



Orosz Zsuzsanna

Munkatársak kiválasztása, humánpolitikai
tevékenységek, munkafeladatok és felelősségi
körök elosztása, beszámoltatás



A követelménymodul megnevezése:
Vállalkozási és kereskedelmi ismeretek

A követelménymodul száma: 2219-06 A tartalomlelem azonosító száma és célcsoportja: SzT-007-50



MUNKATÁRSOK KIVÁLASZTÁSA, HUMÁNPOLITIKAI TEVÉKENYSÉGEK, MUNKAFELADATOK ÉS FELELŐSSÉGI KÖRÖK ELOSZTÁSA, BESZÁMOLTATÁS

ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

A vállalkozások életében nem csupán a termelőeszközök jelentik az eredményes gazdálkodás feltételeit, hanem azok működtetői, az emberek is. Mi több, a mai világban sokan úgy tartják, **az igazi erőforrás maga az ember**. Az, aki felkészültségével, motivációjával akár a termelőeszközök hiányosságait, akár a vezetésbeli fogyatékoságokat, akár a gazdasági környezet nehézségeit ellensúlyozni tudja.

Mindezek kiemelten fontossá teszik a jelentkezők közül a **legalkalmasabbak kiválasztását**, a munkatársak orientációját, betanítását, az általuk végzett munkafeladatok, felelősségi körök tisztázását, az elvégzett feladatokról adandó rendszeres visszajelzéseket, azt, hogy a visszajelzések, beszámoltatások ne a hibák felsorolását jelentsék, hanem a munkavégzés eredményességének, minőségének növelését szolgálják.

Képzelve el, hogy vállalkozása beindulásával olyan mértékben megnő az elvégzendő feladatok mennyisége, hogy Ön vagy meglévő kollégái már nem tudják ellátni a feladatokat. Szükségessé válik a munkatársak számának növelése, a meglévő kollégák munkájának szakszerűbb irányítása.

1. feladat Milyen szempontokat érvényesítene a kiválasztás során?

SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

A KIVÁLASZTÁSI FOLYAMAT CÉLJA, LÉPÉSEI, LEGFONTOSABB TUDNIVALÓI

A kiválasztási folyamat a **jelentkezők szakmai ismereteit, kompetenciáit, tapasztalatait** vizsgáljuk meg, ezeket **vetjük össze a betöltendő munkakörben ellátandó feladatokkal**. Mindezt annak érdekében tesszük, hogy a feladat ellátására legalkalmasabb jelöltet találjuk meg úgy, hogy a jelölt is elégedett legyen a vállalkozásnál folytatott munkájával.

A kiválasztási folyamat a toborzással kezdődik, ez után következik maga a kiválasztás, a döntés meghozása után a munkatárs felvétele, a munkahelyi beillesztés folyamata. A kiválasztási folyamatot természetesen megelőzi a munkaerő igény megfogalmazása, a döntéshozók általi elfogadása.

Lépések:

1. A munkaköri követelmények meghatározása, a munkakör ellátásához kívánatos képességek, kompetenciák meghatározása
2. Toborzás
3. A jelöltek elemzése, kiválasztás
 - a) Az önéletrajzok átvizsgálása
 - b) Interjúztatás: a jelölt céljai, élethelyzete, motivációja
 - c) A vélemények értékelése
 - d) Ha szükséges, szakértői vizsgálatok: egészségügyi, pszichológiai
5. A munkakör összevetése a személy alkalmasságával, a megfelelés értékelése
6. Döntés

A munkaköri követelmények meghatározása a munkaköri leírásban található. Ez tartalmazza a képzettségre, a szükséges iskolai végzettségre vonatkozó elvárásokat, a pontos tevékenységi és felelősségi köröket, szakszerűbben szólva a munkakör és személyzet specifikációt.

A munkaköri leírásból állapítható meg a kívánatos képességek, kompetenciák köre.

A toborzás mindazon tevékenységeket jelenti, amelyek a megfelelő számú, szakképzett munkaerő megszerzésére irányulnak.

A toborzás nehéz és összetett folyamat, időigényes, valamint több tényezőtől függ. A helyi munkaerőpiac sajátosságai nagyban befolyásolják a fenti állításokat. Amennyiben túlkínálat mutatkozik, a folyamat felgyorsul, és egyszerűbbé válik.

A toborzás több forrásból is lehetséges. Külső forrásból történő toborzás esetén a szervezet, munkahely erősségeire, a munkakörülményekre, a munkatársak ösztönzési rendszerére, az ellátandó feladatok érdekességére, változatosságára hívjuk fel a jelentkezők figyelmét, hangsúlyozzuk a belső képzési, előrelépési lehetőségeket. Fontos, hogy kellő számú jelentkező álljon rendelkezésre, hogy a legmegfelelőbbet megtalálhassuk.



1. ábra. A toborzás célja a válogatási lehetőség biztosítása

Belső forrásból történő toborzás esetén könnyebb és nehezebb is a dolgunk. Egyrészt ismerjük a jelöltek képességeit, előnyeit, másrészt ügyelnünk kell a munkatársak közötti egyensúly megtartására, valamennyi munkatárs számításba vételére is. Jelentkezőket találhatunk nyílt vagy meghívásos pályázat révén, a továbbképzések, a belső karriertervezés nyomán, előléptetésekkel, áthelyezésekkel (rotációval) is.

Számos előnyt jelent a belső forrásokból történő toborzás: a belső jelentkezők jobban minősíthetők, gyorsul a toborzási folyamat, javítja a dolgozók hangulatát, növeli a motivációt, költségtakarékos, a megüresedett pozíció láncreakciót indíthat a dolgozók között a további előrelépésre. Hátrányként említhetjük a harcot, ami az előreléptetésért folyhat, előfordulhat az is, hogy olyan munkatárs előreléptetésére kerül sor, aki az új munkakörben már nem felel meg a várakozásnak, mert elérte az inkompetencia szintjét.

A jelöltek elemzésének első lépése az önéletrajzok tanulmányozása. Ebből kiderül a jelöltek tapasztalata, képzettsége. Ekkor végezhető el a kezdeti szűrés, ezt munkakör specifikációnak is nevezhetjük.



2. ábra. Az első benyomás szerepe

Az **interjúztatás** személyes találkozást jelent, amelynek során célzott kérdések segítségével deríthetjük ki a jelölt terveit, céljait, és a személyiségéről, hozzáállásáról is képet nyerhetünk. Célszerű az interjúztatást legalább 2 fővel végezni, egyrészt a munkáltatói jogokat gyakorló személy, másrészt a közvetlen vezető részvétele az ajánlott. A szakszerű felmérésen túl – **végzettség, gyakorlati tapasztalat, elért munkaeredmények, speciális tudás, vezetői tapasztalatok, önállóság, felelősségvállalás, célok, motivációk**– vegyük figyelembe az úgynevezett "puha" szempontokat is: illik-e a jelölt a csapatba, alakult-e ki kölcsönös szimpátia. A végleges döntés során viszont ne ezek legyenek a perdöntők, inkább csak árnyalják a tapasztalatokról, képességekről kialakított képet.

Az interjúztatás során gyakran követnek el a **felvételiztetők hibáit**. Ezek közül a leggyakoribbak a következők: az interjúztató "hozzám hasonló–tehát jó" csapdjába eshet. Túl korán dönt, nem ad esélyt a később sorra következő jelölteknek. A szimpátia–ellenszenv érzés vezet, például az első találkozáskor kialakuló első benyomás alapján, elveszti a racionális döntés képességét. Sztereotípiák alapján dönt: például: rosszabbul öltözött, tehát felkészületlen.

A vélemények összevetése, értékelése nyomán kerülhet sor a munka alkalmassági vagy a munka megkezdéséhez szükséges egyéb egészségügyi **vizsgálatokra** delegálásra, amelyek kedvező végeredménye után születhet meg a **végleges döntés** a munkavállaló felvételéről.

Összefoglalás

A munkatársak kiválasztásának célja a munkakör ellátásához legmegfelelőbb külső vagy belső jelölt felkutatása. A kellő számú választási lehetőség biztosítása a toborzás feladata, míg a kiválasztás az interjúztatás alatt jól irányzott kérdések segítségével személyes találkozás során zajlik. **A kiválasztás objektív – a munkakör által igényelt ismeret, képesség, készség, tapasztalat – és szubjektív – csapat, szimpátia– szempontok alapján történik.**

HUMÁNPOLITIKAI TEVÉKENYSÉGEK, MUNKAFELADATOK ÉS FELELŐSSÉGI KÖRÖK ELOSZTÁSA, BESZÁMOLTATÁS

A humánpolitikai tevékenységek, a munkafeladatok és felelősségi körök elosztása, a beszámoltatás, a **vezetői feladatok közé** tartoznak.

Jó néhány meghatározás létezik a vezetés mibenlétével kapcsolatban. Egyik közkeletű meghatározás szerint a **vezetés feladata a szervezet tagjaival való együttműködéssel elérni mind a szervezet, mind a benne munkálkodó egyének céljait.** E célok eléréséhez a vezető feladatokat lát el, embereket, munkafolyamatokat irányít. A vezetői feladatokból jelen tananyagban a humánpolitikai tevékenységek közül a béralkuról, a munkaszerződés megkötéséről a munkaköri leírásról adunk rövid összefoglalót, további vezetői feladatként a munkafeladatok és felelősségi körök elosztását, valamint a beszámoltatás feladatait emeljük ki.

HUMÁNPOLITIKAI TEVÉKENYSÉGEK

Összefoglalóan azt mondhatjuk, a humánpolitikai tevékenységek körébe tartozik minden olyan vezetői intézkedés, amely a szervezetben dolgozó munkatársakat, magát a szervezetet, kapcsolatait érinti.

1. 1. Béralku

Mind a vállalkozás, mind a munkavállaló számára a felvételi eljárás fontos része a béralku. Gondoljuk meg, ha egy 5 éves tapasztalattal rendelkező munkavállaló rosszul alkuszik és havonta csak 20.000 forinttal kevesebb összeget visz haza, az éves szinten 240.000 Ft-ot jelent. Kárát tetézi az is, hogy fizetésemeléseinek sorozatában alacsonyabb szintről lépeget fölfelé. Az a jövedelem, amelyben sikerül megállapodnia, hosszú távon meghatározza életminőségét, munkamotivációját és lelkesedését.



3. ábra. Komolyan készülni kell a bértárgyalásra

A vállalkozás oldaláról sem az alacsony belépési bér a hosszútávon kifizetődő. Az alulmotivált munkaerő a fluktuációt fogja növelni, s az új munkatárs keresése, kiválasztása, betanítása többletköltséget jelent.

Felkészülés

Szükséges, hogy a munkavállaló valamilyen módon reális célt tűzzön ki fizetését illetően. Tájékozódnia kell már az interjú előtt arról, hogy hasonló munkakörben milyenek a kereseti lehetőségek, illetve az adott vállalatnál milyen a bérszínvonal. Erre különböző lehetőségei vannak.

Érdemes előzetesen kiadványokat, könnyen elérhető statisztikákat átlapoznia, utánanézni, hogy szakmájában (végzettségével, képességeivel stb.) mennyi az átlagfizetés, esetleg milyen egyéb juttatásokat szoktak felajánlani.

A munkáltató részéről szintén rendelkezni kell a fenti bérpiaci információkkal.

Helyes önértékelés

Természetesen minden munkavállalóak tudnia kell magáról, hogy milyen jövedelem az, amely elégedetté tenné. Továbbá nem szabad elfeledni: az egyén fizetési igénye egyúttal **önmaga értékelése** is. Felbecsüli, hogy mennyit érhet a munkaerőpiacon, várhatóan mekkora értéket tud teremteni az őt alkalmazó cégnek. Nagyon fontos, hogy reálisan értékelje tudását és teljesítőképességét. A munkaviszony valójában egy üzlet: a munkavállaló eladja szakmai tudását, képességeit, idejének nagy részét, munkaerejét és lelkesedését, hogy mindezért elismerést, még több tudást, tapasztalatot és fizetést kapjon.

A munkáltató oldaláról szintén elvárható a reális önértékelés. Tudnia kell, vállalkozása milyen fejlődési lehetőséget, kihívást, presztízst jelent a munkavállaló karrierjében. Amennyiben ezekben erős a munkahely, gyakran előfordul a jövedelmekkel való szigorúbb gazdálkodás.

A béralku

Van néhány szempont, amelynek ismerete hasznos lehet a sikeres bértárgyalás lebonyolításához.

1. Merev és rugalmas bérrendszerek

A nagyobb, vagy multinacionális cégeknek általában kialakult és eléggé merev jövedelmi rendszerük van, amelytől eltérni nemigen lehet. Sokkal nagyobb a mozgástér a kisebb vállalatoknál, ahol jelentősebb a személyes alku és a tárgyalófelek között kialakult erőviszony.

2. Magas vagy alacsony szintű pozíció

Általánosságban elmondható, hogy **minél magasabb pozícióra pályázik valaki**, annál **nagyobb az esélye** a vállalkozás által diktált bérrendszerből való **kitörésre**. A pályakezdők nincsenek jó alkupozícióban, míg a nagy tapasztalattal és kiváló referenciákkal rendelkező vezetők magukra szabott jövedelemcsomagot alkudhatnak ki.

3. A béralku a felvételi folyamat végén legyen

Ha valaki saját magát adja el, az bizonyos szempontból **hasonlít bármilyen áru értékesítésére**. Például egy ruha megvásárlásakor az **eladó dicséri a portékáját**, elmondja, milyen jólöltözötté válhat a vásárló, milyen presztízst jelent neki a ruha, a szomszédok hogy fognak irigykedni, stb. Majd a felcsigázott vásárló-jelölttel diszkréten közli a bizony borsos árat, ami különben "megéri". Így van ez a béralkuval is. A munkavállalónak először meg kell teremtenie az értéket, eladni egyedülálló képességeit, vezetői tapasztalatait, különleges alkalmazkodóképességét, tekintélyes szakismereteit, és csak utána lehet beszélni az árról, vagyis a fizetési igényéről. (Mivel a jövedelem adott munkáért jár, ezért is fontos, hogy e kérdés csak akkor kerüljön szóba, amikor a pályázó már pontosan ismeri a munkakör tartalmát, a munkaidőt, a munkakörülményeket és felelősséget.) Célravezető megvárni, amíg a felvételiztetők eldöntik magukban, hogy akarják őt, és hajlandók ezért akár többet is áldozni. Az ajánlatot ilyenkor általában nem vonják vissza pusztán azért, mert a jelölt kicsivel többet kér.

Ugyanez a helyzet a munkáltató oldaláról! Ecsetelnie kell, milyen sokan jelentkeztek a feladatra, mennyire értékes tudással rendelkeznek, milyen sokan gondolják úgy, hogy ez a munkahely megbízható, lehetőséget ad a szakmai előrelépésre, új kihívásokat ad, hosszútávra gondolkodik....

4. A munkáltató hozza szóba a fizetést

Az interjú során a felvételiztető feladata a jövedelemigény szóba hozása. Munkáltatóként szinte soha nem adunk ki információt arról, hogy milyenek a kereseti lehetőségek a cégnél, s hogy mi a munkáltatói elképzelésük. Leggyakrabban a pályázótól várjuk az összeg megjelölését.

Célszerű az eddigi jövedelem nagyság megjelölését kérni, tudva azt, hogy a jelöltek 20% százalékos többletjövedelemmel már elégedettek lehetnek. A jövedelem ajánlat megfogalmazásához **a hasonló munkakörben dolgozók keresetét** is figyelembe kell venni. A magasabb jövedelem bérfeszültséget szül, az alacsonyabb szintén feszültséget okoz a munkavállaló oldaláról.

Az ajánlattétel során hivatkozni kell a hasonló munkakörben foglalkoztatottak jövedelem nagyságára, a képzettségre, az eddigi tapasztalatokra.

Munkáltatóként nem a legmagasabb keretet ajánljuk fel induláskor. Ha a jelöltet valóban fel szeretnénk venni, felfelé is eltérhetünk az ajánlattól. Ezt természetesen csak akkor tegyük meg, ha a jelölt ragaszkodik magasabb jövedelemhez.

A leendő munkáltatónak van információja arról, hogy a pályázóhoz hasonló képességű szakembereket mennyiért lehet a munkaerőpiacon "megszerezni". Az ideális eset, ha hasonló összegre gondolnak. Ha a munkavállalói elképzeléshez képest nagyon keveset mond a munkavállaló, lehet, hogy "jövendőbelije" azonnal elfogadja, és így jóval kevesebb fizetést vihet haza, mint amennyit megérdemelne – bár ez nem igazán előre látó döntés lenne. Az is előfordulhat viszont, hogy kisebb igénye ellenére felajánlja a munkaadó az általa gondolt összeget – ezzel megelőzve a belső bérfeszültséget.

Ha túl nagy összeget mond a jelölt, elképzelhető, hogy rákérdezzük: miért pont ennyire gondolt és szerinte miért érhet ennyit a vállalkozásnak. Ez a jobbik eset: a pályázó meggyőzheti, hogy ér annyit a vállalatnak, hogy munkáltatóként ekkora "áldozatot" vállaljon. Sajnos az is előfordulhat, hogy magas elvárásai miatt egyszerűen kihúzza a leendő munkatársak listájáról.

Összességében elmondható, hogy a béralku során az a legfontosabb, hogy a munkaadó legyen mindig reális, vegye figyelembe a már meglévő munkatársak jövedelmét, a munkaerő piaci viszonyokat, a jelölt képességeit és elvárásait.

2. 2. A munkaszerződés megkötése

A munkaszerződés megkötése a munkavégzés megkezdése előtt történik, a munkaszerződés a munkáltató, a munkavállaló megállapodása alapján kötelező tartalmi elemek felhasználásával íródik.

A munkaszerződés szólhat határozott vagy határozatlan időre. Többek között tartalmaznia kell a munkáltató és a munkavállaló nevét, a munkakör megnevezését, a munkaviszony kezdetének dátumát (határozott idő esetén a lejárat dátumát is), a munkavégzés helyét, a munkáltatói jogkör gyakorlójának nevét, a fizetés nagyságát, meghatározási módját, alapját, a munkaidőt, a munkabeosztást, a próbaidő kikötését, a felmondási időt. A munkaszerződést írásba kell foglalni. A tartalmát a Munka Törvénykönyve, az esetleges Kollektív Szerződés szabályozza.

Tekintve, hogy a munkaszerződés a legfontosabb munkavállalói, munkaadói dokumentum, megkötését felkészült szakemberekre célszerű bízni abban az esetben is, amikor az minta szerződések alapján készül. **A munkaszerződés kötelező melléklete a munkaköri tájékoztató.**



4. ábra. Az aláírással érvénybe lép a szerződés

3. 3. A munkaköri tájékoztató, a munkaköri leírás

A munkaköri tájékoztató meghatározza a **munkavállaló tennivalóit, a kapcsolódó munkakörökkel az alá-, fölé- mellérendeltségi viszonyokat**, azt, hogy a munkavállaló milyen mértékű **felelősséget** visel az elvégzett munkáért.

A **munkafeladatok** leírása egyszerű nyelvezetű, könnyen értelmezhető formában kell, hogy történjen. A javasolt forma: a Mit csinál? kérdésre válaszoló mondat. Szintén javasolt a munkafeladatok csoportosítása pl. sorrendiség, fontossági sorrend vagy valamilyen, a munkához ésszerűen illeszkedő szempont szerint.

Az intézkedési-, döntési-, ellenőrzési-, javaslattételi- és egyéb jogosultságok szintén a munkaköri leírás részét képezik.

A **felelősségi körök** elosztása a munkaadó, a munkát szervező feladata. A munkafolyamat alapos ismerete, az elvárt munkaeredmények ismerete, a munkaszervezet átlátása, valamennyi munkakör tartalmának ismerete teszi lehetővé, hogy a feladatkörök ne fedjék át egymást, ne maradjanak "lyukak" a tennivalók egymásutánjában.

A **hatáskörök leírását** megkönnyíti a **nyelvi sémák alkalmazása**: " elvégzi, ellátja, előkészíti, befejezi, összeszereli, közreműködik stb." kezdetű mondat a **feladat leírását** segíti, de nem tartalmaz utalást az elvégzett munkáért viselendő felelősségre.

A **felelősségi kör** megfogalmazásában szintén javasolt a "felelős valamiért" nyelvi séma alkalmazása. Ne feledjük, hogy a szervezet nagyságától, tagoltságától függően a munkafolyamatok részeredményeiért, végeredményeiért a felelősséget a vezetők viseli.

A MUNKAFELADATOK ÉS FELELŐSSÉGI KÖRÖK ELOSZTÁSA

Egy jól működő szervezetben minden pillanatban feladatokat kell elvégezni. A kivitelezőnek pl. tudnia kell, mit, mikor, milyen részletességgel kell elvégeznie.

Mint az előzőekben jeleztük, a feladatok felelősségek dokumentálása a munkaköri leírásban történik. De mi is az a hatáskör és mi a felelőségi kör?

A **hatáskör** nem más, mint az intézkedési **jogosultság meghatározása** pl. az elvégzendő feladatokról, a felhasználandó erőforrásokról, a másoknak adható utasításokról.

A **felelősség** bizonyos tevékenységek elvégzésének, intézkedések meghozatalának **kötelezettségét** jelenti.

A feladatkörnek, a hatáskörnek és a felelőségi körnek összhangban kell lennie.

Ha pl. a hatáskör kisebb, mint a feladat, az a munkakedvet rombolja, hiszen megköti az illető kezét, nem lehet önálló a feladatvégzésben. A szükségesnél nagyobb hatáskör pedig összeütközéseket okozhat más munkakörökkel, szakterületekkel.

Ha a felelőségi kör nagyobb, mint a hatáskör, jogkör, akkor olyanért is felelősségre vonható az érintett, amihez nem is volt meg az intézkedési jogosultsága.

A vezető felelőssége a szervezetben a hatáskörök és felelőségi körök meghatározása. Ezt a feladatát kis szervezetben önállóan, a munkafeladatok, munkafolyamatok átlátásának birtokában, saját gyakorlati tapasztalatai alapján látja el. **A folyamatokban gondolkodás lehetővé teszi az egyes munkakörökhöz tartozó feladatok, hatáskörök, valamint az elvégzett munkafolyamat részletért, nagyobb egységért való felelősség kiosztását.**

Nagyobb szervezetekben a szakmai irányítók, a szervezetfejlesztők, humánpolitikusok végzik el ezt a munkát.

A BEILLESZTÉSI FOLYAMAT

A humánpolitikai tevékenységek sorába illeszkedik a munkatársak beillesztési folyamata is.

A munkatársak beillesztésének **célja** az új dolgozó **megismertetése** a szervezet működésével, a biztonsági kérdésekkel, a foglalkoztatási feltételekkel, a szervezeti egységgel, a konkrét munkafeladatokkal, a kollégákkal.

Fontos lépés az új munkatárs és a szervezet szempontjából is, mert alkalmazásával **csökkenhet a fluktuáció, elkerülhetők, kezelhetők az esetleges balesetek, a munkahelyi stressz, átadható a szervezeti kultúra, megoldható a csapatépítés,** és nem utolsósorban biztosabban **elérhető az elvárt teljesítmény,** méghozzá a hozzárendelt **minőségi mutatókkal** egyetemben.

Az új munkatárs szempontjából vizsgálva a kérdést konkrét választ kell adnunk az elvégzendő munkára, felelősségre vonatkozóan, az ismereteket, követelményeket, a munkahelyi szokásokat, szabályokat ebben a szakaszban kell közvetítenünk.

A gyakorlatban bevált módszer a **mentori rendszer** alkalmazása. Ekkor egy tapasztalt, a cég elvárásait ismerő, elfogadó, alkalmazó munkatárs segíti a beilleszkedést, lehetőleg olyan kolléga személyében, aki az új munkatárs feladatait nem csupán elmondani, hanem szükség esetén bemutatni is képes. Mentori tevékenységéért a kolléga valamilyen juttatást is kaphat: nem csupán anyagi ellentételezés jöhet szóba, hanem pl. szabadidő, továbbképzés, előrelépési lehetőség is.

A mentor, a vezető a beillesztési folyamat során – amely nem keverendő össze a próbaidő fogalmával – folyamatos visszajelzést ad az új kollégának az elvégzett munka eredményéről, minőségéről, míg az új kolléga hozzá fordulhat kérdéseivel, gondjaival.

A folyamat vége az esetleges belső vizsga, vizsgamunka elkészítése, lezárására pedig a próbaidő lejárata előtti értékelő–fejlesztő beszélgetés ad lehetőséget.

BESZÁMOLTATÁS

A vezetők a szervezet és az egyén céljainak elérése érdekében megszervezik a munkát, meghatározzák a hatás és felelősségi köröket, munkatársakkal töltik fel a szervezetet, de mindezek önmagukban még nem biztosítják, hogy a szervezet működése az elképzeltnek megfelelően történik, s az eredmények is jönni fognak.

A kitűzött célokat, a tényleges működést rendszeresen össze kell vetni, az eltéréseket észlelni kell, s a szükséges korrekciós lépéseket is meg kell tenni.

A beszámoltatás, kicsit modernebb szóhasználattal élve az ellenőrzés, a kontroll, lehetőséget ad a fenti vezetői információgyűjtésre, a szükséges intézkedések meghozatalára.

Az ellenőrzés elsődleges **célja** a munkavállaló számára **visszacsatolás** nyújtása az elvégzett munka mennyiségéről, minőségéről, a szervezetben elfoglalt helyéről, szerepéről, a fejlődéshez szükséges további teendőkről.

A beszámoltatást vezetői és munkavállalói oldalról is felkészülés előzi meg.

A vezető előzetesen informálódik az elvégzett munka mennyiségi, minőségi mutatóiról, a konkrét szervezeti egység teljesítményéről, a vállalkozás eredményességéhez való hozzájárulásáról, tehát az egyéni és szervezeti szintű teljesítményekről.

A munkavállaló szintén felkészül a mutatók alapján, számba veszi saját eredményeit, esetleges hibázását, összegyűjti az eredményesség fokozását elősegítő képzési, munkaszervezési és egyéb javaslatait, igényeit.



5. ábra. Beszámoló

A vezetői beszélgetés a **munkavállaló meghallgatásával** kezdődik. Így a vezető egyrészt képet kap a munkavállaló önértékelési képességeiről, másrészt megkíméli magát – legalább részben – a kritikák megfogalmazásától, mivel a munkavállalók jó része pontosan tisztában van erényeivel, hibáival. Komolyan kerüljenek megfontolásra a munkavállaló szakmai javaslatai is, mivel a gyakorlati tapasztalatok akkor is hasznos információt adnak a vezetőnek, ha a javaslat végül mégsem kerül elfogadásra. Ebben az esetben a vezető indokolja a döntését.

A **vezetői** beszélgetés második felében a vezetőé a szó. **Megerősíti** az elért eredményeket, kiemeli azokat a **változtatási elvárásait**, amelyek a fejlődést segítik. Fontos, hogy ezeket és az elkövetett hibákat is javíthatónak ítélje (ha lehet), észrevételei ne minősítőek, hanem előre mutatóak, motiválóak legyenek.

Adjunk lehetőséget a munkavállalónak a reakciókra, majd egyértelműen kerüljön megfogalmazásra a következő beszámoltatási időszak alatti elvárás, az értékelés szempontjai, mindez **támogató javaslat** formájába öntve.

Ne feledjük: a beszámoltatás, ellenőrzés nem a múlt kritikai szempontú elemzése, hanem az elért eredmények, módszerek elismerése, erősítése, információforrás a további teendőkhöz.

A legfontosabb javaslatok a vezető számára:

- Pozitív indítás.
- Konstruktívan és nyíltan mondja el a véleményét.
- Először erősítse meg a pozitívumot, azután térjen ki a problémára.
- A megoldást, változtatási lehetőségeket együtt keressék meg.
- Ne oktassa ki a munkavállalót.
- Bízassa a pozitív elemek erősítésére, a fejlődésre, az önfejlesztésre

- Adott esetben a magatartás-változtatás megbeszélése a felettesekkel és a kollegákkal.

A beszámoltatás, ellenőrzés, kontroll a mai világban inkább a teljesítményértékelés nevet viseli, formája pedig az értékelő-fejlesztő elbeszélgetés.

Akár a régi, akár az új névvel illetik, ezek az alkalmak nem csupán szóbeli információcserét jelentenek, hanem vagy formanyomtatvány segítségével vagy jegyzőkönyvi formában rögzítésre kerülnek annak érdekében, hogy a következő időszakban a beszélgetés alapját képezzék.

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

Az előzőekben áttekintettük a kiválasztáshoz tartozó tudnivalókat. Mindez csak elméleti tudás marad, ha nem törekszünk a gyakorlati alkalmazásra. Tegyük néhány próbát!

1. feladat

Tegyük fel, hogy személyes körülményei megváltozása miatt munkahelyváltásra kényszerülne. Nevezze meg, milyen feladatok elvégzése lenne szükséges a saját munkakörének betöltéséhez.

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

2. feladat

Képzeld el, hogy egyik kollégája váratlanul vidékre költözik, pótolnia kell a munkáját. Milyen lehetőségei vannak a lehetséges munkatársak felkutatására?

3. feladat

Válassza ki azokat az állításokat, amelyek az eredményes toborzásra érvényesek lehetnek!

- A toborzás mai, modern formája internet felhasználásával a legelterjedtebb.
- Csak a szervezeten kívüli jelöltek jöhetnek szóba új munkatársként, a belső, jól megszokott rendet nem érdemes megbolygatni.
- Ha valamelyik munkatárs új munkakörbe kerül, a többiek nem engedik őt érvényesülni, mert irigyek lesznek rá.
- A jelöltek felkutatása csak személyes ismeretségek útján az eredményes.
- A továbbképzések jó alkalmat teremtenek a későbbi munkaerő igény betöltéséhez.
- A tapasztalatlan munkavállalókkal nem érdemes foglalkozni, túl sok energiát vonna el a betanításuk.

Gondolja végig, milyen megfontolásból adta meg a válaszait!

4. feladat

A kiválasztási folyamat során gyakorta követnek el hibákat a felvételiztetők. Jelölje meg azokat az állításokat, amelyeket hibásnak ítél! Indokolja meg a döntését!

- Nem szükséges megvárni a jelentkezési határidő lejártát, úgyis találunk alkalmas jelöltet a gyorsan reagálók közül.
- A jelentkezőnek néhány hónapos munkatapasztalata már van hasonló munkakörben, de végzettséggel nem rendelkezik. Érdemes inkább őt választani, egyrészt nem kell neki akkora jövedelmet biztosítani, másrészt úgyis megtanulja menet közben, amire szükség van.
- A beérkezett jelentkezéseket érdemes sorrendbe állítani. Ezek szempontjai: végzettség, munkatapasztalatok, elvárt jövedelem, referenciák, szimpátia.
- Nem érdemes fényképes önéletrajzokat kérni, aki egy fokkal szebb az ördögnél, jöhet.
- Ha több alkalmas jelölttel is találkozunk, célszerű akár 2-3 fordulós interjúztatást is szervezni, így kiderülhet, melyik jelölt kellően kitartó és elszánt, újabb szempontok kerülhetnek elő, alaposabban megismerhetjük a jelöltet, és még kedvezőtlen döntés esetén is fenntarthatjuk a kapcsolatot egy későbbi munkakapcsolat reményében.
- Felesleges sok időt tölteni a kiválasztással, én első látásra eldöntöm, ki a szimpatikus és ki nem az. Legfeljebb nem válik be, akkor majd választok mást.

5. feladat

Gondolja végig, milyen emberi erőforrással összefüggő tevékenységek elvégzésével érheti el a vállalkozás a kitűzött céljait!

6. feladat

Munkáltatóként a kiválasztási folyamat végén két jelölttel kerül béralku pozícióba. Összegezze milyen munkavállalói tárgyalástechnikát talál elfogadhatónak!

7. feladat

Vegye számba, milyen információkkal kell rendelkeznie munkaadóként a sikeres béralku lefolytatásához!

8. feladat

Sorolja fel, milyen előnyei és hátrányai lehetnek annak, ha a munkavállalót az általa megjelölt jövedelemnél magasabb jövedelemmel foglalkoztatja!

Előnyök	Hátrányok

9. feladat

Jelölje meg a felsorolásból a munkaszerződésben szereplő, kötelező tartalmi elemeket!

- A munkavállaló adószáma.
- A munkáltató székhelyének megnevezése.
- A munkavállaló iskolai végzettsége.
- A munkavállaló neve, születési helye, időpontja, édesanyja neve.
- A házastárs neve, születési helye, időpontja.
- A munkabér szerkezete, nagysága.
- A feladatkör, beosztás megnevezése.
- A közvetlen utasítást adó felette megnevezése.
- A beosztottak megnevezése.
- A munkaviszony kezdetének, végének időpontja.

10. feladat

Milyen információknak kell szerepelni a munkaköri tájékoztatóban?

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

11. feladat

Fogalmazza meg, a lényegi különbség a hatáskör és a felelősségi kör között! Hozzon erre példákat a saját munkafeladataival összefüggésben!

12. feladat

Gondolja végig, milyen beillesztési folyamaton vezetné végig a vállalkozásához újonnan csatlakozó munkatársát! Mennyi időt szánna a beillesztésre? Milyen feladatokkal bízna meg az új kollégát? Milyen feladatokkal bízna meg a mentorát?

13. feladat

Képzelve el, hogy vállalkozása az év végi eredményeket értékeli. Ön nem elégedett a munkatársak teljesítményével, a vállalkozás nem érte el a kitűzött célokat. Hogyan készülne fel vezetői feladatokat ellátó kollégák beszámoltatására? Tervezze meg, milyen forgatókönyv alapján irányítaná a beszélgetést!

ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

1. feladat

Sorolja fel a kiválasztási folyamat lépéseit! Tüntesse fel az egyes lépések célját!

1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

2. feladat

Állítson össze egy felsorolást, az Ön munkakörére milyen forrásokból gyűjtene jelentkezőket!

3. feladat

Írjon össze olyan kérdéseket, amelyekkel az 1. interjú során irányítaná a beszélgetést! Gondoljon az interjúztatás időrendjére, lehetséges felépítésére is!

4. feladat

Tervezze meg egy béralku forgatókönyvét! Tüntesse fel megjegyzésben a szükséges háttér információkat, taktikákat!

Lépések	Megjegyzés

5. feladat

Gondolja végig, milyen munkaügyi problémákat okozhat, ha a munkaszerződés tartalmi hiányosságokkal készül el?

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

6. feladat

Készítse el egy a vállalkozásában alkalmazott munkakör munkaköri leírását! Segítségképpen megadjuk a főbb pontokat!

Munkavállaló neve:

Munkavállaló munkakörének megjelölése:

Munkavállaló munkakörébe tartozó feladatok részletes meghatározása: _____

Tudja:

A munkakör szervezetten belüli megjelölése: _____

Munkavégzés során az utasítási jogkör, és az ellenőrzési jogkör gyakorlójának szervezeti megjelölése: ____

Az utasítási jogkör gyakorlója jogosult a munkaköri leírásban meghatározott munkaköri feladatokon túlmenően, a munkakör jellegéhez kapcsolódó egyéb utasítások adására is.

A munkakör betöltésének képzettségi és egyéb feltételei:

Egyéb képességek:

A munkavégzés helye: _____

Jelen munkaköri leírás a munkaszerződés elválaszthatatlan melléklete.

A munkaköri leírást átvettem, és az abban leírtakat elfogadom:

7. feladat

Képzelve el, hogy kereskedelmi vállalkozásában, az egyik vevő reklamációval él, mert nem azt az árut szállították neki, amit rendelt. A rakodó munkás és a boltvezető egymást okolják az elkövetett hibáért. Miután ez nem először történik meg, Önnek kell eldöntenie, hogyan előzi meg a jövőben az ilyen jellegű hibákat. Mit tenne a vállalkozás vezetőjeként?

8. feladat

Vállalkozásához új munkatárs érkezik. Tervezze meg, milyen beillesztési folyamatot képzel el a számára!

9. feladat

Milyen hibákat talál az alábbi teljesítményértékelő beszélgetés forgatókönyvében? Indokolja, miért találja hibásnak az egyes lépéseket!

	Lépések	Indoklás
1.	A vezető közli a munkatárs előző időszakbeli teljesítménymutatóit.	
2.	A vezető indokolja, miért nem elégedett ezekkel a mutatókkal.	
3.	A vezető javaslatokat, felszólításokat tesz, mit kell a munkatársnak a jövőben másként tennie.	
4.	A vezető megadja a szót a munkatársnak.	
5.	A munkatárs előadhatja észrevételeit.	
6.	A vezető összegzi a beszélgetést, feladatokat ad a következő időszakra.	

MEGOLDÁSOK

1. feladat

1.	A munkaköri követelmények meghatározása	A munkafeladatok feltüntetése, képzettség, végzettség, kívánatos képességek meghatározása
2.	Toborzás	Minél nagyobb számú lehetséges jelölt felkutatása
3.	Kiválasztási folyamat	Az önéletrajzok elemzése, személyes találkozás, interjúztatás
4.	A vélemények összegzése	A munkakör elvárásai és a jelölt megfelelőségének összevetése
5.	Döntés	A legmegfelelőbb jelölt alkalmazása

2. feladat

Lehetséges toborzási források: a hasonló munkakörben dolgozó kollégák, egyszerűbb munkakörben jól teljesítő kollégák, hasonló munkát végző szervezetekből eltávozott jelöltek (leépítések), hirdetésekre jelentkező ismeretlen jelöltek, munkatársak által ajánlott jelöltek, iskolában most végzett fiatalok stb

3. feladat

Lehetséges kérdések: Hogyan mutatná be eddigi életútját? Milyen feladatai voltak eddigi életútja során? Melyekben volt a legsikeresebb? Melyeket kedvelte kevésbé? Mit tart személyes erősségeinek? Miben kell még fejlődnie? Milyen elvárásai vannak a munkahelyével, kollégáival, főnökeivel kapcsolatban? Milyen szakmai elképzelései vannak? Hogyan szeretné tovább képezni magát? Milyen személyes célokat tűzött ki maga elé?

4. feladat

Lépések	Megjegyzés
Felkészülés	Bérfiaci információk, a jelölt feladata, felelősségi köre, a hasonló munkakörben dolgozók bére
Tárgyalás	A legvégén hozom szóba, ha a jelölt kezdeményez, elengedem a fülem mellett...

MUNKATÁRSOK KIVÁLASZTÁSA, HUMÁNPOLITIKAI TEVÉKENYSÉGEK, MUNKAFELADATOK ÉS FELELŐSÉGI KÖRÖK ELOSZTÁSA, BESZÁMOLTATÁS

A jövedelemigény megkérdése	Kitérő válasz esetén az előző munkahelyen megszerzett jövedelemszint megkérdése
A jövedelem elemek tisztázása	Béren kívüli juttatások felsorolása
A jövedelemigény újbóli megkérdése	Ha nincs konkrét válasz a minimális szint megkérdése Kitérő válasz esetén visszakérdés Válaszadás esetén pontosítás
A jövedelemcsomag felajánlása	Hivatkozás a feladatra, felelősségre, munkatársak bérére, bérpiacra
Kérdései lehetőség felajánlása	El nem fogadás esetén döntés az eltérés nagyságáról-bérfeszültségek!
Újabb ajánlattétel	Jelentős többletigény esetén valami ellentételezés: próbaidő után nincs emelés, vagy 1. évben még nincs bónusz stb.
Megállapodás	Írásban a jelölt előtt felírni, ismét pontosítani.

5. feladat

Munkaügyi vita esetén a bíróság a munkavállaló érdekeit védi. A hiányos munkaszerződés jogvitákat okozhat. A jogi eljárás után további fizetési kötelezettség keletkezhet a munkavállaló felé, miközben a bírósági költségeket is fizetni kell. A pontatlan szerződés csak addig kerül elfogadásra a munkavállaló által, amíg nincsen egyéb gond a munkavégzésével. Amennyiben a munkáltató szankcionálni akar, a munkavállaló jogalapot szerez a támadásra.

6. feladat

Segíti a kertész munkáját, mindenkor a kertész utasításai alapján jár el az alábbi munkafolyamatokban:

- A gyümölcstermő növények termesztéstechnológiai folyamatainak, műszaki munkáinak tervezése, szervezése, kivitelezése és irányítása.
- Gyümölcstermő növények szaporítása.
- Gyümölcsültetvények létesítése.
- Fialat ültetvények gondozása, termőfelület kialakítása.
- Termőültetvények gondozása, termőfelület fenntartása.
- Művelési és metszési eljárások végzése.

- Talajerő-gazdálkodás, talajművelés, öntözés, komplex növényvédelem, speciális ápolási munkák.
- Kertészeti termékek betakarítása, tárolása, minősítése, piaci áru előkészítése, csomagolása, értékesítése.
- Kertészeti termékek, melléktermékek feldolgozása, kezelése, kereskedelmi forgalmazása.
- Mérések, minőségi, mennyiségi ellenőrzések.
- Kertészeti szolgáltatás.
- Gépek, eszközök, berendezések szakszerű működtetése és karbantartása.
- Az üzemi és személyi higiénia, a munka-, környezet- és tűzvédelem előírásainak betartása, betartatása.
- Anyagok, eszközök átvétele, tárolása, raktározása, forgalmazása, nyilvántartása.
- Munkatervek készítése,

Tudja: (példaként)

- kiválasztani a felhasználási célnak legmegfelelőbb kertészeti növényfajokat és fajtákat,
- ismereteit szakszerűen adaptálni a technológiai műveletek során,
- kiválasztani és szakszerűen felhasználni a technológiai céloknak megfelelő anyagokat, eszközöket, gépeket, berendezéseket,
- a különböző károsítókat felismerni, megelőzni és ellenük védekezni,
- elvégezni a kertészeti termesztés adminisztratív munkáit,
- megállapítani, kijavítani és korrigálni a technológiai műveletek során előforduló hibalehetőségeket,
- önállóan elvégezni a különböző méréseket, minőségi és mennyiségi ellenőrzéseket,
- szakszerűen beállítani, üzemeltetni, karbantartani és gazdaságosan használni a gépeket, berendezéseket,
- kiválasztani, alkalmazni az anyag- és energiagazdálkodás műveleteit, módszereit, a takarékoság formáit,
- biztosítani, kiválasztani a termesztéshez szükséges feltételeket,

Munkakör szervezetten belüli megjelölése:

Munkavégzés során az utasítási jogkör, és az ellenőrzési jogkör gyakorlójának szervezeti megjelölése:

Az utasítási jogkör gyakorlója jogosult a munkaköri leírásban meghatározott munkaköri feladatokon túlmenően, a munkakör jellegéhez kapcsolódó egyéb utasítások adására is.

A munkakör betöltésének képzettségi és egyéb feltételei:

- Szakmai képzettség: érettségi, 27/1996. (X. 4.) FM rendelet szerinti szakképesítés
- Egyéb képességek:
- határozott fellépés,
- precíz, biztos munkavégzés,

- lelkiismeretesség,
- kommunikációs képesség,
- jó koordináló képesség,
- agilitás, nagy munkabírás

A munkavégzés helye:

Jelen munkaköri leírás a munkaszerződés elválaszthatatlan mellékelete.

A munkaköri leírást átvettem, és az abban leírtakat elfogadom:

7. feladat

Egy lehetséges megoldás:

Elsőként külön-külön egyeztetnék mindkét munkatársammal, és különösebb reakció nélkül meghallgatnám a saját verziójukat. Ezekből le tudnám szűrni, hogy melyikükben mi rögződött a saját hatás és felelősségi körükből. A hallottak alapján felhívnám a boltvezető figyelmét arra, hogy a felelősség a rakodásért, a helyes árukiszállításért minden esetben őt terheli. Akkor is, ha a rakodó már sokadszorra végzi ugyanazt a munkát. Boltvezetőként nem engedheti meg magának azt, hogy megszokásból végzi a munkát. Minden esetben ellenőriznie kell a szállítmányt. Tartózkodnia kell a rutinszerű munkavégzéstől. A rakodó figyelmét pedig arra hívnám fel, hogy a munkát neki sem rutinból kell elvégeznie, hanem úgy, mintha ez lenne az első szállítás a vevő felé. Figyelmeztetném, amennyiben valami nem érthető, kérdeznie, egyeztetnie kell a boltvezetővel, ellenkező esetben őt fogom felelőségre vonni.

Amennyiben a reklamáció nem először fordul elő, munkajogi következményeket helyeznék kilátásba mindkét kolléga esetében.

8. feladat

Egy lehetséges megoldás:

Tegyük fel, hogy tényleges munkát végző, és nem vezetői feladatokat ellátó kolléga érkezik.

Elsőként a hasonló munkakörben már tapasztalt kollégát kérném fel mentorként. Figyelembe venném a mentor kijelölésekor, hogy nem a "nagy szájú, minden lében kanál" kolléga a jó mentor, hanem az, aki a vállalkozás értékrendjét, elképzeléseit magáévá tette, és jó színvonalon, megbízhatóan végezte eddigi munkáját. Feladatul adnám neki, hogy úgy ossza be 2 hónapra az új kolléga feladatait, hogy minden lényeges munkaköri feladat sorra kerüljön. További feladata lenne, hogy jelölje a már átadott, ismertetett munkaköri leírásban, melyik feladatot tudta színvonalasan, megfelelő idő alatt elvégezni az új kolléga és melyik feladatot kellett bemutatni, gyakoroltatni.

MUNKATÁRSOK KIVÁLASZTÁSA, HUMÁNPOLITIKAI TEVÉKENYSÉGEK, MUNKAFELADATOK ÉS FELELŐSSÉGI KÖRÖK ELOSZTÁSA, BESZÁMOLTATÁS

A 3. hónapban pedig már csak távolabbi segítség adóként kérném fel a mentort, aki abban az esetben áll rendelkezésre, ha az új kolléga azt igényli. A próbaidő végén figyelembe venném a mentor javaslatát is a véglegesítésre vonatkozóan.

9. feladat

	Lépések	Indoklás
1.	A vezető közli a munkatárs előző időszakbeli teljesítménymutatóit.	Nem a vezető kezdi a beszélgetést, lehetővé teszi a munkatárs beszámolóját, önértékelését. Inkább kontrollálja, hogyan készült fel a kolléga a beszámolóra. A kolléga beszámolója közben folyamatosan aktualizálja saját mondanivalóját.
2.	A vezető indokolja, miért nem elégedett ezekkel a mutatókkal.	A munkatárs feladata saját eredményeinek és javítani valójának a megfogalmazása, ugyanis csak ebben az esetben fogadja el, teszi magáévá a változtatásra vonatkozó elképzeléseket, javaslatokat. A vezető ezeket megerősíti, esetleg korigálja.
3.	A vezető javaslatokat, felszólításokat tesz, mit kell a munkatársnak a jövőben másként tennie.	Ezt inkább a kollégára kell bízni, és csak abban az esetben kell a vezetőnek közölni, ha a munkatárs nem reálisan látja a saját teljesítményét, széptíti, titkolja az esetleges hiányosságokat.
4.	A vezető megadja a szót a munkatársnak.	
5.	A munkatárs előadhatja észrevételeit.	Nem a munkatársnak kell reagálni a vezető megjegyzéseire, hanem éppen fordítva, a vezető erősíti meg, korigálja a munkatárs önértékelését.
6.	A vezető összegzi a beszélgetést, feladatokat ad a következő időszakra.	Az összegzés mindkét fél feladata, szerencsésebb, ha a kolléga fogalmazza meg, mit kell a következő időszakban elvégeznie.

MUNKANYELV

IRODALOMJEGYZÉK

FELHASZNÁLT IRODALOM:

- Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996
- Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996
- Nemes Ferenc: Vezetési ismeretek és módszerek, BKE Vezetőképző Intézet, 1998
- John C. Maxwell: Vezetés, Bagolyvár Kiadó, 2004
- Béralku, az állásinterjú legvégső akkordja, Profession.hu, 2008
- Consultation Magazin, 2010. 07.22.

A(z) 2219–06 modul 007–es szakmai tankönyvi tartalomeleme felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

A szakképesítés OKJ azonosító száma:	A szakképesítés megnevezése
33 622 01 1000 00 00	Dísznövénykertész
33 622 01 0100 31 01	Faiskolai termesztő
33 622 01 0100 31 02	Mikroszaporító
33 622 01 0100 31 03	Növényházi dísznövénytermesztő
33 622 01 0100 31 04	Szabadföldi dísznövénytermesztő
31 622 01 0010 31 01	Dohánykertész
31 622 01 0010 31 02	Gyümölcsstermesztő
31 622 01 0010 31 03	Szőlőtermesztő
31 622 01 0010 31 04	Zöldségtermesztő
31 622 01 0100 21 01	Fűszernövény-termesztő
31 622 01 0100 21 02	Gombatermesztő
31 622 01 0100 21 03	Gyógynövénytermesztő
54 621 04 0010 54 01	Kertész és növényvédelmi technikus
54 621 04 0010 54 02	Növénytermesztő és növényvédelmi technikus
54 621 04 0100 31 01	Növénytermesztő
54 621 04 0100 31 02	Növényvédő és méregraktár-kezelő
54 621 04 0100 31 03	Vetőmagtermesztő
54 622 01 0000 00 00	Parképítő és -fenntartó technikus
54 622 01 0100 31 01	Golfpálya-fenntartó
54 622 01 0100 33 01	Kertépítő
54 622 01 0100 31 02	Kertfenntartó
54 622 01 0100 31 03	Temetőkertész

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:

18 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