatások felelős szervezése és ellenőrzése;
8. A saját munka független tervezése, előkészítése és értékelése;
9. Az eredmények eléréséhez szükséges megoldások proaktív keresése;
10. Képesség a csapatban való munkára, a közös felelősségvállalás és az egymásrautaltság tudatában;
11. Képesség a konfliktusok megoldására a csapaton belül.

Amint a fejezet bevezető részében említettük, Miha 5 éve dolgozik a vállalatnál, mint beszerzési adminisztrátor. Mivel kiváló IT képességekkel és kompetenciákkal rendelkezik és nagyon jól kommunikál, ill. két nyelven is beszél, a HR részleg felajánlott számára egy új, marketing menedzseri pozíciót. Ennek érdekében előkészítettek olyan eszközöket, amelyek segítenek a meglévő kompetenciái értékelésében és az új pozícióhoz szükséges kompetenciák azonosításában.

Miha, a felettese és munkatársai által adott értékelések alapján a HR részleg képes a kompetencia hiányosságok azonosítására és elemzésére. Miután Miha meglévő kompetenciái és az új pozíció számára szükséges kompetenciák közötti különbségeket azonosították, a HR részleg azonosítani tudja azon kompetencia területeket, amelyek fejlesztést igényelnek. Ezután pedig már Miha karrier céljait is könnyebb meghatározni. A HR részleg által kifejlesztett eszközök segítségével, Miha és felettese elkészíti saját javaslatát a további előremenetelre vonatkozóan a vállalaton belül, amely összhangban van a vállalat fejlesztési terveivel. Egy egyéni karrierterv előkészítése egy nagyon fontos, de kihívást jelentő feladat is egyben. A jövő tervezése és előrejelzése egy széleskörű rálátást kíván és az önreflexió képességét, miközben a munkavállalónak szüksége van egy olyan külső szakértő segítségére, aki végigkíséri őt az előkészítés teljes folyamatán és segíti az eredmények beépítését a folyamat során.

A karrier tervek legutolsó lépése mindig egy megállapodás születése a munkavállaló és a felettese között. A felettes készít egy interjút Mihával a karrier célokról és a célok elérése érdekében tervezett tevékenységekről. Miután pedig meghallgatta Miha véleményét és karrierjével kapcsolatos terveit, visszajelzést ad neki az erősségekkel, fejlesztési területekkel és kompetencia értékeléssel kapcsolatban. A munkavállaló és a felettese ezután közösen meghatározza a karrier célokat az interjú alapján.

A karrier tervek szerint, a HR részleg előkészíti a tanulmányi szerződést, amely tartalmazza azt a tréning tervezetet is, amin Miha részt fog venni, tehát ahol Mihának lehetősége lesz arra, hogy megszerezze és fejlessze azokat a szükséges képességeket, amelyek az értékelési folyamatban kevésbé fejlettnak bizonyultak. A tanulmányi szerződés meghatározza az alkalmazott és a vállalat kötelezettségeit a tréninggel kapcsolatban és ez alapján egy világosan megfogalmazott tervet is tartalmaz a kivitelezésre vonatkozóan. A tanulmányi szerződés alapelvei és meghatározásai

(példa a tanulmányi szerződés tartalmára vonatkozóan a mellékletben található) a tanulási eredmények segítségével vannak megfogalmazva, amely egy, vagy több tanulási egység formájában írható le. A tanulási egységeket világosan kell megfogalmazni a munkavállalók számára és a képességeikhez kell azokat igazítani. A tanulmányi szerződésnek ezenkívül tartalmaznia kell egy megállapodást az értékelés módjáról és a tréning pontos módszeréről.

A tréning a tanulmányi szerződés alapján kerül megszervezésre. A tréning teljesítése után pedig Miha egy tanúsítványt is kap, amely igazolja, hogy sikeresen elvégezte a tréninget. A tanúsítvány dokumentálja a teljesített tanulási egységeket, amelyek információt tartalmaznak arról, hogy a munkavállaló elérte-e a tanulási eredményt, vagy sem és hogy a tudása hogyan volt tesztelve. A tréning program végén a tréning szolgáltató kiállít egy bizonyítványt, amely a megszerzett tudást és képességeket tartalmazza. A megszerzett tudást, képességet és kompetenciát pontosan és érthetően kell megnevezni. A tanúsítványban, a szolgáltatónak azt is le kell írnia, hogy a tréning során megszerzett tudás, képesség, vagy kompetencia hogyan volt értékelve, folyamatos tréningközbeni értékelésen, vizsgán, vagy esetleg mindkettőn keresztül. A tanúsítvány a következőket kell, hogy tartalmazza:

1. A résztvevő adatai;
2. A tréning szolgáltatójának adatai;
3. A tréning adatai;
A tanulási egység neve;
A tréning időtartama.
4. Tanulási eredmények;
Megszerzett kompetenciák;
A vizsgázás módszere;
A vizsga eredményei.
5. Aláírások;
A kapcsolattartó, vagy tréner által.

Ez a tanúsítvány bizonyítékként szolgál a tréning folyamán, Miha által megszerzett kompetenciákról. A tanúsítvány minősége biztosított, így a vállalaton kívül is használható, amennyiben a vállalat úgy dönt, hogy Mihának egy kiegészítő képzésen is részt kell vennie. Előzetes tanulmányi követelményként is használható, ha egy hivatalos képesítést szeretne majd megszerezni; amennyiben a nemzeti akkreditációs rendszer engedélyezi azt.

5.4 Összefoglalás

Ebben a fejezetben néhány ECVET és egyéb európai átláthatósági eszközöt szeretnénk volna bemutatni, mint az élethosszig tartó tanuláshoz szükséges eszközöket, amelyeket a munkahelyi környezetben is lehet alkalmazni annak érdekében, hogy az alkalmazottak által megszerzett tudás átvitelét, elismerését és összegyűjtését támogassa. Az ECVET alapelvek (tanulási eredmények, átlátható tanulási egységek és értékelések tervezése) elősegíthetik a munkavállaló teljesítményének azonosítását, akik egyik rendszerből mennek át egy másik rendszerbe, vagy lépnek be a munkaerő piacra. Elősegíthetik az egyéni élethosszig tartó tanulás útjának a megtervezését és a tudás, képességek és kompetenciák megszerzését hozzájárulva az egyének előrelépéséhez a képzési rendszeren és a munkaerőpiacon belül. Ezenkívül az alkalmazottak karrierfejlesztési céljaihoz is segítséget nyújtanak a vállalaton belül.

A HR menedzsment egyik legnagyobb kihívása az alkalmazottak személyes ambícióinak összehangolása a vállalat céljaival. Az elmúlt évtizedekben, az élethosszig tartó karrier orientáció több figyelmet kapott amióta az élethosszig tartó tanulás egy kritikus eleme lett, célja pedig az oktatást és képzést kiegészítő tréning minőségének és hatékonyságának fejlesztése.

A munkaerő megtartása – Hogyan lehet használni az ECVET eszközöket a HR képzési és fejlesztési folyamataiban?

Johannes Treu és Pia Winkler

6

6.1 Esettanulmány

Hans Gerhard, az "Avegia Személyi Szolgáltatások" vezérigazgatójaként nap, mint nap küzd a technológiai fejlődések, a változások sebességének és a növekvő verseny követésével. Mivel a vállalat folyamatosan küzd a munkaerő fluktuáció magas szintjével, felvett egy asszisztenst Franziska Ehrlichmann személyében, akinek a feladata, hogy azonosítsa a munkavállalók elégedettségét befolyásoló kulcstényezőket és azokat a módszereket, amelyek segítenek az alkalmazottak megtartásában. Franziska valóban elkötelezett annak érdekében, hogy igazi értéket teremtsen a vállalaton belül, másrészt viszont folyamatosan új lehetőségeket keres, ahol a növekvő tudását fel tudja használni, ennek érdekében pedig folyamatosan fejleszti saját magát. Hans szeretné megtartani Franziskát, mint új, és tehetséges munkaerőt, miközben fél új tréninget és fejlődési lehetőséget biztosítani számára, nehogy a megszerzett tudás birtokában elhagyja a céget. Franziska időközben talált is egy izgalmas tréning lehetőséget Görögországban, amit szeretne elvégezni, de fél attól, hogy Hans nemet mond majd a kérésére.

6.1.1 Lehetséges ECVET és egyéb európai átláthatósági eszközök

Mivel nem minden eszköz alkalmas a munkaerő megtartására, a legmegfelelőbb eszköz kiválasztása egy fontos lépés az előrelépési folyamatban. A következő táblázat a lehetséges ECVET és egyéb európai átláthatósági eszközöket mutatja be, amelyeket alkalmazni lehet a munkaerő megtartására és a munkaerő fejlesztésére:

<ul style="list-style-type: none">• Európai Készségútlel• Nyelvi útlel• Europass Mobilitás• Bizonyítvány-kiegészít• ECVET tanulási eredmények	<ul style="list-style-type: none">• Oklevélmelléklet• Tanulási eredmények és tanulási egységek• ECVET szándéknyilatkozat
---	--

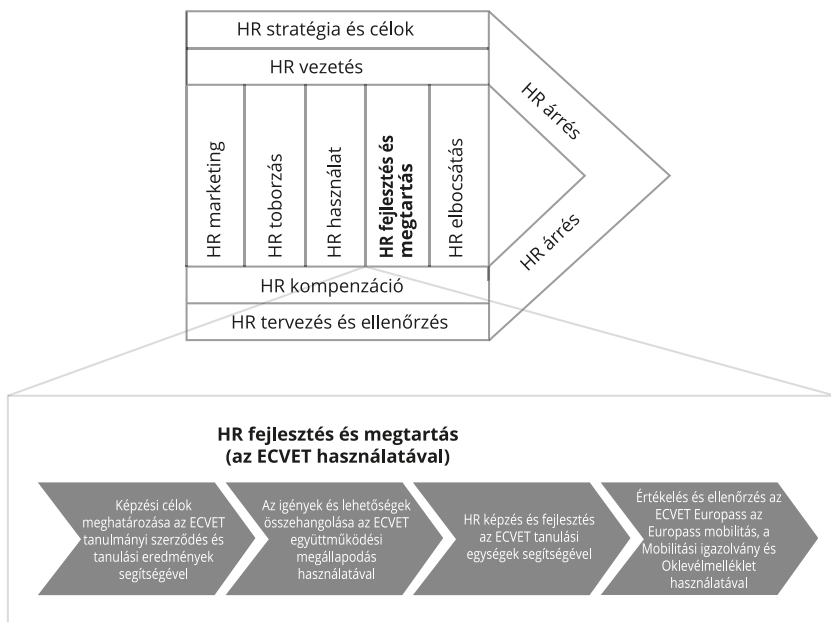
6.1.2 HR képzés és fejlesztési folyamat

A HR fejlesztés (vagy képzés és fejlesztés) leírható, mint egy képzési folyamat, amely magában foglalja a személyes képességek és jellemzők erősítését, az attitűdök változását és a kiegészítő tudás megszerzését az alkalmazottak teljesítményének növelése érdekében (Qureshi 2016). A képzés és fejlesztés fontos előnyei lehetnek például a következők:

1. Növekvő termelékenység;
2. A fluktuáció csökkenése;
3. A munkahelyi elégedettség növelése;
4. Munkaeerő megtartás.

6.1.3 A HR menedzsment és a lehetséges ECVET eszközök használata

A következő ábra a teljes HR folyamatot ábrázolja, amelynek része a HR fejlesztés, mintegy alrendszere annak.



1.ábra: "A HR folyamat, mint egy értéklánc, amely a részletes HR fejlesztési lépéseket is tartalmazza"

6.2 Bevezetés

A legnagyobb kihívások egyike a mai üzleti életben lépést tartani a technológiai fejlődéssel, az alapvető változásokkal és a növekvő versennyel (Levis / Sequeira 2012). Ilyen alapvető változások történnek a munkaerőpiacon is, amit sokszor "tehetség háború"-nak nevezünk (The Economist, 2008). Így tehát azt mondhatjuk, hogy az információ korában, a tudás és a tudást birtokló dolgozók az új alapvető forrásai annak, hogy értéket teremtsünk (Carleton 2011). Annak érdekében, hogy ezt az új forrást biztosítani lehessen a vállalatok számára, a HR menedzsmentnek új utakat kell találnia az alkalmazottak fejlesztésére és megtartására. Ilyen lehet az élethosszig tartó tanulás által nyújtott lehetőségek, ill. a különböző országokban szerzett tanulási tapasztalatok elősegítése is. Annak érdekében, hogy ezen folyamatokat elősegítsék az Európai Unión belül és a HR menedzsment számára egy olyan eszközcsomagot biztosítsanak, amely az alkalmazottak különböző országokban szerzett képzéseinek elismeréséhez nyújt segítséget, kifejlesztették az ECVET keretrendszert. Habár a jelenlegi kutatási tanulmány eredményei azt mutatják, hogy sok európai uniós országban nem ismerik az ECVET keretrendszert és nem is használják azokat a HR menedzsmentben (ECVET az üzleti életben Kutatási jelentés, 2016). Annak érdekében, hogy az ECVET modell és HR menedzsment közötti szakadékot áthidaljuk, ez a fejezet a következő kérdésre igyekszik választ adni: Hogyan lehet az ECVET eszközöket a munkavállalók megtartása érdekében felhasználni?

6.3 Elméleti háttér

A humán erőforrás menedzsment értelmezhető úgy, mint egy átfogó megközelítés az emberek foglalkoztatására és fejlesztésére (Armstrong/Taylor 2014).

A humán erőforrás menedzsment tehát lehet egy filozófia, egy menedzsment folyamat, vagy mindkettő együtt, amely a cég szervezeti struktúráját fejleszti. Így tehát nem meglepő, hogy sok különböző definíció létezik a humán erőforrás menedzsment értelmezésére. A legegyszerűbb megfogalmazásban, a HR menedzsment egy olyan folyamat, amelyben hatékony és hathatós munkaerőt fejlesztünk annak érdekében, hogy elérjük a vállalat stratégiai céljait (Khanka 2007). Ezzel ellentétben egy sokkal összetettebb definíció úgy fogalmaz, hogy a HR menedzsment a legjobb munkaerő megszerzésének, fejlesztésének és megtartásának folyamata a vállalaton belül, amellyel a vállalat legfőbb céljai hatékony és eredményes módon érhetőek el.

Annak érdekében tehát, hogy a vállalat főbb céljai teljesüljenek, a következő alcélok, vagy HR célok lehetnek szükségesek (Khanka 2007 and Armstrong/Taylor 2014):

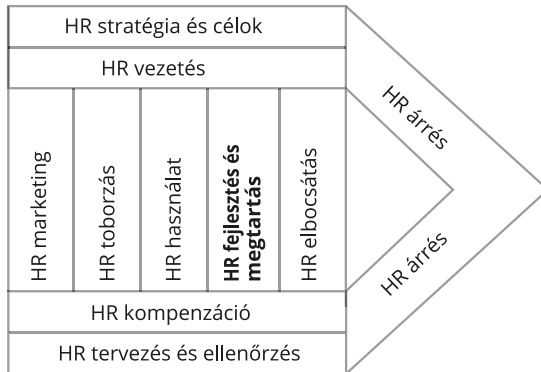
1. A humán erőforrás elérhetőségének biztosítása;
2. A humán erőforrás fejlesztése és hatékony kiaknázása;
3. A magas teljesítmény kultúrájának kifejlesztéséhez való hozzájárulás;
4. Növekvő munkavállalói elégedettség és egy kölcsönös bizalmi légkör kialakítása; a munkavállalók és a vállalat céljainak összehangolása.

Ezek a célok megkönnyítik a szükséges HR menedzsment folyamat lépéseinek kifejlesztését és beillesztésüket egy HR értékláncba (Isd. 2. ábra). A következő lépések lehetnek szükségesek (Boxall/Purcell 2011 és Khanka 2007):

1. HR marketing;
2. HR toborzás;
3. HR használat;
4. HR fejlesztés és megtartás; és
5. HR elbocsátás.

Támogató aktivitások lehetnek:

1. HR stratégia és célok;
2. HR vezetés;
3. HR kompenzáció; és
4. HR tervezés és ellenőrzés.



2.ábra: "A HR folyamat, mint értéklánc"

Mivel a kézikönyvnek ez a része csak egy HR folyamattal foglalkozik, nevezetesen a HR fejlesztéssel és megtartással, néhány további gondolat is szükséges ahhoz, hogy megértsük, hogy a HR fejlesztés valójában mit jelent. A HR fejlesztés, tehát a munkaerő képzés és fejlesztés leírható úgy, mint egy oktatási folyamat, amely magában foglalja a személyes képességek és jellemzők erősítését, az attitűdök változását és a kiegészítő tudás megszerzését az alkalmazottak teljesítményének növelése érdekében (Qureshi 2016). A képzés és fejlesztés legfontosabb előnyei a következők:

1. Növekvő termelékenység;
2. A fluktuáció csökkentése;
3. Munkahelyi elégedettség;
4. Munkaerő megtartás.

Ennek a HR funkciónak egy fontos része a karrier fejlesztés, különösen azon dolgozók számára, akik készek tanulni és fejlődni. A jelenlegi kutatás is jól mutatja, hogy a karrierfejlődés mennyire szükséges a munkahelyi elégedettséghez és a munkaerő megtartásra is hatással van (Cedefop 2008).

6.4 Hogyan használhatók az ECVET eszközök a HR fejlesztésben és képzésben néhány gyakorlati példán keresztül?

Ez a rész egy gyakorlati példát nyújt arra, hogy hogyan lehet az ECVET eszközöket integrálni a HR gyakorlatba úgy, hogy az elősegítse a munkaerő megtartását. A következőket szeretnénk itt bemutatni:

- Egy esettanulmányt, amely a napi üzleti folyamatokhoz nyújt segítséget;
- Az eszközök alkalmazási lehetőségeit;
- Azon előnyök áttekintését, amelyek az ECVET eszközök használatából fakadnak.

Ebben a részben három különböző gyakorlati példa kerül bemutatásra az ECVET használatáról. Hosszútávon ezen eszközök segítségével csökkenthető a fluktuáció és egy olyan egyensúlyi helyzet teremthető, ahol a dolgozók élvezettel végzik a munkájukat.

- **Első esettanulmány:**

Franziska Ehrlichmann, az Avegia vezérigazgatójának asszisztense, mint ahogyan a fejezet bevezető részében említettük, több felelősséget szeretne a munkájában. Egyelőre azonban még nem rendelkezik a megfelelő vezetői képességekkel, így szüksége lenne egy olyan tréningre, ahol kompetenciáit fejlesztheti. Hans, a vezérigazgató is tudja ezt, aki szeretné megtartani az alkalmazottait és növelni elégedettségüket, tehát úgy dönt, hogy különböző képzési lehetőségeket biztosít a számukra, ami jelenthet szakképző oktatást, vagy akár külföldi tréninget is annak érdekében, hogy a munkaerőt, különösképpen pedig a kiemelkedő tehetségeket megtartsa. A cél elérése érdekében, az Avegia egy olyan megbízható külföldi partnert keres, aki biztosítja a tréninget a munkavállalók számára és garantálja azt is, hogy a tréning megfelelően lesz dokumentálva.

Az első lépés tehát a megfelelő partner megtalálása a tréning kivitelezéséhez. Pontosan ebből a célból jött létre és jól használható az ADAM projekt portál (<http://www.adam-europe.eu>). A partner keresésnél érdemes olyan partnereket és tréningcégeket számításba venni, akikkel korábban már együtt dolgoztak. Ezenkívül olyan partnert érdemes bevonni, aki számos különböző tréning lehetőséget is kínál. Ebben az esetben Hans a "Továbbképző Intézet"-et választotta Koperben (Szlovénia) és a kapcsolattartó pedig az intézmény HR menedzsere, Jakov Horvat lett. Hans dolgozott már korábban együtt az intézettel és eddig megbízható partnernek bizonyultak. Jakov lesz a felelős a tréningek megszervezéséért, hogy az Avegia alkalmazottai számára a legmegfelelőbb tréningeket tudják biztosítani.

Miután megtalálták a megfelelő partnert, megkezdődik a tréning előkészítési szakasza. Az első ECVET eszköz, ami ebben az esetben használható, az a szándéknyilatkozat és a tanulmányi szerződés. A szándéknyilatkozat lefekteti az együttműködés struktúráját és az alapelveit. Előkészítésekor és használatakor a következő kérdéseket kell megválaszolni: (ECVET Users' Group 2012):

- A partnerek (Avegia Személyi Szolgáltatások képviselőjében Hans és a Továbbképző Intézet képviselőjében Jakov) egyetértenek-e a szerepeikkel és feladataikkal és értik-e azokat?
- Írásba van-e foglalva minden megállapodás, ami a tudás, képességek és kompetenciák megszerzésével és értékelésével kapcsolatos?
- A partnerek (Hans és Jakov) nyíltan kommunikálnak egymással?
- Minden partnernek világos és kifejezett céljai vannak az együttműködésben való részvételt illetően?
- Világos megállapodás van a partner intézmények között az elvárt teljesítményekkel kapcsolatban?
- Minden érdekelt fél tudatában van a szándéknyilatkozat tartalmát illetően?
- A szándéknyilatkozatban rögzített információk alkalmasak-e az együttműködés általános kereteinek a meghatározására?

Hans ezután elkészíti a dokumentum első vázlatát. A véglegesített szándéknyilatkozat egy gyakorlati példája található a következő weboldalakon: <http://www.ecvet-info.de> és <http://www.ECVET-projects.eu>.

A tanulmányi szerződés a HR képzés és fejlesztés számára biztosít egy keretrendszert. A tanulmányi szerződés előkészítésekor és használatakor a következő kérdéseket szükséges feltenni (ECVET Users' Group 2012):

- A tanulmányi szerződés tartalmazza-e azokat a tanulási eredményeket, amelyeket el kell érni a képzés során, illetőleg azt, hogy ezek hogyan lesznek mérve és hogy a tanulók megszerzett pontjai hogyan lesznek érvényesítve és elismerve?
- A fogadó intézmény vállalja-e, hogy a tanulókat a meghatározott tanulási eredmények elérésére készíti fel?
- Van arra nézve megállapodás, hogy a fogadó intézmény hogyan fogja dokumentálni az értékelés eredményeit?

Ezen eszközök használatának rengeteg előnye van a vállalat szempontjából. Először is, egy kölcsönös bizalom alakul ki a két intézmény között és ezt a kapcsolatot egy nemzetközi hálózat segíti. Másodsorban, egyfajta jogbiztonságot is ad, amellett hogy lehetőséget és motivációt biztosít a munkavállalók számára, hogy kompetenciáikat fejlesszék és hogy külföldön szerezzék meg a szükséges tudást.

Előnyök az érdekelt felek számára:

- o Hans előnye elsősorban abból származik, hogy egy olyan hivatalos folyamat biztosított az eszközök segítségével, amely irányítja a tanulmányi célú együttműködést. Lehetősége van arra, hogy közvetlenül kinyilvánítsa a vállalat igényeit és hogy az alkalmazottainak milyen tréningre van szüksége. Közösen meg tudnak egyezni minden felmerülő kérdésben és így nincs félreértés a határokon átívelő kommunikációban. A vezérigazgató ezenfelül biztos lehet abban is, hogy a munkavállaló megszerzi a szükséges kompetenciákat a képzés folyamán, mivel ez a tanulmányi szerződésben is rögzítve van. Az egyéni célok ugyanúgy, mint a vezérigazgató igényei rögzítve vannak ebben a megállapodásban, ily módon, nem érhet senkit meglepetés a tréning lebonyolítása után és amikor a munkavállaló visszatér a vállalathoz. Általánosságban véve elmondható, hogy a partner intézmény szakértelme által jut előnyhöz, mivel az alkalmazottai egy olyan nemzetközi szemléletmódot sajátíthatnak el, amely a vezetői szerep betöltéséhez nyújt majd segítséget.
- o Franziska, mint a tréningen résztvevő személy és az alkalmazottak képviselője biztosítva van a tréning tartalmát illetően. Speciális igényeit is kifejezheti a tréninggel kapcsolatban, illetőleg az új lehetőségeknek köszönhetően még keményebben fog dolgozni az újonnan megszerzett tudás segítségével.
- o Jakovnak lehetősége lesz arra, hogy használja az évek során megszerzett tudását és így egy fenntartható és hosszútávú együttműködést alapozhat meg Hans vállalatával. Ily módon pedig tudáscsere jön létre a két vállalat között, mely mindkét vállalat életére pozitív hatással lehet.

- **Második esettanulmány:**

Miután létrejött az együttműködés, az Avegia-n belül jelentkezett egy másik munkavállaló is Franziskán kívül, aki egy külföldi VET programhoz szeretett volna csatlakozni. Luis Krankow csoportvezetői képességeit szeretné fejleszteni, különösképpen az interkulturális csapatok vezetése érdekli. A vezérigazgató ezért úgy döntött, hogy a tréning lehetőségét felajánlja minden munkatárs számára a motiváció fenntartása érdekében.

Az ECVET modell integrálásával, Hans és Franziska a tréning program megtervezéséhez a Továbbképző Intézettel együttműködésben a tanulási eredmények és egységek leírását tudja eredményesen felhasználni. Ebben az esetben a tanulási eredmények azokat a képességeket, kompetenciákat és tudást jelentik, amelyeket a tréning során a résztvevők megszereznek. Franziska és Luis vezetői képességeiket szeretnék fejleszteni, tehát tudni szeretnék, hogy hogyan kell a csapatokat vezetni annak érdekében, hogy ők a vállalaton belül megtalálják a helyüket. Mindez hogyan írható le? Hans és Jakov megbeszélést tartottak, ahol számos tanulási eredményt azonosítottak a tréninggel kapcsolatban, melyek a következők:

Az egység címe: A saját csapatod vezetése és fejlesztése – hogyan lehet növelni a magabiztosságot a vezetői pozícióban

Az egység leírása:

A résztvevők önelemzésnek vetik alá magukat, a módszert pedig a tréner mutatja be és magyarázza el. Miután értékelték a saját erősségeiket és gyengeségeiket, megismerkednek különböző vezetői típusokkal (pl. autokrata, laissez-faire, vagy demokratikus vezetési stílus) és saját maguk is gyakorolhatják ezeket. Így a résztvevők a gyakorlatokon keresztül értik meg, hogy miért szükséges a vezető ahhoz, hogy a csapaton belüli termelékenység növekedjen. Magukat is jobban megismerik, amikor kiválasztják a saját vezetői stílusukat; majd pedig saját maguk vezetnek egy csapatot a gyakorlatban.

Tudás (Tanulási eredmény 1)

Ennek a programnak a végén a résztvevők képesek lesznek:

- o Megkülönböztetni a különböző vezetési stílusokat;
- o Megérteni a vezető fontosságát a csapat hatékonyságának szempontjából;
- o Megnevezni különböző vezetői típusokat a történelemben és a modern vállalatoknál.

Képességek (Tanulási eredmény 2)

Ennek a programnak a végén a résztvevők képesek lesznek:

- o Különböző vezetési stílusokat alkalmazni a napi üzleti feladatokhoz;
- o Tesztelni a különböző vezetési stílusokat a csapatok különböző típusainál;
- o Stratégiát fejleszteni a csapat hatékonyságának növelése érdekében.

Kompetenciák (Tanulási eredmény 3)

Ennek a programnak a végén a résztvevők képesek lesznek:

- o Probléma megoldó stratégiák alkalmazására;
- o A saját vezetési stílusra való reflektálásra;
- o Interkulturális csapatok hatékony vezetésére;
- o Visszajelzések adására és fogadására a csapat és a felettes részéről

Az eszközök használatának számtalan előnye van a vállalat számára. Először is az európai átláthatósági eszközök olyan gyakorlati eszközöket nyújtanak a tanulók számára, amit a különböző országokban, különböző VET és egyéb oktatási rendszerekben megszerzett tanulási eredmények használatához tudnak felhasználni, amely így közvetve hozzájárul a munkaerő hosszútávú megtartásához. Az eszközök használata egy jó alapot biztosít a partnerek közötti együttműködéshez, különösképpen a közös cél meghatározásához, miközben csökkenti az együttműködésből származó bizonytalanságot a partnerek között. Továbbá azok a tanulási eredmények, amelyeket másik országban szereztek meg a tanulók oly módon írhatók le az eszközök segítségével, ami könnyen érthető bárki számára egész Európán belül.

A tanulási eredményeknek köszönhetően, minden résztvevő (Hans, Franziska, Luis és Jakov) pontosan tudja, hogy a tréning miről szól, mi hogyan lesz mérve a tréning alatt és után, hogyan lesz mindez rögzítve és hogy a tréningen résztvevő mit fog tudni és mire lesz képes a tréning végén. Mivel a kompetenciáknak, képességeknek és tudásnak fenntartható és hosszútávú hatása van, a tréning eredmények sokkal könnyebben értékelhetőek. A tréning programok nincsenek országhatárhoz kötve, így a munkavállalók bármilyen képzésben részt tudnak venni Európán belül, úgy hogy a tréning minősége számukra biztosított és a megszerzett tudásuk, képességeik és kompetenciáik pontosan rögzítve vannak.

- **Harmadik esettanulmány:**

A külföldi tréning során Luis és Franziska megszerezték azokat a készségeket, kompetenciákat és tudást, amelyekben az Avegia és a Továbbképző Intézet megegyeztek. A tréning végén az eredményeket azonban dokumentálni is szükséges. Az európai átláthatósági eszközök közül az Europass mobilitási igazolvány az, ami ebben a segítségükre lehet.

Az Europass mobilitási igazolvány kitöltése közben nagyon fontos a következő alapelv figyelembevétele: "Minél pontosabb és részletesebb a nyomtatvány kitöltése, annál több előny származik belőle." Éppen emiatt az elv miatt az általános munkaköri leírás, vagy a feladatok listája nem túl előnyös a felhasználás szempontjából. Annak érdekében, hogy az Europass mobilitási igazolvány helyesen legyen kitöltve, a következő módszert érdemes alkalmazni:

Tanulási eredmény = tudni + érteni + csinálni

Az Europass mobilitási igazolvány használata a tréning eredmények leírására egy sokkal praktikusabb módszer és ennek segítségével a legjobb választ adhatjuk a következő kérdésre: Mit és hogyan, milyen kontextusban és milyen szinten képes a munkavállaló, vagy tanuló csinálni?

A mindkét partner intézményről szóló általános leírás mellett (amely tartalmazza az intézmények nevét, címét és a résztvevőket) a két legfontosabb eleme a dokumentumnak egyrészt "Az Europass mobilitási tapasztalat leírása," c. és "Az Europass mobilitási tapasztalat alatt megszerzett képességek és kompetenciák" c. rész. A következőkben egy áttekintést adunk arról, hogy mely résznek mit kell tartalmaznia.

Az Europass mobilitási tapasztalat leírása:

- o Az Europass mobilitási tapasztalat célja új képességek megszerzése az interkulturális csapatok vezetése érdekében.
- o További oktatás és tréning kezdeményezése az Europass mobilitás alatt, ha lehetséges (nem kötelező);
- o Képesítés (tanúsítvány, diploma vagy oklevél), amelyhez az oktatás, vagy tréning vezet;
- o Közösségi, vagy mobilitási program;
- o Az Europass mobilitási tapasztalat időtartama.

Az Europass mobilitási tapasztalat alatt megszerzett képességek és kompetenciák leírása

Végrehajtott tevékenységek és tapasztalatok

1. Egy önértékelő kitöltése a saját vezetési stílusról

2. Egy interkulturális csapat vezetése egyedül

A megszerzett munkakör-specifikus képességek és kompetenciák

1. Egy vezetői stratégia bevezetése az interkulturális csapatok számára:

- a) A csapattagok képességeinek elemzése;
- b) A megfelelő vezetési stílus azonosítása;
- c) Egyéni vezetési stílus adaptálása;
- d) A csapattagok különböző viselkedéseinek és reakcióinak interpretálása;
- e) Gyors reagálás a csapat környezetének változásaira;
- f) Egy feladat teljesítése a csapat sikeres és hatékony vezetésével.

A megszerzett nyelvi képességek és kompetenciák (ha a "munkakör-specifikus képességek és kompetenciák" c. rész nem tartalmazza)

1. Különböző nemzetiségű csapattagokkal való kommunikáció

A megszerzett számítógépes képességek és kompetenciák (ha a "munkakör-specifikus képességek és kompetenciák" c. rész nem tartalmazza)

Nincs.

A megszerzett szervezési képességek és kompetenciák (ha a "munkakör-specifikus képességek és kompetenciák" c. rész nem tartalmazza)

1. A csapat szervezésének és vezetésének képessége egy feladat végrehajtásakor

A megszerzett társasági képességek és kompetenciák (ha a "munkakör-specifikus képességek és kompetenciák" c. rész nem tartalmazza)

1. Kiváló kommunikációs, elemző és reflexiós képességek a csapattagokkal szemben, beleértve, hogy

- a) Jól kijön a csapat tagjaival;
- b) Egyéni vezetési stílust használ a környezet megváltoztatásához a csapaton belül;
- c) A saját viselkedés visszatükrözése és mások viselkedésének kifejezése.

Egyéb megszerzett képességek és kompetenciák

Nincs.

Minta az Europass mobilitási tapasztalat leírására a következő oldalon található: <https://europass.cedefop.europa.eu>. Kitöltött mintákat is lehet itt találni.

A külföldi tréning program hatékonyságát néha nehéz értékelni, mivel különböző oktatási struktúrák és képzési célok léteznek. A képzés hatékonyságát azonban valamilyen módon mérni kell annak érdekében, hogy igazolva legyen az, amit a tanulók a tréning alatt megtanultak, megszereztek. Az említett átláthatósági eszközök használatával azonban kölcsönös bizalom alakulhat ki határokon túl is az együttműködő felek között, a képzésben résztvevők pedig pontosan értik azt, hogy miről szól majd a képzés és biztosítva vannak, hogy felhasználható kreditet fognak kapni a tréning teljesítéséért.

Ebben a példában Hans tudni szeretné, hogy Franziska és Luis pontosan milyen képzésben részesülnek a tréning folyamán. Azonkívül, hogy a csapatok vezetésében megszerzett képességüket értékelik, kíváncsi arra is, hogy mi a képzés pontos tartalma. Az Europass mobilitási igazolvány minden fontos információt tartalmaz a tréningről, tehát Hans pontosan tudja majd, hogy Franziska és Jakov mit tanultak. Ily módon közvetlenül láthatja a kapcsolatot a megszerzett képességek és munkakörük követelményei között és így hosszútávon bízhat a megszerzett tudásukban, képességeikben és kompetenciáikban.

6.5 Összefoglalás

Ez a fejezet arról szól, hogy hogyan lehet az ECVET-et és az európai átláthatósági eszközöket használni a munkaerő megtartására. A fókusz azon volt, hogy az ECVET és európai átláthatósági eszközök közül melyeket lehet használni a munkaerő megtartására a cégen belül. Ennek érdekében három egyszerű esettanulmányt hoztunk létre és a lehetséges ECVET eszközök használatát írtuk le.

Az első esetben, Hans, az Avegia vezérigazgatója megfelelő partnert keresett egy külföldi tréning megszervezéséhez. Ennek érdekében szeretett volna biztosítékot arra vonatkozóan, hogy a tréning valóban hasznos lesz a résztvevők számára és hogy a felek tisztában vannak feladataikkal az együttműködésen belül. Az ECVET eszközök közül a szándéknyilatkozat és a tanulmányi szerződés bizonyultak a leghasználhatóbbaknak a cél eléréséhez. A szándéknyilatkozat kijelölte a struktúrát és az alapelveket, hogy hogyan fog az együttműködés zajlani. Továbbá, meghatározta a feltételeket a tanulók kreditszerzéséhez a partner intézményben, mint ahogyan meghatározta a tanulási eredmények érvényesítését és elismerését is. Másrészt a tanulmányi szerződés tartalmazta a külföldi képzés lebonyolításának minden feltételét, beleértve azt is, hogy a képzésben résztvevő mit szeretne elérni a tréning végén. Néhány gyakorlati példa a szándéknyilatkozathoz és a tanulmányi szerződéshez a következő oldalakon található: <http://www.ecvet-info.de> és <http://www.ecvet-projects.eu>.

Miután megtalálták a megfelelő partnert és a tréning speciális részleteiben is megegyeztek, Hans és Jakov olyan jól használható eszközt kerestett, amely alkalmas az egynapos vezetőképző szeminárium tartalmának a meghatározására. Ehhez a legjobban felhasználható átláthatósági eszközök a tanulási eredmények és egységek voltak. A tanulási eredmények a tudás, képességek és kompetencia hármasan keresztül kerülnek meghatározásra. A tanulási eredmények egy egysége a képesítés egy komponense, ami a tudás, képesség és kompetencia egy hármasszámrendszeréből áll, amely így könnyen értékelhető és érvényesíthető. Miután a tanulási eredményeket pontosan meghatározzuk, a tréning eredményei is jobban érthetőek lesznek. Ezek alapján értékelhető a képzés eredménye, mivel a tanulási eredményeket össze lehet hasonlítani a résztvevők kép-

zés során megszerzett képességeivel. Ez mind a vezérigazgató, mind pedig a munkavállalók számára nagyon hasznos, mivel minden érdekelt fél pontosan érti és tudja, hogy a tréning miről szól majd és milyen tudásra, képességre és kompetenciára fognak a résztvevők szert tenni. Gyakorlati példák és minták a tanulási eredményekre és egységekre vonatkozóan a fent említett honlapon található.

Végül pedig, miután a tréning lezajlott, az alkalmazottaknak és a vezérigazgatóknak is kell tennie egy előtte-utána összehasonlítást a tréning sikerességének megállapítása érdekében. Ez azt jelenti, hogy valahogyan értékelni kell a tréninget a tanulási egységek szempontjából. Az utolsó esettanulmányban az európai átláthatósági eszközök közül az Europass mobilitási igazolvány volt az, amely a legjobban használható dokumentum a külföldön megszerzett tudás, képességek és kompetenciák leírására. Ebben a tanulási egységek vannak kifejtve, mint tevékenységek és feladatok, amelyeket a tréning alatt teljesíteni kell. A munkakörrel kapcsolatos nyelvi és szervezési készségek is dokumentálva vannak, így azok is mérhetőek.

Az Europass mobilitási igazolvány kitöltésekor a következő alapelv figyelembevétele ajánlott: "Minél pontosabban és részletesebben van a nyomtatvány kitöltve, annál nagyobb az előny, ami belőle származik." A dokumentum minta és egy-két példa a következő weboldalon található: <https://europass.cedefop.europa.eu>.

Mindent egybevetve elmondható, hogy számos út létezik arra, hogy az alkalmazottakat hosszútávon elkötelezetté tegyük a vállalaton belül és fejlesszük szakmai képességeiket. A kommunikáció az egyik legfontosabb tényező ebben és mind a vezérigazgatóknak és az alkalmazottaknak tisztában kell lenniük azokkal a lehetőségekkel, amelyeket az Európai Unió nyújtani tud. A külföldi képzés csak egy módja annak, hogy hogyan lehet az alkalmazottak elégedettségét növelni, mivel ezen keresztül tudják fejleszteni tudásukat, képességeiket és kompetenciáikat, de a vállalat is profitálhat ebből a cseréből. Az ECVET és egyéb európai átláthatósági eszközök hatékonyan támogatják ezt a tudáscserét és így növelik a munkavállalók és a vezérigazgató elégedettségét is.

Értékelés – Teljesítmény-menedzsment

Annamaria Cacchione



7.1 Esettanulmány

Egy Afrikából és Kelet-Európából érkező csoport szeretne munkát találni mezőgazdasági munkásként és gondozóként Olaszországban. Van nekik olyan korábban, más országokban szerzett képzéseik, melyeket Olaszországban is szeretnének elismertetni, ezzel egyidőben pedig a leendő munkáltatójuk is szeretné, ha igazolva lennének a megszerzett kompetenciák. Ennek érdekében egy helyi szakképző intézményt bízták meg, hogy a megszerzett képességeiket és kompetenciáikat értékelje és tanúsítsa a leendő munkáltató számára minél rövidebb idő alatt és minél költséghatékonyabb módon. A megoldás egy teljesítmény-alapú értékelés lett, amely során a munkával kapcsolatos feladatokat szituációs gyakorlatok segítségével elvégezték, majd a sikeres teljesítés után a feladatok végrehajtásához szükséges kompetenciákat az átláthatósági eszközök segítségével rögzítették és tanúsították. Így megállapítható, hogy az ECVET és egyéb átláthatósági eszközök bizonyítottan megfelelő és megbízható eszközök a képességek mérésére egy teljesítmény-értékelési rendszeren belül és könnyen felhasználható eszközök egy kis- és középvállalkozás számára is. A projekt során a következő ECVET és egyéb átláthatósági eszközök voltak felhasználva:

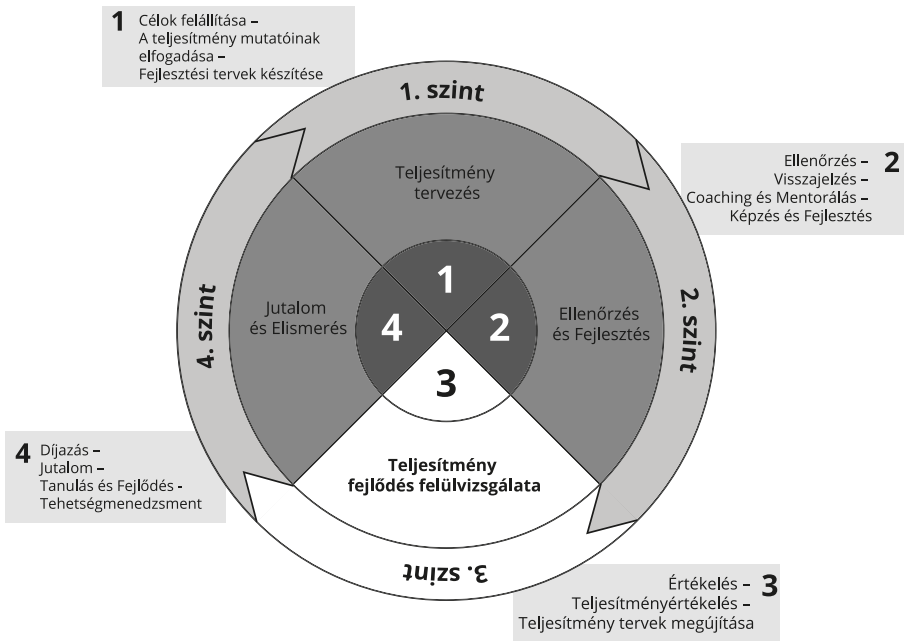
- ECVET kompetencia és tanulmányi eredmény leírás;
- ECVET pontok;
- EQF és NQF szintek és kompetencia leírások;
- Személyes online portfólió.

Az ide vonatkozó HR folyamat a humán erőforrás értékelése a vállalat növekedésével, fejlődésével, valamint termelékenységével egyetemben. Különösen a teljesítmény-értékelési folyamat, ami egy folyamatos kommunikációt jelent a vezetők és alkalmazottak között, támogatja a szervezet stratégiai céljainak megvalósulását. A teljesítmény-értékelési folyamat egy olyan ciklus, mely a következő fázisokból áll:

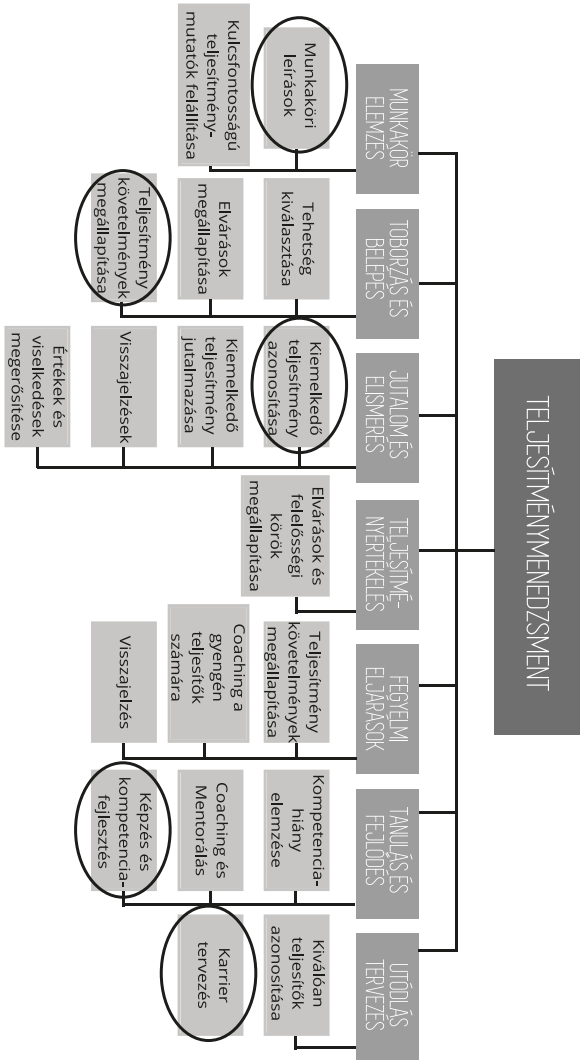
1. (Teljesítmény) tervezés: teljesítmény célok felállítása;
2. Ellenőrzés és Coaching/Fejlesztés: az alkalmazott teljesítményének megfigyelése és visszajelzés biztosítása;

3. Értékelés: az alkalmazott kompetenciáinak és teljesítményének értékelése;
4. Jutalom és fejlesztés: A teljesítmény jutalommal való honorálása és elismerése.

A harmadik lépés, az értékelés az, ahol a teljesítmény-értékelési rendszer az innovatív teljesítmény-alapú értékelési módszer legjobb gyakorlatát képes integrálni; elérhető megoldásokat biztosítva minden szervezet számára, beleértve a kis-és középvállalkozásokat is, akik sokszor kimaradnak ezen módszerek felhasználásából azok komplexitása és magas költségei miatt. Az alábbi ábra a teljesítmény-menedzsment ciklusairól nyújt áttekintést:



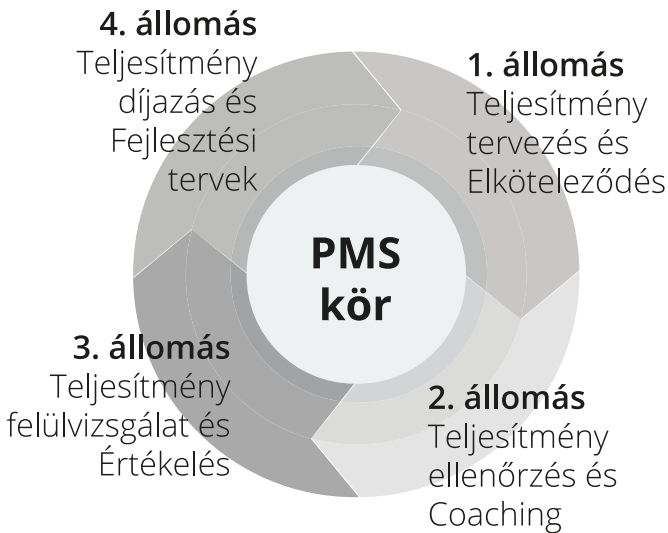
2.ábra: A teljesítmény-menedzsment 4 lépése, kiemelve a harmadikat, ahol az Ecvet-alapú módszertan integrálható. (Forrás: www.hrinform.com.au)



4.ábra: A teljesítmény-menedzsment rendszer és egyéb HR tevékenységek közötti kapcsolatot a vállalatban belül. (Forrás: www.qhri.com.au)

7.2 Teljesítmény-menedzsment

A teljesítmény-értékelési folyamat, ami egy folyamatos kommunikáció a vezetők és alkalmazottak között, támogatja a szervezet stratégiai céljainak megvalósulását. A teljesítmény-menedzsment folyamat (vagy rendszer) egy olyan folyamat, amely magában foglalja az elvárások tisztázását, a célok felállítását, a célok azonosítását, a visszajelzés biztosítását és az eredmények felülvizsgálatát. A teljesítmény-menedzsment általában 4 lépést foglal magában, ahogyan a következő ábrán is lehet látni.



5. ábra: PMS kör áttekintése

Ahogy az ábrán is látható, a fogalmak különbözhetnek egymástól, de a jelentésük mindig ugyanaz marad. A 4 lépés a következőképpen írható le:

1. Tervezés: a teljesítmény célok felállítása.

Az alkalmazottak és menedzserek összeülnek annak érdekében, hogy az éves (vagy egyéb periódusra meghatározott) elvárt eredményeket tisztázzák és olyan célokat tűzzenek ki, melyek a munkavállaló munkáját összekapcsolják a szervezeti célokkal. A célok meghatározzák, hogy a munkavállalónak mit kell teljesítenie. Az alkalmazottnak és vezetőnek is törekedniük kell közben arra, hogy a S.M.A.R.T. elveknek megfelelő célokat tűzzenek ki⁵.

2. Ellenőrzés és Coaching/Fejlesztés: a megvalósítási folyamatot követi és támogatja – az alkalmazott teljesítményének megfigyelése, rendszeres konzultáció és visszajelzés biztosítása.

Amikor a teljesítmény-célok meghatározásra kerültek, a menedzserek rendszeresen leülnek az alkalmazottakkal átbeszélni a célok teljesítésének állását és visszajelzést biztosítanak részükre, ami az alkalmazott teljesítményének megfigyelésén alapul. Ugyanolyan fontos visszajelzést biztosítani az erősségeket és gyengeségeket illetően is. A megbeszéléseken természetesen lehetőség van a célok egyéni igazítására is. A coaching egy hatékony módszer lehet a visszajelzésre, mivel segít formálni a teljesítményt és növeli annak a valószínűségét, hogy a teljesítmény találkozzon az elvárásokkal⁶.

5 A definíció a következő weboldalon található:

<http://hr.berkeley.edu/performance/performance-management/cycle/planning>

6 A definíció a következő weboldalon található:

<http://hr.berkeley.edu/performance/performance-management/cycle/check-in>

3. Értékelés (vagy a teljesítmény-fejlesztés felülvizsgálata) az alkalmazott teljesítményének és kompetenciáinak értékelése.

A teljesítmény-menedzsment felülvizsgálata sokszor a teljesítmény értékelését jelenti, mely az alkalmazottak teljesítményét és fejlődését értékeli, osztályozza a teljesítményt miközben megállapítja a múltbeli, jelenlegi és jövőbeni teljesítmény fejlődés követelményeit. A teljesítmény-menedzsment felülvizsgálatának elsődleges célja, hogy támogassa a munkavállalót abban, hogy a legmagasabb teljesítményt nyújthassa azáltal, hogy tudatosítja az erősségeit és azokat a területeket, ahol fejlődésre van szüksége⁷.

4. Jutalmazás és fejlesztés (vagy felülvizsgálat és értékelés): a teljesítmény jutalmazása és elismerése.

Ennél a lépésnél a magas teljesítményt jutalmazzuk, például bónusszokkal, vagy egyéb juttatásokkal és további fejlesztéseket javasolunk.

Ennél a lépésnél a magas teljesítményt jutalmazzuk, például bónusszokkal, vagy egyéb juttatásokkal és további fejlesztéseket javasolunk:

- 1.** A teljesítmény-menedzsment alkalmazása különböző karrier állomásokon;
- 2.** A teljesítmény-menedzsment alkalmazása kis cégeknél.

A második pontot tekintve elmondható, a teljesítmény-menedzsment általában nagyobb cégeknél alkalmazzák, miközben a kis-és középvállalkozások nem nagyon tudnak hasonló módszereket alkalmazni a komplexitásuk és költségük miatt. A kis-és középvállalkozások általában külön HR részleg nélkül működnek, náluk a teljesítmény-rendszer bevezetése egy plusz adminisztrációs terhet jelent. Ily módon, a kkv-eknek korlátozott hozzáférése van olyan jó gyakorlati megoldásokhoz, amelyek növelnék a termelékenységüket.

⁷ A definíció a következő weboldalon található www.hrinform.com.au

Szakmabeliek és szakemberek is egyetértenek abban, hogy a teljesítmény-menedzsment hatékony és megfizethető alkalmazása megvalósítható a kkv-knál is és számos hasznos előnyt biztosít számukra. Csupán egyszerűsíteni kell a folyamatot és annyira rugalmassá tenni, hogy a kkv-k speciális igényeihez lehessen igazítani. Megoldás lehet, ha a folyamatot az alapjaira bontjuk, ami három alapvető gyakorlatot tartalmaz, amelyet minden cég függetlenül a méretétől gyakorlatba tud ültetni. Ezek a következők: tervezés, ellenőrzés és felülvizsgálat, melyek megfelelnek a fentebb leírt folyamat első három lépésének.

A teljesítmény-menedzsment általában azokat az embereket érinti, akik a cégnél dolgoznak és a vállalat céljaiért dolgoznak. Ez viszont nem jelenti azt, hogy ne lehetne más helyzetekben is alkalmazni, ahol a teljesítmény-értékelés hasznos lehet és így elősegíti a stratégiai és egyéb célokat. Szakemberek azt javasolják, hogy használhatjuk a teljesítmény-menedzsmentet az új munkavállalók értékeléséhez is (a próbaidő végét megelőzően véglegesíteni a foglalkoztatást, vagy kitolni a próbaidőt), vagy a felvételi folyamat részeként.⁸ Ez utóbbi szempont a munkahelyi környezet számára megalkotott képességek és kompetenciák definícióján alapszik, mint a CEDEFOP egy 2006-os tanulmányában is szerepel "Az ismeret, képességek és kompetenciák tipológiája" címmel.

A kézikönyv céljainak megfelelően, a fenti szempontokat integráljuk annak érdekében, hogy egy átfogó és rugalmas eszközt biztosíthassunk a teljesítmény-menedzsment létrehozásához, különösen a teljesítmény-értékeléshez különböző helyzetekhez és szervezetekhez igazítva.

8 Referenciák:

<https://offices.nsuok.edu/portals/34/documents/new-employee-performance-evaluation.pdf>

7.2.1 Elméleti referenciák

Egy általános bevezetés elérhető a Berkeley Egyetem HR divíziójának oldalán (Isd. lent). Egy hasznos irodalmi áttekintés pedig a következő oldalon található: <https://www.sintef.no/globalassets/project/smartlog/publikasjoner/2008/jomsav2-paper.pdf>

7.2.2 Eszközök

Rengeteg megbízható ingyenes teljesítmény-menedzsment eszköz és forrás található az interneten. A jelenlegi kézikönyv részeként mi a következőket szeretnénk megemlíteni:

- Eszközök a Berkeley Egyetem (Kalifornia) HR osztályától, ami a következő oldalon érhető el <http://hr.berkeley.edu/performance/performance-management>
- Eszközök a HR Council for the Non-profit Sector Community - Foundations of Canada -tól, elérhető a következő linken <http://hr-council.ca/hr-toolkit/keeping-people-performance-management.cfm>

7.3 A CERTLAB projekt - esettanulmány

Az esettanulmány a CERTLAB projekt alapján készült, melyet a European Fund for Integration for Third-Country Nationals támogatott és Olaszországban az ARES intézmény koordinációjával került megvalósításra partnerségben a Public Employment Centres of the Province of Campobasso-val 2012-ben⁹.

A projekt célja az volt, hogy karrier útmutatót és képesség értékelő tanúsítványt biztosítson 70 ember számára, akik a fejlődő országokból érkeztek annak érdekében, hogy állást találjanak és ennek érdekében szerették volna az eddig megszerzett kompetenciáikat elismerhetővé tenni. A célcsoport között voltak gondozók (főként nők Kelet-Európából) és mezőgazdasági munkások (főként férfiak Közép-Afrikából). A gondozók egy kisebb csoportja, kb. 10 ember és a mezőgazdasági dolgozók egy kisebb csoportja, kb. 3 ember már dolgozott, míg mások potenciális munkáltatókkal voltak kapcsolatban. Megint mások még csak munkát kerestek. A projekt fő céljai a következők voltak:

1. Első szintű karrier útmutató (információk, felvétel, köszöntés, adatgyűjtés, kommunikációs csatornák meghatározása);
2. Második szintű karrier útmutató (egyéni megbeszélések a célok újrafogalmazásához, attitűdök, törekvések);
3. Képesség és kompetencia értékelés;
4. Disszeminációs tevékenység a potenciális munkáltatók számára online hálózatépítésen, weboldalakon és hálózatépítő rendezvényeken keresztül.

A disszeminációs aktivitások folyamán a munkáltatók egy csoportja (kb. 15 cég) jelezte, hogy ők szívesen foglalkoztatnának egy-két álláskezesőt, de szeretnék, ha valahogyan igazolnák a meglévő kompetenciáikat, így felkérték az ARES intézményt, hogy a kompetenciák értékelését

⁹ www.progettocertlab.it

és igazolását végezze el. Mivel a kompetencia-értékelés és tanúsítás nem egy standardizált folyamat, különösen ha migránsokról van szó és olyan kompetenciákról, amelyeket informális környezetben szereztek, egy igazi kihívás volt ez az ARES dolgozói számára. Viszonylag kevés tudás birtokában egy teljes folyamatot véghez kellett vinni, amely során csak azokra a tapasztalataikra támaszkodhattak, amit karriertanácsadóként és az előző Lifelong Learning Program projekt keretein belül szereztek az átláthatósági eszközökkel kapcsolatban.

Figyelembe véve azt, amit az európai kreditrendszerrel tudtak és felhasználva minden megszerzett tapasztalatukat, az intézmény felvázolt egy stratégiát, mely egy karrier útmutatót és az ECVET-alapú igazolást integrálja. A tervezési folyamatot nagyon élvezték, beleértve az értékelés fázisát is, a tesztelési alkalom tehát nagyon hasznosnak és élvezetesnek bizonyult, nem egy unalmas és rémisztő kutatás volt, amivel szembe kellett nézniük. A siker pedig abban volt igazán mérhető, hogy több, mint 30 %-a a jelentkezőknek kiválasztásra került és tizenkettőt közülük fel is vettek a projekt vége után.

7.3.1 Milyen előny származott az ECVET használatából?

ARES a CERTLAB projektet kulcsfontosságú esettanulmányként emelte ki, mivel egy nagyon jó példa arra, hogy hogyan lehet a kompetencia értékelés és igazolás elveit az EU kreditrendszerének megfelelően könnyen és hatékonyan integrálni egy sokkal komplexebb értékelési folyamatba, így például a teljesítmény-értékelési rendszerbe. A projekt eredményei a következők voltak:

- a. Az értékelési és igazolási folyamat két különböző és kevésbé strukturált munkakör számára lett kialakítva: ez alapján a módszer tehát bizonyítottan a munkakörök széles körénél alkalmazható, függetlenül annak a strukturáltsági szintjére (különösen amelyek számára egységesített leírások nem elérhetőek);
- b. Az értékelési és igazolási folyamat nem kapcsolódott közvetlenül a mobilitáshoz, de így is alkalmas arra, hogy hirdesse a mobilitás előnyeit;
- c. Az értékelési és igazolási folyamatot úgy tervezték meg, hogy az könnyen alkalmazható legyen korlátozott forrásokkal, idővel és munkaerővel rendelkező vállalatok, különösen kvv-k számára.

7.3.2 Hogyan működött – 1. Rész: A tanulási eredmények egységeinek és az ECVET pontok leírása

A fejezet ezen része áttekinti a CERTLAB projekt értékelési és igazolási lépéseit, mivel ez kapcsolódik leginkább a kézikönyv céljaihoz. Annak érdekében, hogy az értékelendő és igazolandó ismeretek, képességek és kompetenciák meghatározásra kerüljenek, az ARES egy előzetes kérdőíves felmérést készített a két fő munkaköri profil, a gondozók és mezőgazdasági dolgozók főbb pontjaira vonatkozóan.

Hivatalos leírás hiányában, az alap munkafázisok eljárások és feladatok kisebb egységeire lettek lebontva. Minden eljárás leírása lehetővé teszi, hogy meghatározzuk a szükséges ismereteket, képességeket és kompetenciákat, amelyeket aztán egy-egy egységben lehet összekapcsolni, mint ahogyan a következő példában is láthatju:

Munkaköri profil: Mezőgazdasági dolgozó

1. egység: Olajfa metszés

Ismeret:

- x A tanuló képes a különböző eszközök és megfelelő eljárások közötti különbségtételre;
- x A tanuló képes azonosítani a megfelelő eszközt és kiválasztani egy meghatározott feladat végrehajtásához;
- x A tanuló ismeri az eszközök szakmai nevét (pl. metszőolló);
- x A tanuló ismeri a biztonsági és higiéniai követelményeket és a hozzájuk kapcsolódó speciális tevékenységeket.

Képességek:

- x A tanuló képes értelmezni az utasításokat és megtervezni a szükséges eljárások lépéseit;
- x A tanuló képes felismerni a különböző eszközöket és kiválasztani a legmegfelelőbbeket a kívánt feladat végrehajtásához (pl. metszőolló);
- x A tanuló képes szakértelemmel kezelni a kívánt technológiai felszereléseket a rendeltetésüknek megfelelően;
- x A tanuló képes helyes módon a kívánt feladatokat végrehajtani;
- x A tanuló képes egyedül és csapatban is dolgozni.

Kompetenciák:

- x A tanuló képes reflektálni a saját cselekedeteire és az eredményeket értékelni;
- x A tanuló képes kommunikálni és megvitatni az eredményeket.

Kiegészítésképpen ez a rész további 3 egységet is tartalmaz, a szőlőtőke metszést, a gyümölcsöskert metszést, vetést és öntözést, ahol ez szükséges. Mind a 4 egység azt a célt szolgálja, hogy minden szükséges tudást, képességet és kompetenciát leírjon az adott eljárással kapcsolatban, ami a mezőgazdasági munkás megfelelő képesítéséhez szükséges¹⁰. Minden egység súlyozva lett, hogy tisztában legyünk az egyes egységek fontosságával.

¹⁰ <http://orienter.regione.emilia-romagna.it/orienter/exec/portale.jsessionid=rDMLUSJznJ563M-Fl+jCSXfPs.undefined?actionRequested=performShowSchedaDettagliQualifica&qualifica=4-10>

Ezek a következők:

- 1. és 2. egység:** 30% külön-külön;
- 3. egység:** 25%;
- 4. egység:** 15%

Ezek a súlyozások könnyen átalakíthatók ECVET pontokra (amelyek számformátumban írják le a képesítés teljes pontszámát és az egyes egységek fontosságát az összpontszámhoz mérten): Ha feltételezzük, hogy a teljes kurzus elvégzése 60 ECVET pontot ér (egy évre, teljes képzési időre vetítve), akkor a következő pontszámok jönnek ki az egyes egységekre: a megadott 4 egység = 36 ECVET pont (60%-a a teljes képzésnek), az eloszlás a következő:

- 1. és 2. egység** = 10.8 ECVET pont külön-külön;
- 3. egység** = 9 ECVET pont;
- 4. egység** = 5.4 ECVET pont

A megfelelő EQF szintet figyelembe véve, a megadott szakmai képesítések a harmadik szintnek felelnek meg, a 4 egység pedig az egyes és kettes szint között helyezkedik el.

7.3.3 Hogyan működött – 2. rész: értékelés és igazolás

Miután a tanulási eredményeket leírták, az ARES csapatának egy megfelelő módszert kellett találnia az értékelésre és igazolásra. A probléma megoldása érdekében, két fő referencia pontra támaszkodtak: a teljesítmény-alapú értékelés általános megközelítésére és a Lifelong Learning, Leonardo da Vinci program ICARE c. projektjére, ami egy érvényesítési és igazolási modellt dolgozott ki.

A teljesítmény-alapú értékelés általánosságban nézve a tanulók képességét méri az elsajátított ismeretek alkalmazására, amit az egyes tanulmányi egységek során tanultak¹¹. Jellemzően, a tanulóknak egy feladatot, vagy feladatcsomagot kell végrehajtania. A feladatok egy egyszerű konstrukciós választól (pl. rövid válasz) a komplex tervezési feladatig bármi lehet. A teljesítmény-alapú értékelés leghatékonyabb módszere az, amikor arra kérjük a tanulót, hogy olyan feladatot hajtson végre, ami pontosan tükrözi egy szakértő felelősségi körét. Habár formailag és struktúráját tekintve eltérhetnek ezek a módszerek, de vannak olyan kulcstényezők, amelyek alapvető fontosságúak mindegyik ilyen módszernél, ez pedig a hitelesség és hogy folyamat/termék-orientált, nyitott végű és időhöz kötött legyen.

¹¹ <https://scale.stanford.edu/system/files/performance-assessment-era-standards-based-educational-accountability.pdf>

7.3.4 A tesztelés

Minden fentebb említett tulajdonság és tényező figyelembe lett véve, amikor az értékelési eljárást, pontosabban a tesztelési fázist tervezték. Először is felállítottak egy három tagú bizottságot: egy szakértőt az üzleti szektorból (ebben az esetben egy farmert), egy oktatási szakértőt a mezőgazdasági szektorból és egy VET tréneret. A tesztelés két részből állt:

1. Egy többszörös választásos írásbeli tesztből, amely a tudást tesztelte;
2. Egy teljesítmény-alapú tesztből, ami a képességeket és kompetenciákat tesztelte.

Az írásbeli teszt 25 kérdésből állt, mindegyik kérdés egy-egy képhez volt kapcsolva és három lehetséges válasz volt hozzájuk megadva. A 25 kérdés mind a 4, fentebb említett egységet lefedte. A jelentkezőknek pedig 30 perc állt rendelkezésre a teszt kitöltésére.

A teljesítmény-alapú tesztet egy helyi technikai szakképző iskolában tartották, az "Istituto Agrario "G.Pittarely" gyümölcsöskertjében Campobasso-ban. A résztvevőknek 4 különböző eljárást kellett végrehajtaniuk, miközben a bizottság a korábban meghatározott képességeket és kompetenciákat figyelte meg (4 egység = 4 eljárás). A bizottság a megfigyelés közben jegyzeteket készített és egy teszt-lapot töltött ki, ahol minden egységnél két fő elemet figyeltek: a mesteri szint fokát és a technikai ügyességet. Az értékelő skála három szintből állt: elégtelen, megfelelő, jó. A tesztelés végén, a bizottság tájékoztatta a jelentkezőt a döntésről, hogy megfelelt-e a teszten, vagy sem.



TEST DI CERTIFICAZIONE DI COMPETENZE PER BRACCIANTE AGRICOLO

Prova eseguita il 31 marzo 2014

«nome»

POTATURA ULIVI: Utilizzo degli attrezzi: cesoia e svettatoio



Padronanza degli attrezzi

Scarsa sufficiente buona

Manualità

Scarsa sufficiente buona

POTATURA DELLA VITE: Utilizzo attrezzi : cesoia e seghetto



Padronanza degli attrezzi

Scarsa sufficiente buona

Manualità

Scarsa sufficiente buona

6. ábra: A teljesítmény-alapú értékelés első két része (1. és 2. egység) a mezőgazdasági dolgozók számára.

A tesztelésről képek is készültek, melyek itt láthatóak:

1) potatura e legatura della vite



7.ábra: A tesztelés során készült képek – 2.egység – szőlőtőke metszés.

7.3.5 A portfóliók használata

A portfólió egy eszközt biztosít a munkaköri kompetenciák értékeléséhez. Kevésbé struktúrált, mint más átláthatósági eszközök, mint például az Europass önéletrajz, hasonlít az Europass portfólióhoz és az Európai készségútlelélhez, az összeállítása és érvényesítése viszont országonként különböző lehet¹². Az európai útmutatók a kompetencia értékeléshez¹³ javasolják a portfólió használatát, hiszen tulajdonképpen ez egy jól szervezett összegyűjtése azon anyagoknak, melyek igazolják a tapasztalaton keresztül megszerzett képességeket és kompetenciákat. A portfólió tartalmazhat összefoglalókat, teljesítmény-értékelést, referenciákat a jelenlegi és korábbi munkáltatótól, felettestől, vagy munkatárstól és esetleg fitókat a teljesített munka igazolásaként. Ez hasznos lehet akkor, ha minél több információt szeretnék összegyűjteni a potenciális jelentkezőről.

Az ARES csapata a személyes portfóliót, mint egy általános átláthatósági eszközt adaptálta, amely minden hasznos dokumentumot tartalmazott: a tanulási eredmények és kompetenciák leírását, az ECVET kreditpontokat, az EQF és NQF szinteket, a tesztelés jegyzeteit (írásbeli teszt és teljesítmény-alapú teszt), képeket és egyéb releváns információkat. A személyes portfólió lágy fedeles formában készült és a jelentkezőknek elektronikus formában, egy pendrive-on lettek átadva. Néhány portfólió pedig a CERTLAB projekt honlapjára is fel lett töltve.

A potenciális munkáltatókat tájékoztatták, hogy elkészültek a portfóliók, azok pedig akik érdeklődtek a jelöltek iránt hozzáférést kaptak a portfólióhoz, hogy a jelentkezők portfólióját meg tudják tekinteni. Ha valamelyik munkáltató egy, vagy több portfóliót is értékesnek talált, összehoztak egy megbeszélést a munkáltatóval és a kiválasztott jelentkezővel, ahol megtervezték az alkalmazás stratégiáját a jövőbeni tréning lehetőségekkel együtt.

12 CEDEFOP 2014 "Validation of non-formal and informal learning Inventory".

13 http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4054_en.pdf, p. 61.

7.4 Hogyan tudna mindez működni a teljesítmény-menedzsmentben? Tanulságok az esettanulmány alapján

A bemutatott esettanulmány az ECVET modell adaptálásának, ezzel együtt pedig rugalmasabb és hatékonyabb alkalmazásának egy jó példája. Függetlenül a mobilitásról szóló harmadik pillértől (transzfer folyamat) és a második pillértől (ECVET pontok), amelyek opcionálisan végrehajthatók, a modell az első pillére fókuszál, így a kompetencia értékelésére és igazolására.

A projektmenedzsment folyamaton belül az esettanulmány hatékonyan alkalmazható a következőkre:

1. A csapat teljesítmény-értékelése a korábban teljesített célokra tekintettel – ez inkább a csoportos teljesítményhez köthető;
2. A csapat kompetencia értékelése – a kompetenciák értékelése, melyeket a munkahelyen, vagy azon kívül szereztek, a személyes és szakmai fejlődést is figyelembe véve.

Az esettanulmány nagyon sok olyan pozitív tanulsággal rendelkezik, amely lehetővé teszi, hogy annak eredményeit a teljesítmény-menedzsmenthez is fel lehessen használni, így például a kompetenciák értékeléséhez és igazolásához kapcsolódó tevékenységek optimális végrehajtásához. A modell jellemzői:

- Elméletileg érvényes és módszertanilag robusztus, tudományosan megalapozott és számos nemzeti és EU projekt által érvényesített;
- Operatív szempontból nagyon rugalmas és könnyen alkalmazható hasonló szituációkra;
- Költséghatékony megoldás, tehát rövid időn belül és kevés erőforrással is kivitelezhető.

7.5 Összefoglalás

Ebben a fejezetben igyekeztünk bemutatni a kapcsolatot a vállalati teljesítmény-menedzsment gyakorlati és az ECVET teljesítmény-alapú módszerei között a kompetenciák értékeléséhez és igazolásához. A bevezető felhívja a figyelmet a kkv-k különleges igényeire a teljesítmény-menedzsmenttel kapcsolatban és hogy a teljesítmény-menedzsment legfontosabb eleme a kompetencia-értékeléshez kapcsolódik.

A fejezet bemutat egy esettanulmányt a CERTLAB projekthez kapcsolódóan, amely célul tűzte ki a migránsok kompetencia értékelését és igazolását annak érdekében, hogy munkát találjanak. A CERTLAB projekten belül, egy rugalmas és megbízható módszer került kifejlesztésre, amely a teljesítmény-alapú értékelést az ECVET elvekkel kapcsolja össze annak érdekében, hogy egy teljesítmény és kompetencia értékelő folyamatot tervezzen meg a rövidtávú foglalkoztatás és a közép-, vagy hosszútávú szakmai fejlődés céljából.

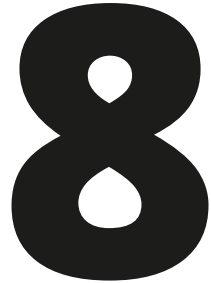
A kidolgozott megoldás egy olyan rugalmas, elérhető és megbízható módszer lett, amelyet a teljesítmény-menedzsment végrehajtásához mindenféle típusú szervezetben, tekintet nélkül méretére és az elérhető forrásokra alkalmazni lehet.

Az esettanulmány alapján a következőket érdemes észben tartani:

- 1.** Egy előzetes, részletes és körültekintő elemzés a munkakörről, felelősségekről és feladatokról a kulcsa bármilyen értékelésnek;
- 2.** Az eredményorientált ECVET megközelítés támogatja egy átfogó tanulási eredmény leírását, amely egy hatékony értékelési folyamatot támogat;
- 3.** Az ECVET megközelítés biztosítja a lehetőségét annak, hogy a tanulási eredmények különböző elemeihez különböző súlyokat rendeljünk, így az egyedi munkakörökre is meghatározhatók a tanulási egységek;
- 4.** Teljesítmény-menedzsment szempontból, az értékelés egy folyamatos tevékenység, tehát a folyamatos értékelés és visszajelzés a folyamatos fejlesztési folyamatot segíti;
- 5.** Ha megfelelően érthető, a módszerek és gyakorlatok alapvető alapelvei és eszközei kivitelezhetőek mindenféle szervezetben és így hozzájárulnak a szervezet és az egyén növekedéséhez.

Vezetőképzés

Marta Palacio és Javier Riaño



8.1 Esettanulmány

A Toro vállalat, mint a gyep berendezések gyártója, hozzászokott már a perekhez, a berendezések használatából eredő veszélyek miatt. Az 1980-as évek végén, a vállalatnak pénzügyi gondjai voltak és Ken Melrose került a vállalat élére, mint vezérigazgató. Az első sikerei között szerepelt, hogy a perek költségeit lecsökkentette egy új mediációs eljárás bevezetésével, amelyhez egy nagyon fontos vezetői képességet gyakorolt, az empátiát.

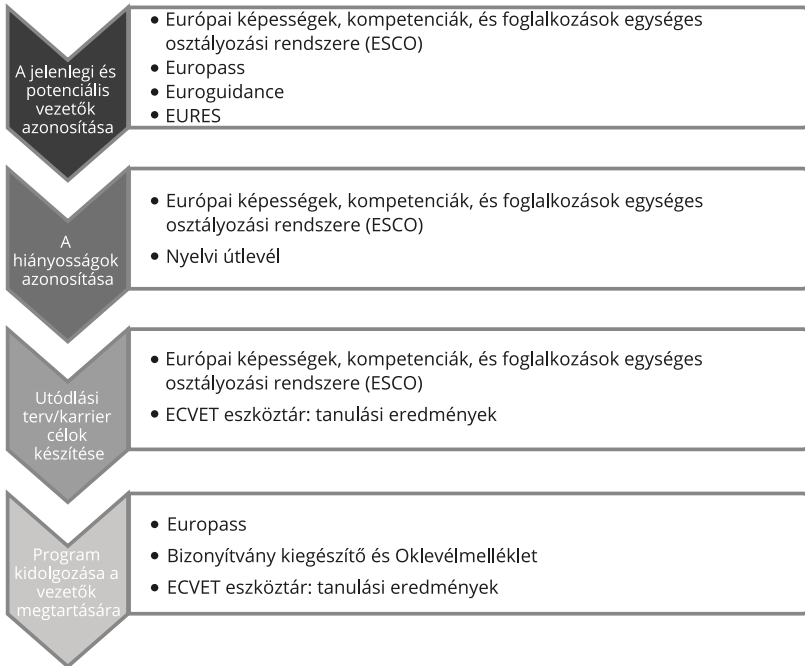
Melrose színre lépését megelőzően, a Toronak körülbelül 50 peres ügye volt minden évben, mely komoly károkat okozott a cégnek. Melrose úgy döntött, hogy a mediáció módszerét használja a termékfelelősségi követelések kezeléséhez. A módszer lényege, hogy a vállalat képviselői találkoztak azokkal az emberekkel és családjaikkal, akiknek a Toro termékek kárt okoztak. A cél az volt, hogy kiderüljön mi okozhatta a hibát és hogy a vállalat kifejezze az együttérzését és odafigyeljen a családok igényeire. Az új mediációs eljárás bevezetésének egyik eredménye volt, hogy a követelések 95%-a megoldódott, miközben jelentős költségeket takarított meg a vállalat.

A nagyszerű vezetők felismerik a problémát és azt teszik, ami segít felülemelkedni rajta. Nyitottak, empatikusak és hagyják, hogy az értékeik vezessék a cselekedeteiket.

A vezetőfejlesztést úgy határozhatjuk meg, mint "egy szándékos erőfeszítés annak érdekében, hogy a jelenlegi és potenciális vezetőknek lehetőséget biztosítsunk a tanulásra, növekedésre és változásra", azáltal, hogy megtanítjuk nekik a különböző vezetői minőségeket, beleértve a kommunikációt és a képességet arra, hogy másokat motiváljanak és vezesse-

nek. A célja tehát, hogy "idővel olyan egyéniségek szülessenek, akik vezetői képességeikkel hatékonyan tudnak működni a szervezeten belül"¹⁴.

A következő ábra a vezető fejlesztés folyamatát illusztrálja és megmutatja az egyes lépések kapcsolatát az ECVET és egyéb európai átláthatósági eszközökkel:



8. ábra – A vezetőképzés folyamata és a lehetséges ECVET és európai átláthatósági eszközök.

14 <http://www.businessdictionary.com/definition/leadership-development.html#ixzz4BdDaYmKX>

8.2 Vezetői kihívások az üzleti életben

A vállalati vezetés fontosságát nagyon jól kifejezi a következő mondat: *Egy jó vezető képes sikert kovácsolni egy gyenge üzleti tervből, de egy alkalmazatlan vezető képes a legjobb tervet is lerombolni.*

A hatékony vezetés a helyes döntések meghozataláról szól és hogy tisztában legyünk azzal, hogy hogyan tudjuk a felmerülő problémákat úgy megoldani, hogy az pozitív hatással legyen a vállalat jövőjére nézve. A hatékony problémamegoldás és döntéshozatal megköveteli tőlünk, hogy megértsük, hogy hogyan alkalmazzuk a gondolkodásmódunkat és ismereteinket annak érdekében, hogy maximalizáljuk a siker lehetőségét, amely az innováció felé vezet.

Kihívások, melyekkel a cégeknek szembe kell nézniük a vezetők megtalálásakor és fejlesztésekor:

1. Azonosítani kell a jelenlegi és jövőbeni vezetői szerepek betöltésére alkalmas potenciális jelentkezőket.
2. Egy átfogó vezetői programot kell létrehozni a holnap vezetőinek fejlesztésére.

Ez lehet a módja annak, hogy a hatékony vezető fejlesztés egy, a vállalat minden szintjét érintő, következetes tehetség-menedzsment program bevezetésével jelentős üzleti értékévé váljon. A tehetségek azonosításához, vonzásához és megtartásához a vállalatoknak olyan vezetőfejlesztő programokra van szüksége, amelyek a felvételi stratégiákat, munkavállalói fejlesztést és karrier tervezést is figyelembe veszik.

A kihívások, melyekkel a vállalatoknak szembe kell nézniük a vezetőfejlesztés területén:

- **A megfelelő vezetői réteg felépítése és megtartása:** Az IBM Global Human Capital Study 2008-as tanulmányában a válaszadók 75 %-a jelölte meg vezetői tehetségek megtartását, mint a legnagyobb kihívást ezen a területen.
- **Általános tehetség hiány:** A globális Taleo Research kutatása szerint a 930 megkérdezett vállalat 80 %-a szerint a tehetséges vezetők hiánya akadályozza a vezetőképzési erőfeszítéseiket.
- **A baby boomerek nyugdíjba vonulása:** A PricewaterhouseCoopers (PwC) Saratoga "2008/2009 Human Capital Effectiveness Report" c. tanulmánya szerint a menedzserek 19 %-a és a vezetők 29 %-a 2015-re eléri a nyugdíjkorhatárt. A baby boomer generáció kivonulása az üzleti életből szükségessé teszi az utódlás tervezést a jövőbeni sikerek elérése érdekében.

Éppen ezért a vezetőfejlesztő programok bevezetése a hiányok betöltésére egy kritikus kihívás lesz az elkövetkezendő 1-3 évben. Tehát a kérdés az, hogy hogyan ismerhetjük fel a tehetséges vezetőket és különböztethetjük meg a jó vezetőt a jó menedzsertől? A sikeres vállalatoknak vezetőkre és menedzserekre is szükségük van. Miközben a vezetők meggyőzik, inspirálják és vezetik az embereket egy közös cél felé, addig a menedzser szerepe a napi operatív feladatok kezelése annak érdekében, hogy a vállalat zökkenőmentesen működjön. A vezető fejlesztésnek reflektálnia kell ezen különbségekre és fejlődési lehetőséget kell biztosítania mindkét csoport számára. A következő táblázat a vállalaton belüli menedzserek és vezetők alapvető különbségeiről ad egy átfogó áttekintést.

A vezető és menedzser szerepének alapvető különbségei	
Menedzseri funkciók	Vezetői képességek
<ul style="list-style-type: none"> ● Tervez és költségvetést készít ● Koordinál, ellenőriz és cselekvéseket hajt végre ● Szervez és csapatot irányít ● A meglévő struktúrával dolgozik 	<ul style="list-style-type: none"> ● Víziót és lelkesedést teremt ● Meghatározza az irányt, és követésre motiválja, ill. inspirálja az embereket ● Embereket irányít ● Új kapcsolatokat és struktúrát épít

1.táblázat - A vezető és menedzser közötti lényegi eltérések¹⁵

A következő lista azokat a tipikus funkciókat tartalmazza, amelyek szükségesek egy hatékony vezetőfejlesztő program létrehozásához:

- **Felvétel: a tehetséges vezetők megtalálása;**
- **Értékelések: vezetői képességek értékelése belső és külső módon egyaránt;**
- **Teljesítmény-menedzsment: ellenőrzés és korrekciók eszközölése a vezetőfejlesztésben;**
- **Utódlás tervezés: a jövőbeni vezetői hiányok kiküszöbölése érdekében;**
- **Karrier tervezés: fejlődési célok meghatározása;**
- **Fejlesztés: ütemterv készítése a hiányosságok fejlesztésére.**

A sikeres vezető fejlesztő program a vezetőfejlesztés és vállalati stratégia összehangolásával kezdődik, illetve a különböző vezető stílus(ok) megértésével, amely szükséges a stratégia kivitelezéséhez. A lépések folytonossága, melyet a következő táblázatban felvázoltuk, segíti a vállalatot a jelenlegi és jövőbeni vezetői szükségletek kielégítésében.

Vezetőképzés ellenőrző listája	
Lépések	Ellenőrző lista
1	Határozza meg a lemegfelelőbb vezetői stílust a vállalat számára.
2	Azonosítsa a jelenlegi és potenciális vezetőket a vállalaton belül.
3	Azonosítsa a vezetői réseket.
4	Készítsen utánpótlás tervezetet a kritikus szerepekre.
5	Tűzzön ki karrier tervezési célokat a vezetők számára.
6	Tűzzön ki karrier tervezési célokat a vezetők számára.
7	Készítsen megtartási programokat a jelenlegi és jövőbeni vezetők számára.

2.táblázat – Vezetőképzés ellenőrző listája¹⁶

Ahogy Karl Popper, egyike a huszadik század legbefolyásosabb filozófusainak, ékesszólóan kifejezte, "Az egész élet problémamegoldás". A legjobb vezetők a legjobb problémamegoldók. Eléggé türelmesek ahhoz, hogy előbb egy lépést hátr lépjenek és ezáltal az éppen aktuális problémát egy távolabbi látószögből megfigyeljék. Körkörös jövőképük van, amelyben a problémát minden oldalról megfigyelik és azontúl a lényegét is látják. A legsikeresebb vezetők a problémákat a lehetőségek lencséjén keresztül közelítik meg. A vezetőnek sohasem szabad a problémát, mint zavaró tényezőt látni, sokkal inkább mint egy stratégiai lehetőséget a folyamatos fejlesztésre és lehetőséget annak meglátására, amit korábban nem láttunk.

16 Source: Seven Steps for Effective Leadership Development, An Oracle White Paper June 2012

8.3 Néhány gyakorlati példa a vezetőképzésre

A fejezet ezen része 3 gyakorlati esetet mutat be, amelyek nagyon jó gyakorlati tanácsokat biztosítanak:

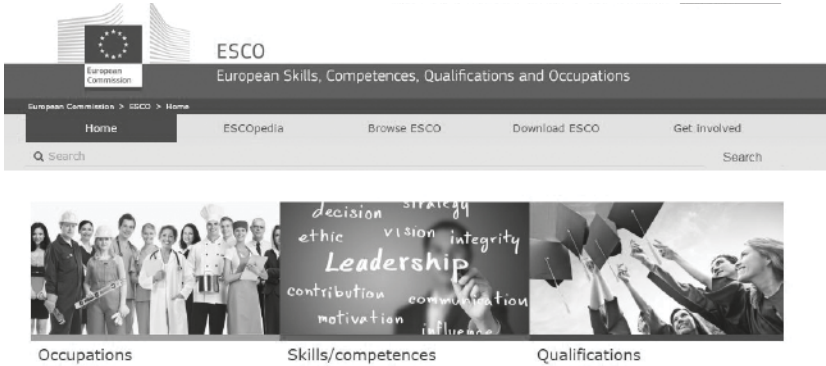
1. A vezetőképzéshez kapcsolódó napi szintű üzleti problémát
2. Egy példát az ECVET és egyéb EU-s eszközök alkalmazására;
3. Egy áttekintést azokról a legfontosabb előnyökről, melyek a fentebb említett eszközök használatából erednek a vezetőképzés területén

- **Első esettanulmány:**

Az első esettanulmány fő kihívása meghatározni a jelenlegi és jövőbeni vezetői követelményeket és összehasonlítani azokat a jelenlegi vezetői kapacitással; ezután pedig azonosítani és értékelni a potenciális vezetőket a vállalaton belül meghatározva a vezetői szerephez szükséges képességeket és kompetenciákat.

A megoldáshoz a Képességek, Kompetenciák, és Foglalkozások Egységes Osztályozási rendszerének (ESCO) alkalmazását ajánljuk:

- o 25 európai nyelven azonosítja és kategorizálja a képességeket, kompetenciákat, képesítéseket és foglalkozásokat, amelyek relevánsak az EU munkaerőpiaca, oktatási és képzési rendszere számára. A rendszer munkaköri profilokat biztosít a munkakörök, képességek, kompetenciák és képesítések közötti kapcsolat bemutatására. További információért látogasson el a következő weboldalra:



<https://ec.europa.eu/esco/portal/home?resetLanguage=true&newLanguage=en>

A weboldalon két kompetencia típus szerepel, nevezetesen:

1. Transzverzális képességek és kompetenciák: "A Transzverzális képességek és kompetenciák a munkakörök és foglalkozások széles köre számára relevánsak (pl. tárgyalás, ötletgenerálás, csapatban dolgozás, stb.)".
2. Munkakör-specifikus képességek és kompetenciák: "A munkakör-specifikus képességek és kompetenciák általában olyan munkakörök számára relevánsak, amelyek egy speciális gazdasági szektoron belül vannak (pl. biomedikus analízis, divat hajfodrászat, CNC programozás)".

ESCO A GYAKORLATBAN

9. ábra - ESCO a gyakorlatban¹⁷

Ha mélyebbre megyünk a transzverzális képességek és kompetenciák körében, a következő szint egy részletesebb csoportosítását adja a képességeknek és kompetenciáknak. Öt ilyen csoportot tudunk azonosítani, melyek a következők:

- o Munkahelyi attitűdök és értékek;
- o A tudás alkalmazása;
- o Szociális képességek és kompetenciák;
- o Nyelv és kommunikáció;
- o Gondolkodási képességek és kompetenciák.

Az egyes csoportokra kattintva továbbléphetünk a képességek és kompetenciák rendszerében és egy még részletesebb leírást kapunk a specifikus képességekről és kompetenciákról, melyek egymással is összekapcsolódnak, ahogyan itt is látható:

¹⁷ Source: <https://ec.europa.eu/esco/portal/home>

- 1-es példa

1. szint

- o **Munkahelyi attitűdök és értékek**
- o A tudás alkalmazása
- o Szociális képességek és kompetenciák
- o Nyelv és kommunikáció
- o Gondolkodási képességek és kompetenciák

2. szint

- o Munkahelyi attitűdök és értékek
- o Értékek
- o **Attitűdök**

3. szint

- o Attitűdök
- o Elkötelezettség
- o **Kihívások kezelése**

4. szint

- o Kihívások kezelése
- o Frustráció kezelése
- o Külső nyomás tűrés
- o Bizonytalanság tűrés
- o Hibákból való tanulás
- o Változásokhoz való alkalmazkodás
- o Tapasztalatokra való építés

Ezek azok a specifikus képességek és kompetenciák, melyek a sokkal általánosabb kompetenciákhoz kapcsolódnak, mint például a "Kihívások kezelése", ahogyan fentebb is láthatjuk, ami egy értékelhető kompetencia a vezetőképzéshez. Ha egy munkatárs megszerzi és használni is tudja ezen képességeket és kompetenciákat, akkor a vállalat, mint potenciális vezetőt azonosíthatja.

- 2-es példa

1. szint

- o Munkahelyi attitűdök és értékek
- o A tudás alkalmazása
- o **Szociális képességek és kompetenciák**
- o Nyelv és kommunikáció
- o Gondolkodási képességek és kompetenciák

2. szint

- o Szociális képességek és kompetenciák
 - o Másokkal való együttműködés
 - o **Mások vezetése**

3. szint

- o Mások vezetése
 - o **Felelősségvállalás**
 - o Kapcsolatok építése

4. szint

- o **Felelősségvállalás**
 - o A minőség előmozdítása
 - o A csapat támogatása
 - o A kollégák támogatása
 - o Változások támogatása
 - o Priorizálás
- o **Kapcsolatok építése**
 - o Az alkalmazottak és kollégák bátorítása
 - o Mentorálás
 - o Az alkalmazottak és kollégák motiválása

Ezek azok a specifikus képességek és kompetenciák, amelyek a sokkal általánosabb kompetenciákhoz kapcsolódnak, mint például a "Felelősségvállalás" és a "Kapcsolatok építése"; melyek közvetlenül a vezetőfejlesztéshez kapcsolódnak. A klasszikus HR menedzsmentben, a "kihívások kezelése", az "empátia" és a "kapcsolatépítés" nem voltak kulcselemei a vezetésnek, viszont az ellenőrzés és a szigorú eljárások a vállalat irányításának szinonimájaként szerepeltek.

Mint ahogyan a fejezet elején az esettanulmányban is bemutatásra került, a modern időkben és modern vállalatokban, amelyek profit és növekedés orientáltak, ezeket a kompetenciákat és képességeket szinonimaként használják a jó vezetőre.

Tehát milyen előnyök származnak az ESCO és egyéb európai átláthatósági eszközök használatából? HR menedzserek és olyan szakértők, akik karrier tanácsadást végeznek az ESCO-t arra használhatják, hogy az eljárásokat és teszteseteket a munkavállalók alkalmasságának, képességeinek és tudásának értékelésére pontosabban meg tudják tervezni.

- **Második esettanulmány:**

Ennek az esettanulmánynak a célja, hogy segítse a potenciális vezetőket abban, hogy pontosan leírassák a korábban, esetlegesen korábbi munkahelyen, vagy más országban megszerzett ismereteket, képességeket és kompetenciákat. A vállalatok pedig ez alapján tudják biztosítani a szükséges kiegészítő tréninget (hagyományos/nem hagyományos képzés formájában is) a megfelelő karrier tervezési célok eléréséhez. Ennek elősegítésére mi az EQF használatát ajánljuk.

- o Az EQF célja a különböző szintű képesítések határokon túli összehasonlíthatósága. Az EQF tehát egy olyan eszköz, amely segíti az összehasonlítást a különböző képesítési rendszerek között Európában. Nyolc közös európai referencia szint van benne rögzítve a tanulási eredmények szempontjából: ismeret, képességek, kompetenciák. Ez a rendszer lehetővé teszi bármilyen nemzeti képesítési rendszer, az NQF és egyéb európai képesítések összehasonlítását az EQF szintekkel.

Tanulók, diplomások, oktatási szolgáltatók és munkáltatók tudják eredményesen használni ezeket a lírásokat a képesítések jobb megértéséhez és összehasonlításához, amelyeket különböző országokban, különböző oktatási és tréning rendszerekben szereztek a tanulók. (https://ec.europa.eu/ploteus/search/site?f%5B0%5D=im_field_entity_type%3A97).

Mivel a nemzeti képesítési szintek hozzá vannak rendelve az EQF szintekhez, sokkal könnyebbé válik a nemzeti képesítések összehasonlítása és értékelése a külföldi képesítések elismerési folyamatában, amikor a munkavállalók egy másik országba költöznek.

Az EQF legfontosabb alapelve a tanulási eredmények felőli megközelítés. A tanulási eredmények megközelítés a fókusz arra helyezi, hogy milyen ismeretet, képességeket és kompetenciákat szerzett meg a tanuló a tanulási folyamat közben. A tanulási eredmények formulájára több példát is lát a hatos, "Munkaerő megtartás" c. fejezetben.

A mellékletekben megtalálja az EQF szintek leírását.

Tehát milyen előny származik az EQF használatából a vezetőfejlesztés területén? Az EQF használatának előnye akkor látható leginkább, amikor a vállalatok megfelelő kompetenciával rendelkező, külföldi vezetőt keresnek, illetve szintén előnyös az EQF használata akkor, amikor a vállalatok Európa-szerte szeretnék hirdetni a nyitott pozíciókat. Az EQF használata, mint egy benchmark eszköz, lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy a jelentkezők számára biztosítsanak egy leírást a jelentkezőtől elvárt szükséges tréningekről (formális, vagy informális), ami ahhoz szükséges, hogy a vállalat vezetői követelményeit teljesítse.

- **Harmadik esettanulmány:**

A harmadik esettanulmány célja, hogy miután a vezetői követelmények meghatározásra kerültek, a potenciális vezetőket azonosították és értékelték a vállalaton belül és a hiányzó vezetői pozíciókat is felismerték; itt az idő, hogy elkészítsék a megfelelő kompetencia ütemtervet a vezetőképzéshez és megtalálják a megfelelő oktatási és tréning lehetőséget Európa-szerte.

A probléma megoldásához az EURES használatát javasoljuk:

- o Az EURES egy olyan online portál, amelyen európai képzési lehetőségekre lehet rákereseni különböző szűrők segítségével, mint az oktatási szint, tárgy és helyszín kiválasztásával. Ezenkívül lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy meghirdessék nyitott pozícióikat az oldalon, vagy potenciális munkavállalókat érjenek el azon keresztül egész Európában. A portál használatával a munkáltató, vagy HR menedzser képes lesz a követelményeinek megfelelő önéletrajz keresésére, majd a megfelelő jelentkezők önéletrajzát el is tudja menteni és az oldalon keresztül kapcsolatba tud lépni velük a kiválasztási folyamat megkönnyítése érdekében. Az egyetlen kötelező eleme a weboldalnak, hogy céggént kell regisztrálni az oldalon, viszont onnantól kezdve az összes szolgáltatást ingyenesen lehet használni. (<https://ec.europa.eu/eures/public/en/homepage>).

Az EURES használatából fakadó előnyök között szerepel, hogy információ, tanácsot biztosít és egyéb olyan szolgáltatásokat, mely megkönnyíti akiválasztás és felvétel folyamatát, valamint lehetőséget arra, az állampolgárok érvényesíthessék a szabad költözési jogukat egész Európán belül. Az EURES-nek egy kiterjedt hálózata van több mint 850 tanácsadóval, akik napi kapcsolatban vannak a munkakeresőkkel és munkáltatókkal.

Az EURES egy fontos szerepet játszik a határokon túli információ megosztásában a foglalkoztatási lehetőségeket és cégeket illetően, ill. segít azon problémák megoldásában, amelyek a határokon túli ingázáshoz kapcsolódnak, amit a dolgozók és munkavállalók is sokszor tapasztalhatnak.

8.4 Összefoglalás

Ez a fejezet egy áttekintést nyújt arról, hogy a vállalat és a HR menedzserek hogyan tudják használni és alkalmazni az európai átláthatósági eszközöket, az ESCOT-t, az EQF-et és EURES-t annak érdekében, hogy egy folyamatos tehetség menedzsment programot hozzanak létre a vállalat minden szintjét érintően és egy hatékony vezetői programot fejlesszenek ki a vállalat számára.

Egy jól megtervezett vezetőképző program kulcsfontosságú a vállalati vezetők azonosításához, vonzásához, a pozíciók betöltéséhez és megtartásához. A programnak tartalmaznia kell egy stratégiát és a hét lépéses folyamat megtervezését és végrehajtását, amely a vezetőképző ellenőrző listájában található a második táblázatban.

A vezetőképzés egy kritikus pontja a vállalati tehetség menedzsment program céljainak eléréséhez. Az európai átláthatósági eszközök olyan eszközöket biztosítanak, amelyek segítenek a vállalatoknak kifejleszteni a vezetőképzési stratégiákat, beleértve a kiválasztást, az értékelést, a teljesítmény-menedzsmentet, az utódlás biztosítását, a karrier tervezést és a fejlesztő programok megtervezését, ahogyan a gyakorlati példák is jól mutatják.

Az optimális vezetőképző program a következő előnyöket tartalmazza:

- A tehetséges vezető megtalálása;
- A tehetséges vezető és a vállalat céljainak összehangolása;
- Javuló hangulat;
- A munkatárs megtartás emelkedő aránya;
- Fejlesztett vezetői képességek;
- Folyamatos értékelés a fejlesztésen és teljesítmény-menedzsmenten keresztül.

Minden vállalatnak szüksége van erős vezetőkre a sikeresség érdekében. Az európai átláthatósági eszközök, melyek ebben a fejezetben bemutatásra kerültek értékes módszereket ajánlanak a tehetség menedzsment gyakorlatok végrehajtásához és a legjobb vezetők hatékony azonosításához és fejlesztéséhez, akik eredményesen ösztönzik majd a vállalat üzleti teljesítményét.

Összefoglalás

Sarah Land

9

A kézikönyv a célok meghatározásával kezdődik, miszerint célunk a kézikönyv megírásával, hogy az ECVET modell és eszközrendszer, illetve a különböző európai átláthatósági eszközök felhasználhatóak és alkalmazhatóak legyenek a HR szakma számára a mindennapi HR gyakorlatban. Szeretnénk könnyen érthetővé és felhasználhatóvá tenni az átláthatósági eszközöket, hogy segítségükkel a vállalatok felülvizsgálják és fejlesszék HR gyakorlataikat annak érdekében, hogy a vállalat HR folyamatait az európai gazdasági és munkaerő piac változó igényeihez igazíthassák. A cél tehát egy olyan kézikönyv megtervezése volt, hogy egy átfogó referencia kézikönyvként szolgáljon a HR menedzserek, a karriertanácsadók, üzleti menedzserek és vezetők számára, hogy ezáltal az ECVET és egyéb európai átláthatósági eszközök könnyen integrálhatóak legyen a mindennapi üzleti gyakorlataikba.

A kézikönyv egy hasznos és átfogó leírást biztosít az európai átláthatósági eszközök használatához a HR szakma számára. Ennek érdekében biztosítja az eszközök elméleti áttekintését – a második fejezetben – melyet gyakorlati példákkal, esettanulmányokkal és hasznos tippekkel egészít ki a 3-8. fejezetekben.

A következő HR folyamatokról esik szó a fejezetekben: személyi tervezés; toborzás és kiválasztás; munkavállalói motiváció és személyes fejlődés; munkaerő megtartás; HR képzés és fejlesztés; munkavállalók tréningje és vezetőképzés.

Korábban a HR szakma és a vállalatok sem igazán értették, hogy hogyan tudnák integrálni az európai átláthatósági eszközöket a HR folyamatokba legfőképpen azért, mert az irodalom és útmutatók nagy része, amelyek arra szolgáltak, hogy bevezessék a szakmabelieket az eszközök használatának rejtjelmeibe, oktatói szemlélettel készültek és szakmai nyelven íródtak. Így kevésbé érthetőek azok számára, akik az oktatási és képzési szektoron kívülről érkeznek, ráadásul olyan esettanulmányokat és példákat is tartalmaztak, amelyek főként az oktatásban alkalmazhatóak. Az ECVET goes Business projekt csapata felismerte azt, hogy gyakran ez a "nyelvi korlát" az akadálya annak, hogy az ECVET és egyéb átláthatósági eszközök a HR folyamatokba beépüljenek és hogy egy olyan fejlesztésre lenne szükség, amely támogatja a HR szakmát a meglévő gyakorlatok és stratégiák megújításában, hogy a vállalatok egyre vonzóbbak legyenek a növekvő versenyben a munkaerőpiacon. A projekt csapata

így tehát elkötelezett volt amellelt, hogy olyan nyelvezetet és példákat használjon, amely a munka világa számára is érthető, így biztosítva, hogy ez a kézikönyv alkalmazható legyen a HR szakma számára Európa-szerte.

A fejezetek egy olyan logikai struktúrát követnek, amely segíti a gyakorlati és elméleti megközelítést is bemutatni oly módon, hogy az információk feldolgozhatóak legyenek és az eszközöknek a HR folyamatokba történő integrálása érthető és alkalmazható legyen. Így minden fejezet egy esettanulmánnyal kezdődik és egy olyan problémát vet fel, amelylyel a HR menedzserek, vagy vállalatok gyakran találkoznak a mindennapok során. A probléma értelmezését követően, az európai átláthatósági eszközök azon listája következik, amelyek segíthetik a HR menedzserek munkáját a probléma megoldásában. Ezután tanácsokat és tippeket adunk, hogy ezeket a készen elérhető és könnyen hozzáférhető eszközöket és forrásokat hogyan lehet felhasználni annak érdekében, hogy ezeket a mindennapi problémákat, mely az egész vállalat életére hatással van, megoldhassák.

Így például, a harmadik fejezet, amely a személyi tervezés témakörével foglalkozik, először egy áttekintést nyújt a közös személyi tervezés módszereiről és stratégiáiról miközben rögtön felvázol egy esettanulmányt a témához egy ausztriai-olasz vonat vállalatról, akiknek egy szerződés kötést követően magasan képzett külföldi szakemberek toborzására van szükségük. A fejezet ezután azonosítja a jelenlegi trendeket és kihívásokat, melyekkel a HR menedzserek Európa-szerte találkoznak és válaszként a trendekre tartalmaz egy gyakorlati példát is az eszközök használatához. A fejezet három olyan trendet azonosít, melyek komoly hatással vannak a humán erőforrás tervezésére a vállalatokon belül. A módszerek pedig, amelyek itt bemutatásra kerültek, az európai átláthatósági eszközök közül kerültek ki és a leghatékonyabb eszközöknek bizonyultak a trendek támasztotta kihívásokkal szemben.

Így például a vállalatok és munkavállalók nemzetköziesedésének problémájára a fejezet az európai átláthatósági eszközök közül az EQF használatát ajánlja, illetve azt, hogy a vállalatok a jelentkezéskor kérjék a jelentkezőktől az Europass eszközöket kitöltését, így például a "Oklevél-mellékletek" csatolását, annak érdekében, hogy a más európai országokban megszerzett képesítéseket is tudják érvényesíteni. Egy másik problémakör, hogy a jelentkezők már inkább rövid, specializált képesítésekkel

rendelkeznek az egységes diplomák helyett, így a HR menedzserek az ECVET modellben található tanulási eredmények leírását is használhatják egy pozíció meghirdetésekor, meghatározva azokat a képesítéseket, amellyel a jelentkezőnek rendelkeznie kell a munkakör követelményeinek teljesítéséhez.

Végül pedig a kulcskompetenciák felé mozgó trendek is bemutatásra kerültek, amely szerint a munkavállalóktól manapság elvárt, hogy egy sor olyan tudással, képességgel és kompetenciával rendelkezzenek, hogy képesek legyenek a munkakörükhöz kapcsolódó feladatok sikeres megoldására miközben képesek a gyors változásokhoz alkalmazkodni és válaszolni is rájuk. A "kulcskompetencia" kifejezés egy olyan gyűjtőfogalom, amely a tudás egy olyan széles körére vonatkozik, amely megfelelő a dinamikus és gyorsan változó tevékenységek végrehajtásához. Annak érdekében, hogy biztosítsuk, hogy a megfelelő kompetenciákkal rendelkező jelentkezők legyenek kiválasztva, a fejezet az ECVET modellhez kapcsolódó EQF és a tanulási eredmények leírásait ajánlja.

A négyes fejezetben egy autóipari vállalat példájával találkozhatunk, aki külföldi piacokra szeretne terjeszkedni. Ahogyan ebben a példában is látható, a vállalatok egy innovatív toborzási stratégiát képesek kialakítani az európai átláthatósági eszközök használatával. A példában azt láthatjuk, hogy a vállalat hogyan használta az Europass önéletrajzt a saját online önéletrajz minta megalkotásához, amely segít egységesíteni az önéletrajzok áttekintését és kiválasztását az interjúra. Ebben a fejezetben azt láthatjuk, hogy az EQF és Europass eszközrendszerrel összekapcsolt források hogyan alkalmazhatóak a HR menedzserek által, akik így könnyebben tudják szűrni a jelentkezéseket akkor is, ha nagy számú jelentkezés érkezik a vállalathoz a toborzási folyamat során, illetve abban az esetben, ha a vállalatoknak magasan képzett, vagy speciális kompetenciákkal, vagy külföldi tapasztalattal rendelkező kollégákra van szükségük. Ebben a fejezetben gyakorlati példákat, az Europass eszközök, önéletrajz és a szakmai gyakorlat igazolásának alkalmazását láthatjuk, illetve az EQF és NQF rendszerek gyakorlati használatának lehetőségeit a vállalat toborzási és kiválasztási folyamataiban.

Az ötös fejezetben néhány olyan európai átláthatósági eszköz kerül bemutatásra, amelyek segítenek a munkavállalók motivációjának és személyes fejlődésének fejlesztésében úgy, hogy lehetőséget biztosítanak

a tréningre, a folyamatos szakmai fejlődésre és a élethosszig tartó tanulásra a munkavállalók számára. Így például az esettanulmány részletezi a karrier tervezés folyamatát egy munkavállaló, Miha példáján keresztül, aki előrelépési lehetőséget kapott a vállalatától, ennek érdekében pedig képességeinek fejlesztésére van szüksége. Ebben a sajátos esetben az ECVET és egyéb európai eszközök szintén hasznosnak bizonyultak a munkavállalók által megszerzett tudás transzferének, elismerésének és összegyűjtésének fejlesztésében. Mivel ezen eszközök közös alapelveken nyugszanak, képesek struktúrát biztosítani az egyéni élethosszig tartó tanulás útjának a megtervezéséhez. Az eszközöket útmutatóként használva a HR menedzserek képesek egyéni célok azonosítására és a célok teljesítése érdekében a tudás, képességek és kompetenciák megszerzésének tervezésére, miközben az egyéni utak hozzájárulnak a vállalat és a humán erőforrás fejlődéséhez is. Így ezek az eszközök a munkavállalók karrier fejlődési céljaihoz használhatóak a vállalaton belül.

Ezt követi a hatos fejezet, mely a munkaerő megtartásának problémájával foglalkozik és elmagyarázza, hogy az ECVET és egyéb európai átláthatósági modellek és eszközök hogyan segíthetnek a vállalatoknak a tehetségek megtartásában. Annak érdekében, hogy a HR szakembereket bevezessük az ECVET és egyéb európai átláthatósági eszközök használatába, egy egyszerű esettanulmány kerül bemutatásra. Ebben az esettanulmányban, az Avegia vezérigazgatója, Hans szeretne külföldi tréning lehetőségeket találni a munkavállalók számára, miközben biztosítani szeretné, hogy a tréning szolgáltató, mint fogadó intézmény minőségi tréninget biztosítson a munkavállalók számára. Hans szeretné, hogy a munkavállalók és a vállalat is profitáljon a tudáscseréből. Hans ennek érdekében az ECVET eszközök közül a szándéknyilatkozatot választotta, melynek segítségével az ECVET kreditpontok feltételei is meghatározásra kerültek, illetve a megszerzett tudás, képesség és kompetencia értékelésének, érvényesítésének és elismerésének a szabályozására is lehetőség van. Hans ezenkívül az ECVET tanulmányi szerződést használja annak érdekében, hogy a munkavállalók komolyan vegyék a tréninget és hogy az előre meghatározott tanulási eredmények szülessenek a tréning végén.

Hans a fogadó intézménnyel, a Továbbképző Intézettel együtt határozza meg a tréning program tartalmát. Ennek elérése érdekében a tanulási eredmények és egységek ECVET leírásait használta; mivel mindket-

tő kapcsolódik a tréning eredményeképpen fejlesztett képességekhez, tudáshoz és kompetenciákhoz, kiegészítve azzal, hogy hogyan lesznek ezek a megszerzett képességek és kompetenciák értékelve és érvényesítve. A dokumentumok használatával minden érdekelt fél tájékoztatva van arról, hogy a tréning során mit fognak elérni a résztvevők. A tréning végén Hans az Europass eszközöket, nevezetesen a mobilitási igazolást és az oklevélmellékletet is használhatja a tréning dokumentálásának érdekében. Ebben az esetben, a vezérigazgató és az alkalmazott közötti kommunikáció alapvető fontosságú a munkaerő megtartásához, mivel közösen határozzák meg a legjobb karrier utat a munkavállaló számára a személyes kompetenciák fejlesztésével, amelynek érdekében azonosítják a legmegfelelőbb tréning lehetőségeket Európa-szerte országokban és aztán a megfelelő átláthatósági eszközöket használva értékelik és érvényesítik a megszerzett tudást, képességet és kompetenciát. A külföldi tréning lehetősége csupán az egyik lehetséges útja a munkaerő megtartásának és motiválásának, mivel ez növeli a munkahelyi elégedettséget, miközben előmozdítja a személyes és szakmai fejlődésüket, úgy hogy a megszerzett tudás, képességük és kompetencia a vállalat egészére pozitív hatással van.

A következő fejezet a vállalati projektmenedzsment és az ECVET teljesítmény-alapú stratégiái és eszközei közötti kapcsolatot mutatja be a kompetenciák értékeléséhez és tanúsításához. A témát a CERTLAN projekt példáján keresztül mutatjuk be. A projekt a migráns álláskereső kompetenciáinak értékelését és tanúsítását tűzte ki célul két munkakör, a mezőgazdasági dolgozók és gondozók esetében. Az esettanulmányban az ECVET modellt egy rugalmas és megbízható módszer kifejlesztéséhez használták, amely alapvető teljesítmény-alapú értékeléseket tartalmaz, de azok összehasonlítását és érvényesítését az ECVET alapelveket használva végezte el. Az ECVET modellt azért lett ebben az esetben kiválasztva az értékeléshez, mert olyan tanulási eredményeken alapul, amely önmagában mint egy keretrendszer működik a teljesítmény eredményes értékeléséhez. Az esettanulmány azt mutatja meg, hogy a kompetencia értékelés és elismerés alapelveit hogyan lehet rugalmasan alkalmazni az ECVET rendszernek megfelelően a külföldön, nem hivatalos úton megszerzett kompetenciák értékeléséhez. Ily módon az esettanulmány jó példa arra, hogy hogyan lehet ezeket az eszközöket integrálni a teljesítmény-menedzsment folyamatokba egy vállalaton belül.

Az utolsó fejezet a vezetőképzés gyakorlatával foglalkozik. A fejezetben bemutatott esettanulmány kiemeli, hogy a HR menedzserek az ESCO, EQF és EURES átláthatósági eszközeit tudják használni egy folyamatos tehetség-menedzsment program megtervezéshez a vállalat bármely szintjén annak érdekében, hogy egy eredményes vezetőfejlesztő stratégia kerüljön kidolgozásra a vállalaton belül. Az európai átláthatósági eszközök útmutatót, hasznos információkat, web portálokat és mintákat biztosítanak annak érdekében, hogy segítsenek a vállalatoknak egy vezető program kidolgozásában kétféle módon: vagy úgy, hogy közvetlenül külföldről toboroznak megfelelő vezetői képességekkel és kompetenciákkal rendelkező munkavállalókat, vagy a vállalat jelenlegi munkavállalói között azonosítják a potenciális vezetőket és fejlesztik vezetői képességeiket az eszközök segítségével. Az ESCO, EQF és EURES rendszereken keresztül elérhető források és eszközrendszer segíti kifejleszteni a vezetőképző program minden elemét beleértve az új munkavállaló toborzását, a potenciális vezetők azonosítását a vállalaton belül, az értékelésüket, a vezetői teljesítményük felülvizsgálatát és folyamatos menedzselését és az utódlás megtervezését a vállalat számára, így a vállalat sohasem marad tehetséges vezető utánpótlás nélkül. Ahogy az esettanulmány is kiemeli, minden vállalatnak erős vezetőkre van szüksége a sikeresség érdekében. Ezek az európai átláthatósági eszközök értékelhető eszközöket kínálnak a tehetség-menedzsment gyakorlatok fejlesztéséhez és ezáltal a vezetők fejlesztéséhez. Ezek az eszközök hasznos támogatást nyújtanak a vezetők eredményes azonosításához és fejlesztéséhez, akik majd a legjobb ösztönzői lesznek az üzleti teljesítménynek a vállalat minden szintjén.

A kézikönyv segítségével tehát láthatjuk, hogy hogyan lehet az ECVET és egyéb átláthatósági eszközöket integrálni a HR gyakorlatokba, ami nem csak a HR menedzserek számára szolgál előnyökkel modellek, legjobb gyakorlatok és hasznos minták kínálatával az innovatív HR folyamatok bevezetéséhez, hanem pozitív hatásuk van az alkalmazottakra és a vállalat egészére. A bemutatott gyakorlati példákon keresztül láthatjuk, hogy hogyan integrálhatók eredményesen ezek az eszközök és források a humán erőforrás menedzsment jelenlegi gyakorlataiba. Ahogyan látható az európai átláthatósági eszközöknek rengeteg felhasználási és alkalmazási módja van, amelyek eredményesen fejlesztik a humán erő-

forrás menedzsmenttel kapcsolatos gyakorlatokat; a személyi tervezéstől kezdve a munkaerő megtartáson át a vezetőképzésig a vállalat minden szintjén. A kézikönyv bemutatja, hogy hogyan lehet eredményesen használni ezen eszközöket és forrásokat a magasan képzett és képesített tehetségek toborzásához, menedzseléséhez, motiválásához, fejlesztéséhez és megtartásához az egyre növekvő versenyben az európai munkaerőpiacon.

Fogalom	Jelentés
Európai Képesítési Keretrendszer	Az Európai Képesítési Keretrendszer (EKKR) révén az uniós országok és a területükön tevékenykedő oktatási intézmények, munkaadók és magánszemélyek összevethetik az EU különböző oktatási és képzési rendszereiben megszerzett képesítéseket. Ez az eszköz alapvető fontosságú az egységes európai munkaerőpiac kialakítása szempontjából.
Képesítési keretrendszer	Egységes leírás, amely nemzeti szinten az egész oktatási-képzési rendszerre vagy annak egy részére, nemzetközileg is érthető és koherens módon határozza meg és illeszti össze az összes képesítést, és meghatározza az adott rendszerben megszerezhető képesítések egymáshoz való viszonyát. Az Európai Képesítési rendszer referenciapontként szolgál a Nemzeti Képesítési Keretrendszerhez, de a kettő nem feltétlenül azonos struktúrájú.
Európai Szak-képzési Keretrendszer (ECVET)	Alapelvek és eszközök összessége, amelynek deklarált célja, hogy az eltérő tanulási környezetben megszerzett tanulási eredmények elismerésével támogassa a szakmai képzés megszerzését és a képesítések átláthatóbbá tételét. Az országok az alapelveket rugalmasan kezelhetik, vannak olyan országok, amelyek csak a határon átívelő tanulmányi mobilitások esetében alkalmazzák és vannak olyan országok is, ahol nemzeti szinten, az élethosszig tartó tanulás stratégiájával kapcsolatban is alkalmazzák.

Fogalom	Jelentés
Európai Minőségbiztosítási Referencia Keretrendszer	Az EQAVET egy olyan szakmai közösség, amely összehozza a tagállamokat, a szociális partnereket és az Európai Bizottságot, abból a célból, hogy az Európai Szakképzési Minőségbiztosítási Referencia Keretrendszer alkalmazásával elősegítse a szakképzés minőségbiztosítása és minőségfejlesztése terén az európai együttműködést.
Europass	Az Europass egy olyan új kezdeményezés, amelynek célja, hogy könnyen átláthatóvá és érthetővé tegye a képességeket és képesítéseket Európa-szerte, miközben a tanulók és munkavállalók mobilitását ösztönzi.
Tanulási eredmények	<p>Olyan megállapítások, amelyek arra vonatkoznak, hogy mit várunk el a tanulótól, hogy tudjon, értsen és meg tudjon tenni a tanulási folyamat végén. Általában a képesítés keretrendszere jelzi a tanulási eredmény általános szintjét a képesítésen belül. Az ECVET rendszerben az EQF szintek használhatók referenciszintként.</p> <p>A tanulási eredményeket számos célra fel lehet használni, így például a képesítés keretrendszerének leírására, a képesítések meghatározására, tantervek összeállítására, értékelésekhez, stb. A tanulási eredmények különböző részletességi szinten vannak összeállítva a céltól és kontextustól függően.</p> <p>A tanulási eredmények a képesítések tervezésének folyamatában kerülnek meghatározásra. A képesítési rendszertől függően pedig különböző szempontok szerint lehet azonosítani és leírni azokat.</p> <p>A tanulási eredmények különböző tanulási formákon keresztül érhetők el, különböző tanulási környezetben (osztálytermi, munkahelyi, stb.), különböző kontextusban (formális, nem formális, stb.), ill. különböző rendszerekben belül (oktatási, tréning rendszer, stb.).</p>

Fogalom	Jelentés
Kredit	A tanulási eredmények egy egységének értékelése és elismerése, melyet a tanuló elsajátít. Az összegyűjtött kreditpontokat aztán be lehet számítani egy képesítés megszerzésébe, vagy egyéb oktatási képzések, kurzusok elvégzéséhez.
ECVET pontok	A képzésben szereplő tanulási eredmények teljes súlya számszerűsítve és az egységek relatív súlya. Egy egy éves teljes idős szakképzés 60 ECVET pontot jelent. Még nem minden ország használja az ECVET pontokat.
Tanulási eredmények egységei	A képzés egy eleme, amely a tudás, képességek és kompetenciák egységéből áll, így értékelhető és érvényesíthető is.
Szándéknyilatkozat	A szándéknyilatkozat az adott intézmények közötti megállapodás a kreditátvitel keretrendszerének felállításához. Formálissá teszi az ECVET partnerséget a bevont kompetens intézmény eljárásainak és státuszának a közös elfogadásával.
Tanulmányi szerződés	A tanulmányi szerződés egy egyéni dokumentum, amely a mobilitási periódus feltételeit határozza meg. Személyreszabottan részletezi, hogy milyen tanulási eredményeket és egységeket kell teljesíteni a mobilitás alatt az ECVET pontokkal összekapcsolva.

Fogalom	Jelentés
Szakmai gyakorlat igazolása	A tanuló tanulmányi teljesítményének a rögzítése. A következő információkat tartalmazza: a tanuló értékelt tanulási eredményeit, a megszerzett tanulási egységeket és ECVET pontokat. A dokumentum a tanuló tulajdonában van.
Tudás	A tudás egy munka, vagy tanulmányi területtel kapcsolatos tények, elvek, elméletek és gyakorlatok összességét jelenti. Elméleti és/vagy tárgyi (faktuális) szempontból van leírva.
Képességek	A képességek a tudás alkalmazását és a know-how használatát jelenti feladatok és problémák megoldása érdekében. Kognitív (logikus, intuitív és kreatív gondolkodás használata) és gyakorlati (kézügyesség valamint módszerek, [tan]anyagok, eszközök és műszerek használata) szempontból vannak leírva.
Kompetencia	A kompetencia a tudás, képességek, valamint személyes, szociális és módszertani képességek használatának bizonyított képességét jelenti munkahelyi, vagy tanulási helyzetekben és a szakmai és személyes fejlődésben. Felelősség és az autonómia szempontjából vannak leírva.
Portfólió	A portfólió a munkahelyi kompetencia értékelésére szolgál és a munkahelyen, vagy az oktatás egyéb formáiban megszerzett kompetenciák bizonyítására szolgáló dokumentumokat tartalmazza.

Fogalom	Jelentés
ESCO	Az ESCO az európai képességek, kompetenciák, és foglalkozások egységes osztályozási rendszere, a foglalkozások, a képességek és a képzések többnyelvű rendszerezése. Az ESCO a 2020-as Európai stratégia része. Azokat a képességeket, kompetenciákat, képzéseket és foglalkozásokat osztályozza, amelyek az Európai Unió munkaerőpiaca, oktatási és tréning rendszere számára releváns lehet. Nyiltozzáférésű rendszer, amely ingyenesen hozzáférhető bárki számára és az ESCO portálon keresztül érhető el.
EURES	Az EURES-t 1993-ban alapították (Európai Foglalkoztatási Szolgálat), egy olyan tanácsadó és információs hálózat, amelynek célja az Európai Unió, illetve az Európai Gazdasági Térség országai közötti munkaerő-áramlás elősegítése.

Armstrong, M. / Taylor, S. (2014): *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th ed., Kogan Page.

Bizjak S, MA thesis, *Analiza uporabe planov osebnega razvoja v multinacionalki SHV GAS*, 2006, University of Ljubljana, Faculty of Economics.

BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung (n.d.): *Guidelines for describing units of learning outcomes*, (Available at BMBF: <http://www.ecvet-info.de/de/249.php>)

Boxall, P. / Purcell, J. (2011): *Strategy and Human Resource Management*. 3th ed., Palgrave Macmillan

Carleton, K. (2011): *How to Motivate and Retain Knowledge Workers in Organisations: A Review of the Literature*, in: *International Journal of Management*, Vol. 28, No. 2, p. 459-468.

Cascio, W. F. (2006): *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 7th ed., McGraw-Hill.

xw

Cedefop - The European Centre for the Development of Vocational Training (2013): *Monitoring ECVET implementation strategies in Europe*, Working Paper No. 18.

Cedefop - The European Centre for the Development of Vocational Training (2008): *Career development at work. A review of career guidance to support people in employment*, Cedefop Panorama series 151

Council of the EU/ European Parliament (2009): *Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 June 2009 on the establishment of a European Credit System for Vocational Education and Training (ECVET)*

Europe 2020, 2010, European Commission; http://ec.europa.eu/europe2020/index_sl.htm

ECVET Users' Group (2012): Using ECVET for geographical mobility (2012) Part II of the ECVET Users' Guide - Revised version including key points for quality assurance.

Internal materials of a Chamber of Commerce and Industry of Slovenia project that was implemented within the framework of the operation named »Career platform for employees«, 2015.

Khanka, S. S. (2007): Human Resource Management, S. Chand Publishing.

Levis, A. / Sequeira, A. H. (2012): Effectiveness of employee retention strategies in industry (Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2167719>)
Meath Partnership (2016): ECVET goes Business O1 - Research Study (Available at <http://de.ecvetgoesbusiness.eu/produkte/>)

Mondy, R. W. / Bandy, J. (2014): Human resource management, 13th ed., Pearson Education Limited.

Qureshi, H. (2016): Benefits of Training & Development in an Organisation (Available at <https://kashmiroserver.net/2016/opinions/benefits-training-development-organisation-3983>).

The Economist (2008): Talent wars. The struggle for tomorrow's workforce - A report from the Economist Intelligence Unit

Using ECVET to Support Lifelong Learning, 2012, CEDEFOP; <http://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/using-ecvet-support-life-long-learning>

A modern gazdasági fejlődés minden bizonytalanságával és dinamikájával együtt új kihívásokat támaszt az emberi erőforrás menedzsment számára az európai vállalatoknál. A globális piacok és verseny, az összetett kompetencia követelmények - különösen az olyan tudásalapú társadalmakban, mint Európa - széleskörű feladatot rónak a humánerőforrás menedzsmentre és annak fejlesztésére. Mindeközben az Európai Unió számos olyan módszert és eszközt fejlesztett ki, melyek nagymértékben képesek támogatni a vállalati HR tevékenységeket.

Érintve a legfontosabb HR folyamatokat (tervezés, toborzás, megtartás, fejlesztés és motiváció, vezetőfejlesztés) ez a kézikönyv számos olyan európai eszközt mutat be az ECVET és egyéb átláthatósági megközelítésekkel összefüggésben, amelyeket ha pontosan alkalmaznak a vállalatok, támogatják a mindennapi HR gyakorlatokat és folyamatokat. A kézikönyv, mely 7 európai ország (Ausztria, Németország, Írország, Olaszország, Magyarország, Spanyolország és Szlovénia) HR és oktatási szakértőinek társszerzésében íródott, ezen eszközök használatához biztosít gyakorlati bevezetést annak érdekében, hogy azok a modern HR menedzsment támasztotta kihívások és igények kezeléséhez nyújtsanak segítséget. A HR szakértőket célozza meg elsősorban, ugyanakkor segítséget nyújt vállalati menedzserek, karriertanácsadók és minden olyan munkakör számára, ahol HR feladatokat is ellátnak.

