



Kristóf Lajos

A vezető irányító tevékenysége



A követelménymodul megnevezése:

Az áruforgalmi tevékenység tervezése, irányítása, elemzése

A követelménymodul száma: 0003-06 A tartalomlelem azonosító száma és célcsoportja: SzT-014-30

AZ ÁRUFORGALMI TEVÉKENYSÉGHEZ KAPCSOLÓDÓ FELADATOK ÉS MUNKAKÖRÖK, AZ ÁRUFORGALMI FOLYAMAT IRÁNYÍTÁSA

ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

Frissen induló vállalkozásaként mini-marketet kíván nyitni. Gondolja végig, alapvetően milyen munkafolyamatokon keresztül bonyolítható le az áruforgalom, rendeljen a munkafolyamatokhoz feladatokat, majd a feladatokhoz munkaköröket!

Az üzletvezető munkaköri leírásához csatolja az áruforgalmi folyamat irányítási rendszerét.

SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

A kereskedelem alaptevékenysége az áruforgalom lebonyolítása, amely három fő munkafolyamatra tagolható:

- beszerzés,
- készletezés,
- értékesítés.

Az áruforgalom lebonyolítása feltételez további fontos üzleti munkafolyamatokat, mint

- üzemeltetési és
- adminisztrációs feladatokat.

1. A munkafolyamatokhoz rendelhető feladatok

- **Beszerzéshez kapcsolhatók**
 - Tájékozódás a vevők keresletének alakulásáról.
 - Megfigyelni a keresett, illetve nehezen eladható termékeket.
 - Tájékozódás a beszerzési lehetőségekről.
 - Kapcsolatfelvétel a szállítókkal.
 - Az áruátvétel feltételeinek biztosítása.
 - A beszerzett termék ellenértékének kifizetése, reklamációk intézése.
- **Készletezéshez kapcsolhatók**
 - Az áruk szakszerű tárolásának és kezelésének megszervezése.
 - Az egyes árucsoportok helyének kijelölése a raktárban.

- Az árukészlet nagyságának és összetételének folyamatos figyelemmel kísérése.
- A készletek leltározása.
- **Értékesítéshez kapcsolható**
 - A vevők tájékoztatása az üzlet működéséről.
 - A vevővel és az áruval való foglalkozás.
 - Vevőreklamáció intézése.
 - Reklámtevékenység.
 - A vásárlás értékéről gépi blokk vagy kézzel írott nyugta, külön kérésére készpénzfizetési számla kiállítása.
 - Műszak végén a bevétellel való elszámolás.
 - Az áruk becsomagolása.
- **Működéshez kapcsolható**
 - A személyi és tárgyi feltételek biztosítása.
 - A berendezések, eszközök és egyéb vagyontárgyak megóvása, védelme.
- **Nyilvántartási, ügyviteli feladatok**
 - Megrendelőlevelek kiállítása.
 - A szállítólevelek, számlák ellenőrzése, érvényesítése.
 - Garancialevelek kiállítása.
 - Mennyiségi, minőségi hiányjegyzőkönyvek felvétele.
 - Az áru- és göngyolegkészletben bekövetkezett változások nyilvántartása.
 - Vevőreklamációk intézése.
 - A pénzhelyettesítő okmányok nyilvántartása.
 - Munkaügyi nyilvántartások vezetése.
 - Pénzeszközök, berendezési, felszerelési tárgyak mennyiségében és értékében bekövetkezett változások nyilvántartása.
 - Létszámról, kifizetett bérekről és az azokat terhelő levonásokról készített nyilvántartások.
 - Pénztárjelentés készítése.

A feladatokhoz kapcsolható leggyakoribb munkakörök:

- Üzletvezető
- Üzletvezető-helyettes
- Eladó
- Pénztáros
- Raktáros
- Árufeltöltő
- Adminisztrátor

2. Az áruforgalmi folyamat irányítási rendszere

A beszerzési munkafolyamat irányítása háromféleképpen szervezhető meg:

- A tulajdonos dönt az árubeszerzés minden fontosabb kérdéséről. A tulajdonosi (központi) döntés mellett az üzletvezetői végrehajtás már csak az áru mennyiségi és minőségi átvételére és az ehhez kapcsolódó adminisztratív feladatokra korlátozódik.
- A tulajdonos csak a feltételekről dönt, a hálózat dönt a mennyiségről és a választékról.
- Önálló hálózati beszerzés. A beszerzési döntés és végrehajtás a pénzügyi lebonyolítás kivételével teljes egészében a hálózati egység vezetőjének feladata.

A készletezési munkafolyamat az áruk raktározását mint fizikai tevékenységet jelenti. Ez a hálózat feladata. A hálózatnak kell megoldania az áruk tárolását, az áruvédelmet, a kezelést, a mozgatást, a választék bemutatását, az átcsoportosítást, a nyilvántartást stb.

- Tulajdonosi döntést igényel annak meghatározása, hogy különböző időpontokban, illetve időszakokban a vállalkozásnak és az egyes hálózati egységeknek mekkora készletre van szüksége. A készletezési döntés további feladata meghatározni a készletek választékának összetételét. Ebben az esetben már szélesebb körű lehet a hálózati egység önállósága.
- A vállalkozás egészének készletgazdálkodása érdekében a hálózati egységekre kötelező készletnormák írhatók elő, amelyek betartásához anyagi és fegyelmi szankciók kapcsolódnak.

Az értékesítési munkafolyamat alapvető lebonyolító egységei a különféle üzletek. Az üzletek önállóságát elsősorban nagyságuk befolyásolja. A kisebb üzletek közvetlenebb irányítást igényelnek, a nagyobb üzletek általában önállóbb vezetést kívánnak és feladataikat akkor is meg tudják oldani, ha a tulajdonostól kapott irányítás általánosabb jellegű.

Összefoglalásként válasz a felvetett esetre

A kereskedelmi vállalkozás főbb munkafolyamatai:

- beszerzés,
- készletezés,
- értékesítés.
- üzemeltetési és
- adminisztrációs feladatokat.

Az egyes munkafolyamatokhoz kapcsolódó főbb feladatok:

- **Beszerzéshez kapcsolhatók**
- Tájékozódás a vevők keresletének alakulásáról.
- Megfigyelni a keresett, illetve nehezen eladható termékeket.
- Tájékozódás a beszerzési lehetőségekről.
- Kapcsolatfelvétel a szállítókkal.

- Az áruátvétel feltételeinek biztosítása.
- A beszerzett termék ellenértékének kifizetése, reklamációk intézése.
- **Készletezéshez kapcsolhatók**
- Az áruk szakszerű tárolásának és kezelésének megszervezése.
- Az egyes árucsoportok helyének kijelölése a raktárban.
- Az árukészlet nagyságának és összetételének folyamatos figyelemmel kísérése.
- A készletek leltározása.
- **Értékesítéshez kapcsolható**
- A vevők tájékoztatása az üzlet működéséről.
- A vevővel és az áruval való foglalkozás.
- Vevőreklamáció intézése.
- Reklámtevékenység.
- A vásárlás értékéről gépi blokk vagy kézzel írott nyugta, külön kérésére készpénzfizetési számla kiállítása.
- Műszak végén a bevétellel való elszámolás.
- Az áruk becsomagolása.
- **Működéshez kapcsolható**
- A személyi és tárgyi feltételek biztosítása.
- A berendezések, eszközök és egyéb vagyontárgyak megóvása, védelme.
- **Nyilvántartási, ügyviteli feladatok**
- **Megrendelőlevelek kiállítása.**
- **A szállítólevelek, számlák ellenőrzése, érvényesítése.**
- **Garancialevelek kiállítása.**
- **Mennyiségi, minőségi hiányjegyzőkönyvek felvétele.**
- **Az áru- és göngyölegkészletben bekövetkezett változások nyilvántartása.**
- **Vevőreklamációk intézése.**
- **A pénzhelyettesítő okmányok nyilvántartása.**
- **Munkaügyi nyilvántartások vezetése.**
- **Pénzeszközök, berendezési, felszerelési tárgyak mennyiségében és értékében bekövetkezett változások nyilvántartása.**
- **Létszámról, kifizetett bérekről és az azokat terhelő levonásokról készített nyilvántartások.**
- **Pénztárjelentés készítése.**

Az egyes munkafeladatokhoz rendelhető munkakörök:

- Üzletvezető
- Üzletvezető-helyettes
- Eladó
- Pénztáros
- Raktáros
- Árufeltöltő
- Adminisztrátor

Az áruforgalmi munkafolyamat egy lehetséges formája:

A beszerzési munkafolyamatban a tulajdonos csak a feltételekről dönt, a hálózat dönt a mennyiségről és a választékról.

A készletezési munkafolyamatban a tulajdonos dönt a készlet nagyságáról, annak összetételéről az üzletvezető dönt.

Az értékesítési munkafolyamat az üzletvezető önálló irányításával történik.

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

1. feladat

Írja le, hogy az egyes munkafolyamatokhoz rendelhető feladatok milyen munkakörökben jelentkeznek:

- Üzletvezető

<hr/> <hr/> <hr/>

- Üzletvezető-helyettes

<hr/> <hr/> <hr/>

- Eladó

<hr/> <hr/> <hr/>

A VEZETŐ IRÁNYÍTÓ TEVÉKENYSÉGE

- Pénztáros

- Raktáros

- Árufeltöltő

- Adminisztrátor

2. feladat

Állítson össze egy teljesen leszabályozott áruforgalmi folyamatirányítási rendszert!

Árubeszerezés irányítása:

Készletezési döntések:

Értékesítés szabályozása:

Megoldás

1. feladat

Tanulónként eltérő megoldás lehetséges

2. feladat

- A tulajdonos dönt az árubeszerzés minden fontosabb kérdéséről. A tulajdonosi (központi) döntés mellett az üzletvezetői végrehajtás már csak az áru mennyiségi és minőségi átvételére és az ehhez kapcsolódó adminisztratív feladatokra korlátozódik.
- Tulajdonos dönt arról, hogy különböző időpontokban, illetve időszakokban az üzletnek mekkora készletre van szüksége. A tulajdonos dönt a készletek választékának összetételéről.
- A tulajdonos írja elő az értékesítés minden fontosabb elemét: tervszámokat árucsoportonként, az árképzés elveit, a munkatársak egyenruháját, a viselkedési normákat, a pénztárak működését, az értékesítési akciókat, az akciókba bevonható termékeket stb.

ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

1. feladat

Írja fel az áruforgalmi folyamat elemeit, és rendeljen a főfolyamatokhoz két-két feladatot!

2. feladat

Soroljon fel négy olyan áruforgalmi feladatot, amely mellé rendelhető négy különböző munkakör!

3. feladat

Állítson össze egy olyan áruforgalmi folyamatirányítási rendszert, amelyben az üzletek önállósága nagyfokú!

MEGOLDÁSOK

1. feladat

- beszerzés – kapcsolatfelvétel a szállítókkal – az áruátvétel feltételeinek biztosítása
- készletezés – az egyes árucsoportok helyének kijelölése a raktárban – leltározás
- értékesítés – a vevővel és az áruval való foglalkozás – az áruk becsomagolása

2. feladat

Egy lehetséges helyes megoldás:

Kapcsolatfelvétel a szállítókkal – üzletvezető

Az egyes árucsoportok helyének kijelölése a raktárban – üzletvezető-helyettes

A vevővel és az áruval való foglalkozás – eladó

Műszak végén a bevétellel való elszámolás – pénztáros

3. feladat

Egy lehetséges megoldás:

A beszerzési döntés és végrehajtás a pénzügyi lebonyolítás kivételével teljes egészében a hálózati egység vezetőjének feladata.

A készletezés irányítása kötelező készletnormák előírásával.

Az értékesítési munkafolyamat tulajdonosi (központi) irányítása általánosabb jellegű. A tulajdonostól kapott utasítás elsősorban a tervszámok betartására vonatkozik.

A SZÜKSÉGES MUNKAERŐ BIZTOSÍTÁSA, ÚJ MUNKATÁRSOK FELVÉTELE, A MUNKASZERZŐDÉS MEGKÖTÉSE, A MUNKATÁRSOK MEGISMERÉSE

ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

Cégbővítés miatt új munkatársak felvételére kerül sor. Beszélje meg a tulajdonossal, hogy a munkaerő-felvételnél milyen szempontokat tekintsenek mérvadónak vagy elsődlegesnek. Milyen elvárásokat fogalmazzanak meg a munkavállalóval szemben, és rögzítsék milyen kérdéseket tegyenek fel az állásinterjún. Térjenek ki a munkaszerződés megkötésének jogi hátterére és annak tartalmi elemeire.

SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

A szervezet tevékenységének sikere nagyban függ azokról a beosztottaktól, akik munkájáért a menedzser felel. Ezért fontos eleme a vezetési folyamatnak a személyi feltételek biztosítása.

1. A szükséges munkaerő biztosítása, új munkatársak felvétele

Az új alkalmazottak kiválasztása a menedzser feladata. Ennek során figyelembe kell venni:

- Milyen munkakör betöltéséhez szükséges az új alkalmazott?
- Milyen képességű, szaktudású, korú, nemű ember láthatja el hatékonyan az adott munkakört?
- Milyen a munkaerő kereslete és kínálata?

A munkakörre esélyes pályázót a következő módszerekkel lehet megtalálni:

- fel lehet ajánlani a munkakört valamelyik jelenlegi alkalmazottnak,
- a beosztottak ajánlhatnak családtagokat, ismerősöket,
- keresni lehet azok között, akik már korábban is pályáztak,
- kapcsolatba lehet lépni munkaügyi központokkal,
- célszerű érdeklődni egyetemeken, szakiskolákban,
- fel lehet venni a kapcsolatot különféle munkaközvetítő ügynökségekkel („fejvadász”),
- szélesebb nyilvánosság előtt lehet állást hirdetni interneten, újságokban, magazinokban, szaklapokban.

Az álláshirdetésekre általában a munkakör után érdeklődők pályázatot, önéletrajzot és motivációs levelet nyújtanak be. A motivációs levélben az érdeklődőnek célszerű kitérni arra, hogy miért találja az állást vonzóknak, és miért szeretne az adott cégnél dolgozni.

Kiválasztás folyamatában a vezető feladatai:

- áttekinti a beérkezett pályázatokat, önéletrajzokat és motivációs leveleket, majd elemzi azokat,
- ennek alapján szűkíti a jelöltek körét,
- felkészül az interjúkra, szükség szerint interjúterveket készít,
- szakmai interjúk lefolytatása, a jelöltek körének további szűkítése,
- szükség szerint újabb interjú, a döntés megerősítése más eszközökkel (pl. tesztek),
- a jelöltek körének utolsó szűkítése,
- kiválasztás,
- ajánlattétel,
- elutasított jelöltek értesítése,
- felvétel.

Az interjúk (a szóbeli elbeszélgetések) célja:

- annak eldöntése, hogy melyik pályázó a legalkalmasabb a meghirdetett állás betöltésére,
- a pályázó minél többet tudjon meg munkaköréről és a cégről, hogy ezen ismeretek birtokában dönthesse el, szeretne-e a kollektíva tagja lenni vagy nem,
- kedvező kép kialakítása a vállalkozásról.

A pályázók kiválasztása nem könnyű feladat. Ritkán lehet meggyőződni arról – ha csak ki nem derül a kiválasztott személy nyilvánvaló alkalmatlansága –, hogy nem járt volna-e jobban a vezető valamelyik visszautasított pályázóval.

2. Munkaszerződés

A pályázó **munkaszerződéssel** válik az üzlet alkalmazottjává.

A munkaszerződés megkötését általában megelőzi a **béralku**. A multinacionális cégeknek legtöbbször kialakult jövedelmi rendszerük van, amelytől eltérni nemigen lehet. Nagyobb a mozgástér a kisebb vállalkozásoknál, ahol jelentősebb a személyes alku és a tárgyalófelek között kialakult erőviszony. A vezetőknek ebben az esetben ügyesen kell irányítani a tárgyalást, hogy számukra kedvező eredménnyel záruljon a béralku.

A béralku során általában a munkáltató nyilatkozik a ajánlott bérről. Célszerű sávokban meghatározni az ajánlati bért. Fontos taktikai fogás, hogy mindig hagyjuk egy kicsit nyerni a másik felet is, vagyis tegyük lehetővé, hogy mindkét fél győztesként álljon fel a tárgyalóasztaltól.

A **munkaszerződésben** foglaltak a vezető és a leendő alkalmazott megállapodásán múlik. Fontos, hogy a vezető a munkaszerződés megkötése előtt gondolja végig elképzeléseit, elvárásait, és azokat tudja érvényesíteni. A munkaszerződésben a munkáltató bármely – általa fontosnak tartott – kérdésben létrejött megállapodást rögzíthet. A szerződő felek egyetlen korlátja az, hogy a munkaszerződés nem állhat jogszabállyal, illetve kollektív szerződéssel ellentétben.

A munkaszerződést kötő feleknek azonban a munkaszerződésben kötelezően rögzíteniük kell:

- a felek nevét, illetve megnevezését és a munkaviszony szempontjából lényeges adatait,
- a munkavállaló személyi alapbérét, munkakörét,
- a munkavégzés helyét.

3. A munkatársak megismerése és megtartása

Az üzlet tevékenységének sikere nagyban függ a beosztottak munkájától. A legtöbb vezető kezdetben kész csapatot kap örökül elődjétől, amellyel együtt kell dolgoznia, és csak később választhatja meg ő a beosztottait. Ezért az első időben a vezető módszeresen törekedjen arra, hogy minél jobban megismerje és megértse beosztottjait, mind egyénileg, mind a munkaközösség tagjaként.

Milyen kérdésekre keresse az üzletvezető a választ?

- Ismeri-e minden dolgozó munkaköri feladatait és az azzal járó kötelezettségeket?
- Van-e olyan beosztott, aki szerényebb képességei vagy hiányos szakmai tudása folytán nem végzi megfelelően munkáját?
- Szükség van-e új munkakörök létesítésére, vagy éppen össze lehet-e vonni munkaköröket?
- Kitölti-e az alkalmazottak munkaidejét feladatuk ellátása?
- Segítik-e a csoport tagjai egymást, és együttműködnek-e a feladatok megoldásában?
- Vannak-e olyan beosztottak, akiket társaik nem fogadnak be a közösségbe? Ha van, mi az oka?
- Vannak-e a beosztottak között nyilvánvaló áskálódók, lázítók, bajkeverők, akik örömet lelik abban, ha kellemetlenséget okozhatnak a menedzsernek?
- Kiknek a véleményére adnak a csoport tagjai? Mit várnak el a beosztottak a menedzsertől?
- stb.

A megismerés legjobb módszere a beszélgetés, a dolgozók munkájának rendszeres figyelemmel kísérése. Minél többet tud a vezető munkatársairól, annál könnyebben koordinálhatja tevékenységüket.

A munkatársak beilleszkedését és megtartását a következőkkel segítheti a vezető:

- tudatosítja a munka célját,
- konkrét példákon keresztül mutatja meg az elvégzendő feladatokat,
- többször is ellenőrzi az új dolgozó munkáját, és az ellenőrzés során feltárt hibákat kijavíttatja,
- felkelti a dolgozó sikerélmény érzését,
- kötetlen, őszinte beszélgetések során csökkenti a beosztott féltékenységét, növeli önbizalmát,
- tanácsokat ad, segít problémái megoldásában.

Nemcsak az új alkalmazottaknak kell a szükséges ismereteket elsajátítani, hanem előbb vagy utóbb a régi alkalmazottak is rájönnek arra, hogy már nem értenek meg, vagy nem tudnak elvégezni bizonyos feladatokat. A menedzser feladata, hogy folyamatosan figyelje, mely beosztottjait milyen irányban szükséges tovább képezni.

Összefoglalásként válasz a felvetett esetre

Munkatársak felvételénél figyelembe veendő szempontok:

- A beosztottak szakmai tudása.
- Összevonható munkakörök.
- Az egyes munkatársak munkaidő kihasználtsága.
- A dolgozók együttműködése a feladatok megoldásában.
- A dolgozók elvárása el a vezetőtől.

Elvárások a munkavállalókkal szemben:

- megfelelő szakmai ismeret,
- erkölcsi bizonyítvány,
- gyakorlati idő,
- megjelenés,
- beszédkészség stb.

A munkaszerződés jogi és tartalmi elemei:

A munkaszerződésben foglaltak a vezető és a leendő alkalmazott megállapodásán múlik. A munkaszerződésben a munkáltató bármely – általa fontosnak tartott – kérdésben létrejött megállapodást rögzíthet. A szerződő felek egyetlen korlátja az, hogy a munkaszerződés nem állhat jogszabállyal, illetve kollektív szerződéssel ellentétben.

A munkaszerződést kötő feleknek azonban a munkaszerződésben kötelezően rögzíteniük kell:

- a felek nevét, illetve megnevezését és a munkaviszony szempontjából lényeges adatait,
- a munkavállaló személyi alapbérét, munkakörét,
- a munkavégzés helyét.

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

1. feladat

A munkaszerződés megértéséhez tanulmányozza a következő munkaszerződés-minta tartalmát! Figyelje meg, hogy a kötelező elemek szerepelnek-e benne! Ezeket a pontokat a kijelölt helyen sorolja fel!

Munkaszerződés minta

Munkaszerződés, amely létrejött egyrészről

.....(munkáltató elnevezése, székhelye)

mint munkáltató (továbbiakban: Munkáltató),

másrészről:

- név (leánykor név)
- lakcím
- születési hely, idő
- anyja neve
- személyigazolvány száma
- adóazonosító jele
- TAJ-száma
- magánnyugdíjpénztár neve, címe, bankszámlaszáma)

mint munkavállaló (továbbiakban: Munkavállaló) között az alábbi feltételekkel:

1. A felek megállapodnak abban, hogy jelen munkaszerződéssel határozatlan időre szóló munkaviszonyt létesítenek. A Munkavállaló kötelezettséget vállal a munkaszerződés szerinti munkavégzésre. A Munkáltató köteles a munkavállalót a munkaszerződés szerint foglalkoztatni. A munkába lépés napja:.....

2. A Munkavállaló munkaköre
A Munkavállaló kijelenti, hogy a Munkáltató a munkakörébe tartozó feladatokat ismertette, a munkaköri leírást a jelen munkaszerződés aláírásával egyidejűleg a Munkavállaló részére átadta.

3. A Munkáltató munkavégzésének helye:

4. A Munkavállaló személyi alapbére bruttó Ft/hó.

5. A felek megállapodnak abban, hogy a munkaviszonyból eredő munkáltatói jogokat és kötelezettségeket munkakörű, illetve beosztású vezető munkavállaló gyakorolja, illetve teljesíti.

6. A munkavállaló köteles a munkája során tudomására jutott üzleti titkot, valamint a munkáltatóra, illetve a tevékenységére vonatkozó alapvető fontosságú információkat megőrizni.

7. A munkavállaló kijelenti, hogy a Munkáltató a rá irányadó munkaidő-beosztást, munkarendet ismertette. A munkavállaló a tájékoztatást tudomásul vette.

8. A Felek munkaviszony létesítésekor nap/hó próbaidőt kötnek ki. A próbaidő alatt a munkaviszonyt bármelyik fél azonnali hatállyal megszüntetheti.

9. A jelen munkaszerződésben nem szabályozott kérdésekben a munka törvénykönyve (illetve a kollektív szerződés) és a munkaviszonyra vonatkozó egyéb szabályok rendelkezései irányadók.

A munkavállaló jelen munkaszerződést aláírásával elismeri, hogy a munkáltató belső szabályzatát megismerte, a belső szabályzatot a Munkáltató a részére átadta.

Kelt:-..n 20..... év hónap nap

Munkavállaló

Munkáltató (cégszerű aláírás)

A munkaszerződés kötelező elemei:

<hr/> <hr/> <hr/>

2. feladat

Alakítsanak tanulópárokat! Az egyik tanuló készüljön fel az üzletvezető szerepére, a másik a pályakezdő eladói szerepre.

Az „üzletvezető” készüljön fel különböző kérdésekkel arra, hogy minél alaposabban megismerhesse az „eladó” üzleti élet szempontjából fontos tulajdonságait, az „eladó” pedig a válaszaival segítse elő, hogy a „vezető” minél alaposabban megismerhesse e tulajdonságokat.

Megoldás

1. feladat

A munkaszerződésben megjelenő kötelezően rögzítendő kellékek

- a felek neve, illetve megnevezése és a munkaviszony szempontjából lényeges adatok,
- a munkavállaló személyi alapbére,
- a munkavégzés helye.

Nem szerepel a munkaszerződésben a dolgozó munkaköre!

2. feladat

Tanulópáronként eltérő megoldás lehetséges.

MUNKANYAG

ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

1. feladat

Írja le, hogy új alkalmazott felvételekor milyen tényezőket venne figyelembe?

2. feladat

Írja le, hogy milyen módszerekkel lehet kiválasztani új vagy megüresedett munkakörre pályázót?

3. feladat

Soroljon fel néhány olyan vezetői módszert, amely Ön szerint elősegíti az új dolgozók beilleszkedését a szervezetbe!

MEGOLDÁSOK

1. feladat

- Milyen munkakör betöltéséhez szükséges az új alkalmazott?
- Milyen képességű, szaktudású, korú, nemű ember láthatja el hatékonyan az adott munkakört?
- Milyen a munkaerő kereslete és kínálata?

2. feladat

A munkakörre esélyes pályázót a következő módszerekkel lehet megtalálni:

- fel lehet ajánlani a munkakört valamelyik jelenlegi alkalmazottnak,
- a beosztottak ajánlhatnak családtagokat, ismerősöket,
- keresni lehet azok között, akik már korábban is pályáztak,
- kapcsolatba lehet lépni munkaügyi központokkal,
- célszerű érdeklődni egyetemeken, szakiskolákban,
- fel lehet venni a kapcsolatot különféle munkaközvetítő ügynökségekkel („fejvadász”),
- szélesebb nyilvánosság előtt lehet állást hirdetni újságokban, magazinokban, szaklapokban.

3. feladat

- Kötetlen, őszinte beszélgetések során csökkenheti a beosztottak féltékenységét, növelve ezzel önbizalmukat;
- Tanácsokat ad, segít a munkahelyi és az egyéni problémák megoldásában;
- Konkrét példákon keresztül mutatja be az elvégzendő feladatokat;
- Felkelti munkatársai sikerélmény érzését stb.

A MUNKAKÖRI LEÍRÁSOK ELKÉSZÍTÉSE. A DOLGOZÓK MUNKAIDŐBEOSZTÁSA

ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

Az üzletvezető féléves értékelő értekezletet tart, ahol néhány dolgozó megváltozott körülményeire tekintettel munkaidő-módosítást kér.

- Egy kismama 6 órás munkaidőben szeretne dolgozni, és lehetőség szerint ülőmunkát kér.
- Egy középkorú eladó csak délutáni munkát tud vállalni, mert délelőtt idős beteg édesanyját gondozza.
- A fiatal üzletvezető-helyettes bejelenti, hogy levelező tagozaton szeretne továbbtanulni, ezért a délutáni műszakokat nem tudja vállalni.

Az üzletvezetőnek milyen feladati vannak ebben a szituációban. Gondoljon arra, hogy a munkaidő beosztással a munkaköri leírások is változhatnak!

SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

Az üzletvezető szervező tevékenységének fontos eleme a munkaszervezés. Ez annak meghatározása:

- hogy a dolgozók mit és hogyan csináljanak,
- milyen eszközökkel, milyen körülmények között,
- milyen anyagot, árut kell megmozgatni.

A munkaszervezés eredménye a munkaköri leírás, a technológiai utasítás, a munkahely elrendezése, az emberek, áruk, információk mozgási iránya.

A vezetőnek értenie kell az **egyedi munka megszervezéséhez**. Ez egyrészt azt jelenti, hogy beosztottjainak javaslatot kell adnia arra vonatkozóan, hogy miként szervezzék meg tökéletesen munkájukat, másrészt a vezetőnek saját munkája terén is vannak szervezési feladatai. Csak egy a sok közül: a vezetői tevékenység időbeosztása is ide tartozó teendő.

A **munka kollektív megszervezése** a munkatársak munkájának összehangolását jelenti. Ehhez a vezetőnek a tevékenységet olyan részfeladatokra kell osztania, amelyeket egyes személyek vagy csoportok végeznek el, ki kell válogatni az embereket, biztosítani kell az eszközöket, berendezéseket, valamint ki kell alakítani a csoportokat a feladat elvégzéséhez, biztosítani kell a tevékenységek kezdési és befejezési idejének, a munkatempónak a programozását.

A vezető munkaszervezési feladatainak fontos eleme a munkaköri leírás elkészítése. A munkaköri leírás információkat tartalmaz a munkáltató és a munkavállaló számára is.

A munkáltató a munkaköri leírás alapján ellenőrzi és értékeli a munkavállalót, a munkavállaló pedig annak alapján végzi a feladatait.

A munkaköri leírásnak nincs általánosan elfogadott formátuma, a legtöbb mégis ugyanazokat az alapvető elemeket tartalmazza. Először is azt az információt, melynek segítségével azonosítható a munka, s amelybe beletartozik: a munkakör elnevezése, a munkavégzés helye, a közvetlen felettes megnevezése, a munkakör részletes leírása, fizetési státusz stb.

Az alábbiakban bemutatjuk, hogy egy munkaköri leírás mi mindent tartalmazhat.

- Szervezet megnevezése (a Szervezeti és Működési Szabályzat szerinti szervezeti egységének megnevezése)
- A munkakör
- A közvetlenül fölérendelt felügyeleti terület megnevezése
- Munkakör megnevezése
- Munkaköri és fizetési státusz
- Munkavégzés helye
- Munkaidő, munkarend
- A munkakör fő célkitűzése
- A munkakör betöltéséhez szükséges iskolai végzettség
- Szakképesítés
- Speciális képzettség, speciális ismeret, szakmai gyakorlati idő stb.
- Egyéb követelmények
- A munkakör ellátásával kapcsolatos általános feladatok (A munkaviszony és a munkakör általános jellegéből adódó feladatok meghatározása)
- A munkakör ellátásával kapcsolatos speciális feladatok (A munkakör speciális, helyi sajátosságokhoz, elvárásokhoz igazodó feladatai, a fő- és melléktevékenységek teljes és átfogó meghatározása)
- A munkakör ellátásával kapcsolatos hatáskör, jogkör (A feladatokhoz kapcsolódó hatáskörök megjelölése, különleges jogosítványok, pl. aláírási jogosultság, a szervezeti egység képviselői jogosultsága stb.)
- A munkakör ellátásával kapcsolatban felelősség, kötelezettség (A munkakörből eredő, jogszabályban meghatározott felelősségek, kötelezettségek)
- Egyéb megjegyzések a munkakör betöltője számára (A munkavállaló számára támpontok, melyek a munkaköri alkalmasságra vonatkoznak, pl. megszerzendő gyakorlat, ismeretek)

A munkaidő-beosztás elkészítésénél a vezetőknek a következőkre kell figyelemmel lenni:

- 1.) Az alkalmazottak munkaidejére, amely a kereskedelemben napi 8 óra, heti 40 óra.
- 2.) A feladatok szezonális hullámzására.
- 3.) Az üzletek munkarendjére, amely lehet
 - általános munkarend: egyműszakos, heti 5 munkanapos, azonos és egyenlő napi munkaidő-beosztással, a két pihenőnap szombatra és vasárnapra esik;
 - heti 6 napos nyitva tartáshoz kapcsolódó munkarend: a munkaidőkeret alkalmazására tekintettel a napi munkaidő tartamának (6, 8 óra) és a törvényes munkanapok számának (20–22 nap) alapulvételével négy havi keretben történik a munkaidő beosztása:
 - egyműszakos,
 - többműszakos;
 - heti 7 napos nyitva tartáshoz kapcsolódó munkarend:
 - egyműszakos,
 - többműszakos.
- 4.) A munkaidő beosztására és nyilvántartására vonatkozó eljárás szabályokra.
 - A munkaidő-beosztást az esedékessége előtt 7 nappal (legalább) egy hétre kell elkészíteni és a munkavállalók számára nyilvánosságra hozni. Ez az egységekben meghatározott helyen kifüggesztett, e célra rendszeresített íven történik.
 - Az íven szerepeltetni kell az esedékes keretidőszak kezdő és befejező napját.
 - Az írásban kiadott beosztástól eltérni csak a rendkívüli munkavégzés szabályainak alkalmazásával lehet.
 - A tényleges munkavégzést az e célra rendszeresített munkaidő-nyilvántartáson (jelenléti íven) kell rögzíteni, a munkaidő beosztásnak megfelelően.

Összefoglalásként válasz a felvetett esetre

Az üzletvezető dönthet:

- Figyelembe veszi mind a három kollégája kérését, majd átképzéssel és új munkaidő beosztással oldhatja meg kéréseiket,
- Csak részben veszi figyelembe a kéréseket, és a lehetőségekhez igazítva készíti el a munkaidő beosztást.
- Nem veszi figyelembe munkatársai kérését.

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

Mint ahogy a szakmai információtartalomból megismertük, az üzletvezető a munkaszervezés során meghatározza, hogy:

- a dolgozók mit és hogyan csináljanak,
- milyen eszközökkel, milyen körülmények között,
- milyen anyagot, árut kell megmozgatni.

A vezető munkavállalókkal kapcsolatos fontos feladata a munkaköri leírás elkészítése.

1. feladat

A következő információk alapján egészítse ki Kiss János munkaköri leírását!

- Egy kereskedelmi vállalkozás Miskolc, Széchenyi út 112. szám alatti 12. sz. ruházati üzletébe boltvezetőt keres. Az álláshirdetésre jelentkezett Kiss János kereskedő boltvezető szakképzettséggel, 8 éves eladói, valamint 4 éves vezetői gyakorlattal.
- A vezetőt távollétében teljes jogkörrel az 1-es számú eladó helyettesíti.
- A közvetlen irányító feladatokat a vállalkozás tulajdonosa, Nagy András látja el.
- A munkakör általános célja: az üzlet áruforgalmi és gazdálkodási munkájának irányítása.
- A munkaköri feladatok, felelőségek: Megszervezi, irányítja, ellenőrzi és értékeli a boltban dolgozók munkáját. Biztosítja a személyi és tárgyi feltételeket. Szervezi az üzlet áruforgalmi és ügyviteli munkáját. Munkáját egyszemélyi felelősséggel végzi. A leltárfelelőség kollektív.
- Az üzletvezető hatásköre: funkciók teljes körű felügyelete.
- Munkakapcsolatok:
 - belső kapcsolatok: tulajdonos, munkatársak;
 - külső kapcsolatok: üzleti partnerek, vevők, közületek.
- Beszámolási kötelezettség: meghatározott időközönként a tulajdonosnak, a végzett tevékenységekről.
- Munkarend, munkaidő: 5 napos munkahét, 9–20 óráig tartó nyitva tartás, 40 órás munkaidő.
- Bér, juttatások: 140 000 Ft/hó + forgalmi jutalék.
- Igényelt végzettség: érettségi bizonyítvány, kereskedelmi boltvezető szakképesítés.
- Elvárt személyi tulajdonságok, képességek: önálló munkára való képesség, jó szervezőképesség, terhelhetőség csúcsidőszakokban, pontosság, határidők betartása.
- Speciális követelmények: pénzügyi és kereskedelmi érzék.

Munkaköri leírás	
A dolgozó neve:	Kiss János
Munkakör megnevezése:	boltvezető
Munkavégzés szervezeti egysége és helye:	
Közvetlen felettes:	a vállalkozás tulajdonosa
Közvetlen beosztott(jai):	<ul style="list-style-type: none"> - Magas Béla eladó - - - Boldog Béláné eladó - - Jó Etelka pénztáros
Helyettese:	Magas Béla eladó
A munkakör általános célja: az üzlet áruforgalmi és gazdálkodási munkájának irányítása	
Munkaköri felelősségek, feladatok: Megszervezi, irányítja, ellenőrzi és értékeli a boltban dolgozók munkáját. Biztosítja a személyi és tárgyi feltételeket. Szervezi az üzlet áruforgalmi és ügyviteli munkáját. Munkáját teljes egyszemélyi felelősséggel végzi. A leltárfelelőség kollektív.	
Beszámolási kötelezettség:	
Hatásköre:	
Munkakapcsolatok (belső és külső): -	
- külső kapcsolatok: üzleti partnerek, vevők, közületek	
Munkarend, munkaidő: 5 napos munkahét, 7–18 óráig tartó nyitva tartás, 40 órás munkaidő	
Bér, juttatások:	
Igényelt végzettség:	
Szakmai végzettség:	kereskedő boltvezető
Gyakorlat, tapasztalat	
Személyi tulajdonságok, képességek: Önálló munkára való képesség, jó szervezőképesség, terhelhetőség csúcsidőszakokban. Pontosság, határidők betartása.	
Speciális követelmények:	

2. feladat

Elkészítettük az üzlet dolgozóinak 42. heti munkaidő-beosztását.

Dolgozó	Hétfő	Kedd	Szerda	Csütörtök	Péntek
Kiss János	9–18	12–20	9–20	9–16	9–16
Magas Béla	12–20	9–16	9–18	9–20	9–16
Kövér Jánosné	9–20	9–18	9–20	9–20	szabadnap
Nyúlánk Lajos	9–18	12–20	9–18	9–18	9–16
Balogh Béláné	12–18	9–16	9–20	9–20	9–16
Hamis Helga	9–19	9–18	9–18	9–16	9–16
Jó Etelka	13–20	10–20	10–20	12–20	9–16

Válaszoljon a következő kérdésekre:

- Mennyi a dolgozók heti munkaideje?
- Tartózkodik az üzletben mindig vezető?
- Mindig van beosztva legalább egy pénztáros?
- Mi magyarázza azt, hogy délutánra magasabb létszámot osztottak be?

Megoldás

1. feladat

Munkaköri leírás	
A dolgozó neve:	Kiss János
Munkakör megnevezése:	boltvezető
Munkavégzés szervezeti egysége és helye:	12. sz. üzlet, Miskolc, Széchenyi út 112.
.Közvetlen felettes:	a vállalkozás tulajdonosa
Közvetlen beosztott(jai): Magas Béla eladó Kövér Jánosné eladó Nyúlánk Lajos eladó Boldog Béláné eladó Hamis Helga pénztáros Jó Etelka pénztáros	
Helyettese:	Magas Béla eladó
A munkakör általános célja: az üzlet áruforgalmi és gazdálkodási munkájának irányítása	
Munkaköri felelősségek, feladatok: Megszervezi, irányítja, ellenőrzi és értékeli a boltban dolgozók munkáját. Biztosítja a személyi és tárgyi feltételeket. Szervezi az üzlet áruforgalmi és ügyviteli munkáját. Munkáját teljes egyszemélyi felelősséggel végzi. A leltárfelelősség kollektív.	
Beszámolási kötelezettség:	a tulajdonosnak havonta, a végzett tevékenységekről
Hatásköre:	az üzletvezetői funkciók teljes körű felügyelete
Munkakapcsolatok (belső és külső): – belső kapcsolatok: tulajdonos, munkatársak – külső kapcsolatok: üzleti partnerek, vevők, közületek	
Munkarend, munkaidő: 5 napos munkahét, 7–18 óráig tartó nyitva tartás, 40 órás munkaidő	
Bér, juttatások:	140 000 Ft/hó + forgalmi jutalék
Igényelt végzettség:	érettségi bizonyítvány, kereskedelmi boltvezető szakképesítés
Szakmai végzettség:	kereskedő boltvezető
Gyakorlat, tapasztalat	8 év eladói, 4 év vezetői
Személyi tulajdonságok, képességek: Önálló munkára való képesség, jó szervezőképesség, terhelhetőség csúcsidőszakokban. Pontosság, határidők betartása.	
Speciális követelmények: pénzügyi és kereskedelmi érzék	

2. feladat

A dolgozók heti munkaideje 40 óra (a munkaközi szünetek miatt 42 óra).

A boltvezető vagy a helyettese mindig az üzletben tartózkodik.

A létszám délután magasabb, mivel a vevők vásárlása a ruházati szakmában ekkor jellemző.

Mindig van az üzletben legalább egy pénztáros.

MUNKANYELVI

ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK**1. feladat**

A következő információk alapján készítse el Füredi Éva munkaköri leírását!

- Egy vállalkozás Budapest, Kandó Kálmán tér 2. szám alatti ROMEÓ ruházati üzletébe eladót keres. Az álláshirdetésre jelentkezett Füredi Éva, kereskedő boltvezető képesítéssel, 2 éves eladói gyakorlattal.
- A közvetlen irányító feladatokat az üzletvezető látja el.
- A munkakör általános célja: a vásárlókkal való foglalkozás, az eladás.
- A munkaköri feladatokat, felelősségeket a kereskedelmi ismeretekben megtanultak alapján határozza meg!
- Az eladó hatásköre: a vevőkkel való foglalkozás, az eladás tekintetében teljes.
- Munkakapcsolatok: - belső kapcsolatok: üzletvezető, munkatársak;
- külső kapcsolatok: - vásárlók.
- Beszámolási kötelezettség: folyamatosan az üzletvezetőnek.
- Munkarend, munkaidő: 6 napos munkahét, nyitva tartás hétfőtől péntekig 9–20 óráig, szombaton 9–13 óráig, 40 órás munkaidő, amely nem tartalmazza a napi kötelező 20 perces munkaközi szünetet.
- Bér, juttatások: 85 000 Ft/hó + forgalmi jutalék.
- Igényelt végzettség: eladói szakképesítés.
- Elvárt személyi tulajdonságok, képességek: emberismeret, beleérző-képesség, kapcsolatteremtő- és kifejezőképesség, tartós és osztott figyelem képessége.
- Speciális követelmények: udvariasság, segítőkészség, tapintat, türelem, önuralom, pénzügyi és kereskedelmi érzék.

Munkaköri leírás
A dolgozó neve:
Munkakör megnevezése:
Munkavégzés szervezeti egysége és helye:
Közvetlen felettes:
Közvetlen beosztott(jai):
Helyettese:
A munkakör általános célja:
Munkaköri felelősségek, feladatok:
Beszámolási kötelezettség:
Hatásköre:
Munkakapcsolatok (belső és külső): – belső kapcsolatok: – külső kapcsolatok:
Munkarend, munkaidő:
Bér, juttatások:
Igényelt végzettség:
Szakmai végzettség:
Gyakorlat, tapasztalat:
Személyi tulajdonságok, képességek:
Speciális követelmények:

2. feladat

Készítse el az eladó 8. heti munkaidő-beosztását!

Információk a munkaidő-beosztás elkészítéséhez:

- A dolgozó heti munkaideje 42 óra (a munkaközi szünetek miatt).
- A heti és napi forgalomhullámzást figyelembe véve a délutánok és a hétvége (péntek, szombat) az erősebb forgalmú időszak.
- A dolgozó szerdára szabadnapot kér.

Dolgozó	Hétfő	Kedd	Szerda	Csütörtök	Péntek	Szombat

Miről kellene még ismeretek a munkaidő-beosztás elkészítéséhez?

<hr/> <hr/>

MEGOLDÁSOK

1. feladat

Munkaköri leírás
A dolgozó neve: Füredi Éva
Munkakör megnevezése: eladó
Munkavégzés szervezeti egysége és helye: ROMEÓ ruházati üzlet, Budapest, Kandó Kálmán tér 2. szám
Közvetlen felettes: üzletvezető
Közvetlen beosztott(jai): -
Helyettese: -
A munkakör általános célja: a vásárlókkal való foglalkozás, az eladás
Munkaköri felelősségek, feladatok: javaslatot tesz a beszerzésre, részt vesz az áruátvételben, figyelemmel kíséri a készletek alakulását, elhelyezi az árukat a raktárban, gondoskodik az eladótár árufeltöltéséről, foglalkozik a vevőkkel, csomagol
Beszámolási kötelezettség: folyamatosan az üzletvezetőnek
Hatásköre: a vevőkkel való foglalkozás, az eladás tekintetében teljes
Munkakapcsolatok (belső és külső): - belső kapcsolatok: üzletvezető, munkatársak - külső kapcsolatok: vásárlók
Munkarend, munkaidő: 6 napos munkahét, nyitva tartás hétfőtől péntekig 9–20 óráig, szombaton 9–13 óráig, 42 órás munkaidő, ez tartalmazza a napi 20 perces munkaközi szünetet
Bér, juttatások: 85 000 Ft/hó + forgalmi jutalék
Igényelt végzettség: ruházati eladó
Szakmai végzettség: kereskedő boltvezető
Gyakorlat, tapasztalat: 2 év eladói gyakorlat
Személyi tulajdonságok, képességek: emberismeret, beleérző-képesség, kapcsolatteremtő- és kifejezőképesség, tartós és osztott figyelem képessége
Speciális követelmények: udvariasság, segítőkészség, tapintat, türelem, önuralom, pénzügyi és kereskedelmi érzék

2. feladat

Bemutatunk egy lehetséges megoldást!

Dolgozó	Hétfő	Kedd	Szerda	Csütörtök	Péntek	Szombat
Füredi Éva	11–20	9–20	Szabad	10–20	12–20	9–13

Valamennyi dolgozó figyelembevételével kell elkészíteni munkaidő-beosztást!

IRODALOMJEGYZÉK

FELHASZNÁLT IRODALOM

Horváthné Herbáth Mária – Stágel Imréné: Kereskedelmi és Vállalkozási ismeretek I., Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Rt., Budapest, 1996.

Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996.

Kristóf Lajos: Szervezés-vezetés a gazdasági-szolgáltatási szakterület számára, Képzőművészeti Kiadó és Nyomda Kft., Budapest, 1999.

Bakacsi Gyula, Bokor Attila, Császár Csaba, Gelei András, Kováts Klaudia, Takács Sándor: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, 2004.

Kristóf Lajos: Szervezés-vezetés, Képzőművészeti Kiadó Kft., Budapest, 2004.

Horváthné Herbáth Mária – Stágel Imréné: Kereskedelmi és Vállalkozási ismeretek, Műszaki Kiadó, Budapest, 2006.

AJÁNLOTT IRODALOM

Bakacsi Gyula, Balaton Károly, Dobák Miklós, Máriás Antal: Vezetés – Szervezés I-II., Budapest, Aula kiadó, 1991.

Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, Aula kiadó, 2004.

Rowntree, Derek: Menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1992.

Vámosi Zoltán: Humán Erőforrás Menedzsment, LSI Informatikai Oktatásközpont, Budapest, 2004.

Muriel Solomon: Nehéz főnökök, nehéz kollégák, HVG Kiadó Rt., Budapest, 2002.

Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia, Edge 2000 Kft.

Gordon, Thomas, Dr.: Vezetői Eredményesség Tréning, V.E.T. Súdium Assertiv Kiadó, Budapest, 2003.

Mezei Gyula: Alkalmazott vezetéselmélet, BME TPI Műszaki Pedagógiai Tanszék, 1995.

A(z) 0003–06 modul 014–es szakmai tankönyvi tartalomeleme felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

A szakképesítés OKJ azonosító száma:	A szakképesítés megnevezése
33 341 01 0000 00 00	Kereskedő, boltvezető
51 213 01 0010 51 01	Eseményrögzítő
51 213 01 0010 51 02	Filmlaboráns
52 341 05 1000 00 00	Kereskedő
52 341 05 0100 52 01	Bútor- és lakástextil-kereskedő
52 341 05 0100 52 02	Élelmiszer- és vegyiáru-kereskedő
52 341 05 0100 52 03	Ruházati kereskedő
52 341 07 0000 00 00	Kultúrcikk-kereskedő
52 725 01 0000 00 00	Látszerész és fotócikk-kereskedő
33 341 03 0010 33 01	Építőanyag-kereskedő
33 341 03 0010 33 02	Épületgépészeti anyag- és alkatrész-kereskedő
33 341 03 0010 33 03	Járműalkatrész-kereskedő
33 341 03 0010 33 04	Villamossági anyag- és alkatrész-kereskedő
51 341 01 0000 00 00	Műszakicikk-kereskedő
31 341 04 0000 00 00	Vegyesiparcikk-kereskedő
31 341 04 0100 31 01	Agrokémiai és növényvédelmi kereskedő
31 341 04 0100 31 02	Gyógynövénykereskedő
31 341 04 0100 31 03	Piaci, vásári kereskedő
31 341 04 0100 31 04	Sportszer- és játékkereskedő
33 215 02 0000 00 00	Virágkötő, -berendező, virágkereskedő
33 215 02 0100 33 02	Virágkereskedő

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:

30 óra

MUNKANYAG

A kiadvány az Új Magyarország Fejlesztési Terv
TÁMOP 2.2.1 08/1-2008-0002 „A képzés minőségének és tartalmának
fejlesztése” keretében készült.

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósul meg.

Kiadja a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet
1085 Budapest, Baross u. 52.

Telefon: (1) 210-1065, Fax: (1) 210-1063

Felelős kiadó:
Nagy László főigazgató