



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

SZÉCHENYI



„Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztését célzó tematikus
projektek megvalósításának támogatása” című felhívás

**Munkaerőpiaci kihívások kezelése a Szálláshely-
szolgáltatás, vendéglátás ágazatban**

GINOP-5.3.5-18-2018-00040

pályázat

Tartalom

<i>Konzorciumi tagok</i>	3
A projekt célkitűzése	3
Főbb kutatási eredmények	3
A projekt lefolyása és a Covid-19 vírus hatása	4
<i>Toborzás</i>	5
Módszertan részletes kialakítása, kipróbálása, adaptálása	6
<i>Kiválasztás</i>	6
<i>Bevonás</i>	6
<i>Képzés</i>	7
<i>Tájékoztató anyagok</i>	7
Összefoglalás	7
<i>Tényleges eredmények</i>	8
<i>Az eredmények további hasznosulása</i>	9

A projekt tapasztalatainak strukturált feldolgozása, összefoglaló értékelése

Konzorciumi tagok

A pályázatot benyújtó konzorcium vezetője a **Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége (MGYOSZ)** és a konzorciumi partner, a **Turisztikai és Vendéglátó Munkaadók Országos Szövetsége (VIMOSZ)**.

A projekt célkitűzése

A projekt az ágazat legégetőbb problémáját igyekezett a pályázat eszközeivel enyhíteni, megoldani. A turizmus-vendéglátásban évek óta nem áll rendelkezésre megfelelő létszámú és szakképzettségű munkaerő.

A **cél** olyan módszertan kidolgozása és kipróbálása volt, mely egyaránt kezeli a munkaerőpiacon megjelenő, de az ágazatra vonatkozó kellő ismeretekkel nem rendelkező munkavállalókat és a munkaerő keresletet az ágazatban. A munkaadói oldal kompetencia igényét és munkavállalói oldal kompetenciáit speciális, irányított képzési modulokkal tervezte harmonizálni, hogy alkalmasak legyenek az ágazatban történő foglalkoztatásra. Ezzel segítve mindkét oldal problémáinak kezelését, a turizmus-vendéglátás munkaerő szükségletének biztosítását a kereslet-kínálat összehangolásával.

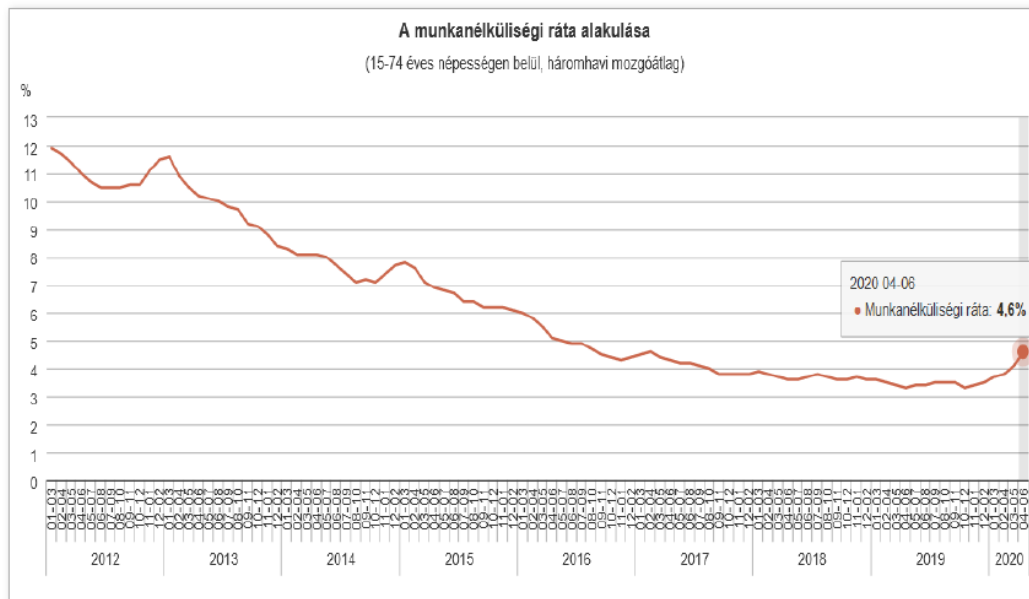


1. sz. ábra: A foglalkoztatottak száma az „I” ágazatban, 2015. I.-2020. I. – TEÁOR'08 (ezer fő); Forrás: https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qf005a.html

A pályázat során elképzelést vázoltunk fel arra vonatkozóan, hogyan lehet a közszférából kikerülő munkavállalókat, valamint a regisztrált álláskeresőket sikeresen beilleszteni a turizmus-vendéglátás ágazat munkavállalói közé. Hogyan lehet ezáltal az ágazat krónikussá vált munkaerő hiányát enyhíteni. A projekt képet mutatott be az ágazat humán erőforrással való ellátottságáról, a szakmában megmutatkozó munkaerőhiányról, annak a régiók közötti eltérő megoszlásáról. Felvázolta a célcsoportba tartozók átképzésének módszereit, formáit, az átképzés alkalmazhatóságának lehetőségeit és korlátait.

Főbb kutatási eredmények

Szolgáltatás-jellegénél fogva a turizmus rendkívül élőképzettség igényes ágazat. Komoly differenciáló tényezőnek bizonyul a szakképzettség, a tapasztalat mértéke és az életkor. Ezek a tényezők nyomós indokként tűntek fel a pályázat keretében végzett piackutatás során is, amennyiben az érintett munkanélküli réteg problémája nagy részben gyökerezett a szakképzettség hiányából, életkorukból, illetve a Covid-19 vírus munkaerő piacra való hatásaiból. Említett piackutatás keretében egy kompetencia-mátrix is kialakításra került, amely segítette megvizsgálni a megkérdezettek általános tulajdonságát, szakképzettségét. A kutatási anyag is megállapította, hogy Magyarországon az elmúlt néhány évben a munkaerőpiacon egyszerre van jelen munkanélküliség és munkaerőhiány. Miközben a munkanélküliségi ráta országos viszonylatban egyre alacsonyabb, addig az üres álláshelyek száma és aránya emelkedő tendenciát mutat. Ez az állapot a pandémia alatt és után csak romló tendenciát mutat a turizmus-vendéglátás ágazatban.



2. sz. ábra: A munkanélküliségi ráta alakulása, 2012.01. – 2020.06.; Forrás:

<https://www.ksh.hu/gyorstajekozatok#/hu/document/mun2006>

A projekt lefolyása és a Covid-19 vírus hatása

A pályázat felvázolásakor mind a munkaerőpiaci helyzet, mind a célcsoport más összetételű volt, mint annak megvalósításakor. Az elképzelések és eredmények közti különbség köszönhető a 2020 márciusában beköszöntő Covid-19 vírusnak, amely munkaadói és munkavállalói szempontból is átrendezte az elkövetkezendő évek és a pályázat kimenetelét.

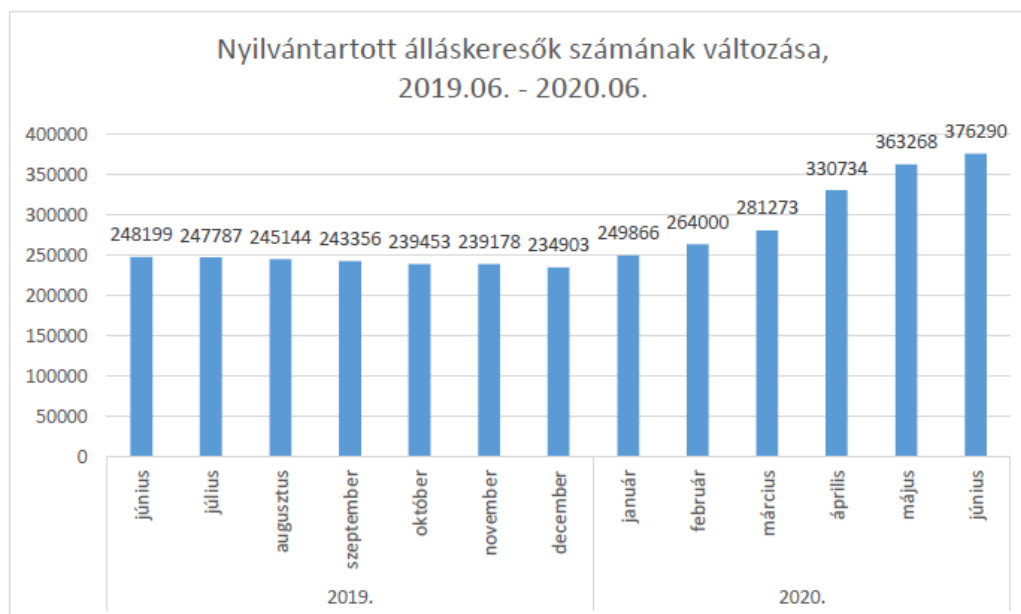
A pilot projekt résztvevői között a közszféra mellett azonos hangsúllyal jelentek meg a regisztrált álláskereső, valamint jelenleg dolgozó, de pályaváltásban gondolkodó magánszemélyek, akik érdeklődést mutattak a program iránt. Pl.: Szakképzetlen álláskereső; 50 év feletti álláskereső; Pályakezdők; GYED-ről, GYES-ről, ápolási díjról visszatérők, vagy legalább egy gyermeket egyedül nevelő felnőttek.

A projekt indulásakor még úgy tűnt, hogy a képzés indításánál szükséges lesz a képzettség szerinti eltérő hatásokat figyelembe venni. Azaz a projektben külön szükséges foglalkozni az alacsonyabb végzettségű munkavállalói körrel. Számukra megoldást jelenthetett volna egy ún. ágazati bázisképzés. Akkor úgy gondoltuk, hogy az alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkezők mellett külön kellene foglalkozni a szakképzettséggel, a több éves gyakorlattal bíró középfokú végzettségűekkel és külön a

felsőfokú végzettségű és annak megfelelő munkakörökben tapasztalatot szerzett leendő dolgozókkal. A leghatékonyabb megoldást az ún. „tűszerű képzések” lefolytatása jelentette volna, amelyben minden képzett saját hiányos területeit érintő továbbképzésben vehetett volna részt. Ezt azonban a partner és a konzorcium vezetői elvetették a koronavírus okozta nehezített körülmények miatt.

Számos elemzés született arról, hogy a koronavírus járványt leginkább a turizmus-vendéglátás szektor sínylette meg. Szinte teljesen bevételek nélkül maradtak a szektor vállalkozásai. 2020 áprilisában a kereskedelmi szálláshelyek összes bruttó árbevétele 97%-kal, májusban 93%-kal kevesebb volt az előző év azonos időszakához képest. A kereskedelmi szálláshelyek árbevételének alakulása elsősorban a munkavállalói oldalt érintette negatívan. Az ágazat aktív munkavállalói egy része elbocsátásra került, pályaelhagyásra kényszerült. Akikkel megegyeztek a munkaadók, hogy tovább foglalkoztatják, ők is számos kompromisszumot kellett, hogy kössenek. A kormány által nyújtott támogatás következtében sokan tértek át a részmunkaidős alkalmazásra, vették igénybe a bértámogatás nyújtotta segítséget. A bértámogatás ellenére az ágazatban maradtak megéreztek a válság hatásait, csökkentett bérezésben részesültek.

A turizmus-vendéglátás 2021-es főszezonja megérezte a kiesett munkaerő hatását. A szakképzett munkaerő hiányában a kereskedelmi vendéglátóhelyek emberhiánnyal küzdöttek. A 2021-es főszezonban megjelent továbbá a bérnyomás jelensége, a munkaadók gyakran szembesültek emelt bérigénnyel, melyet erősített az egymásra licitálás a vendéglátóegységek között.



3. sz. ábra: Nyilvántartott álláskeresők számának változása, 2019.06. - 2020.06., Forrás:

https://nfsz.munka.hu/tart/stat_teruleti_bontas [NFSZ idősoros adatok (országos) 2020. június]

Célcsoporttal kapcsolatos előkészítő tevékenységek

Toborzás

Reményre adott okot a pilot projekt keretében végzett kapcsolatfelvételnél elért 618 fő, akik közül 190 fő vett részt a felmérési folyamatban. Ennek során sokan mutattak érdeklődést a pilot projekt keretében megrendezett képzés iránt. A kezdeti bizakodó hozzáállás után a 2020-as év közepére jelentősen csökkent az érdeklődők és elérhető felek száma. A tervezett és valós indikátorok közti különbség köszönhető nagyrészt a Covid által megtépzott, majd átrendezett munkaerő-piaci viszonyoknak. A kitöltők és a képzésben részt vettek nagy része esett ki a pályázati folyamatból amiatt, mert időközben megváltoztak személyes vagy munkahelyi viszonyai, vagy nem volt

megoldható számukra az online oktatásban való részvétel megfelelő számítástechnikai eszközök hiányában. Sokan elhelyezkedtek kényszerűségből más pályán, kezdtek egyéni szakmai vállalkozásba, az egyéb szektorok felszívták a képzett munkavállalókat.

Módszertan részletes kialakítása, kipróbálása, adaptálása

Kiválasztás

A **kompetencia-felmérés** során megkérdezett 190 fő válasza meghatározta a későbbi kiválasztási folyamatot. Felmérésre kerültek azon hiányzó kompetenciák, amelyek gátolnák őket abban, hogy alkalmasak legyenek a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágazatban történő foglalkoztatásukra. A 190 fős célcsoport kétötödének a legmagasabb iskolai végzettsége legfeljebb általános iskola volt (esetleg aztán OKJ-s képzés). A felmérésben résztvevők közül annak elvégzésekor valamilyen okból kifolyólag nem dolgozott a csoport több, mint négyötöde. Ezen belül álláskereső volt szinte mindenki. A regisztrált álláskeresők kétharmadának, és a nem regisztráltak csaknem kilenc-tizedének legfeljebb 6 hónapja nem volt munkája, a többieknek pedig ennél régebb óta. A válaszolóknak éppen a fele rendelkezett valamilyen szinten és időtartamban turisztikai és/vagy vendéglátóipari munkatapasztalattal. Az akkori munkakörök között gyakori előfordulással volt: szobaasszony; vendéglátó-eladó; felszolgáló, pincér; konyhai kiegészítő és szakács munkakör.

A kompetencia mérésben igen, de a képzésben már nem résztvevő személyek nagy része indokolta azzal kiesését, hogy új munkahely/vállalkozása túl időigényes. A szervezett képzésben tervek szerint a fennmaradó érdeklődők közül 20 fő sajátíthatott volna el olyan szakmai ismeretanyagot, amely segítette volna integrációjukat a turizmus-vendéglátás ágazatba.

Bevonás

A pilot projekt megvalósításához szükséges egyéni fejlesztési/képzési terv fejezetének elindulásakor 2020 őszén 64 fő került megkeresésre, közülük 41 fő rendelkezett valamilyen jellegű turizmus-vendéglátáshoz köthető szakmai tapasztalattal.

Az **egyéni fejlesztési/képzési tervek** elkészítésével az egyéni igények és szükségletek felmérése volt a fő célkitűzés, ezen túl tartalmazta a projektben résztvevő ügyfelek rövidebb és hosszabb távú célkitűzéseit, illetve egy 2-3 évre szóló, közeli életpályaterv megfogalmazását. Ezek a strukturált, rendszerezett információk perspektívát nyújtottak az ügyfeleknek a fejlesztési területek azonosításában és saját céljaik meghatározásában. Biztosítottak továbbá egy önismereti teszt-mátrixot, amely hozzásegítette a képzőpartnert egy személyre szólóbb képzés kialakításában.

A kitöltők válasza alapján kirajzolódott a fejlesztendő területek köre, melyek közül az alábbiak voltak a legmeghatározóbbak:

- **vendéglátóipari és/vagy turisztikai ismeretek** (30% abszolút nem rendelkezett ilyen jellegű szakmai tapasztalattal)
- **informatikai, számítógépes ismeretek** (a kompetencia-felmérés során azon jelöltek kerültek kiválasztásra, akik bejelölték, hogy rendelkeznek számítógépes ismeretekkel/tapasztalattal és eszközzel – az online jelleg miatt ez alapfeltétellé vált)
- **idegen nyelvi kommunikáció** (a résztvevők 60%-a minimum alapszinten ismer idegen nyelvet)

A vírushelyzet indokolta, hogy a képzés anyagában kiemelkedő helyet kaptak a munkakörökre specializált **általános járványügyi és higiéniai ismeretek**, melyek naprakész tudással vértették fel a résztvevőket a Covid-19 vírus kezelésével, megelőzésével kapcsolatban.

Az egyéni fejlesztési/képzési terv keretében önértékelő tesztet is kitöltöttek a válaszadók. Az eredményekből személyre szabott mátrixot állított össze a rendszer, mely egységes képet adott a jelentkező általános kompetenciáiról, kimutatva azon hiányosságokat, amik további fejlesztésre szorulnak.

Képzés

A képzést megelőzően sor került a módszertan kialakítására, ellenőrzésére, míg végül megszületett a végleges tananyag. Az online, távoktatási módszerrel megvalósult képzés elsődleges célja volt, hogy fejlessze a résztvevők munkaerőpiaci kihívásoknak megfelelő készségeit, kompetenciáit és alapismereteit, valamint motiválja őket a szakmai ismereteik folyamatos bővítésére a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágazatban. A képzés tananyagegysége a következőkből épült fel: kommunikáció és konfliktuskezelés; önismeret, önfejlesztés; kompetenciafejlesztés; környezettudatosság, fenntarthatóság és higiéniai ismeretek (különös tekintettel a COVID okozta újdonságokra); szakmai szttenderdek a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágazatban; szupervízió.

Az alapképzést egy célzottabb online coaching követte. Az ágazatban szükséges ismereteket elmélyíteni kívánó online coaching és az azt kiegészítő online egyéni konzultáció sorozat célja segítségnyújtás volt az egyéni személyes képességeik fejlesztésében, különös tekintettel a COVID-19 által generált munkaerőpiaci kihívások kezelésére. A csoportos coaching lehetővé tette azonos problémával küzdő személyek gyors, személyre és csoportra szabott, célirányos fejlesztését. A coachingban részesülők olyan témakörökben mélyíthették el ismereteiket, mint pl.: Erősségek, sikerek, örömök tudatosítása; kihívások megfogalmazása, tudatosítása; célok megfogalmazása; időgazdálkodási szokások feltárása, tudatosítása; jogyakorlatok megosztása, új lehetőségek feltárása; hatékony NEM-et mondás; konfrontáció, konstruktív visszajelzés; konfliktusok kezelése; kommunikáció nehéz emberekkel; kiégés megelőzése; stressz levezetése, megküzdési stratégiák; egyéni esetek feldolgozása – kollegiális tanácsadás; hatékony kérdezőtechnika; célok megfogalmazása; cselekvési terv készítése.

A résztvevők így a képzés során lehetőséget kaptak, hogy feltérképezzék jelenlegi helyzetüket, rálássanak meglévő gyakorlataikra, szokásaikra, értékeljék azokat, tudatosítva azt, hogy mely területeken érdemes változtatniuk, mire érdemes jobban figyelniük. Mindezt annak érdekében, hogy a mindennapok során még hatékonyabban megküzdhessenek egyéni kihívásaikkal: egyrészt a megfelelő önmenedzsment, munka-magánélet egyensúly fenntartása, másrészt a hatékony munkavégzés, a változások sikeres kezelése és a munkahelyi környezetben történő eredményes kommunikáció tekintetében. Az ismeretanyag igyekezett lefedni azon készséghiányokat, melyek az egyéni fejlesztési/képzési tervet kitöltők válaszaiból képzett mátrixban kirajzolódtak. A képzés elvégzése, a tanúsítvány megszerzése hozzájárult a résztvevők érvényesüléséhez a munkaerőpiacon, azon belül is a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás területén.

A képzésben részt vettek értékelése szerint: *„A képzés hasznos volt, tanultam olyanokat, amelyek a turizmus-vendéglátás ágazatba való elhelyezkedésemet segítené. Ezen felül olyan témakörökkel találkoztam, amik segítettek jobban hasznosítani saját kompetenciáimat, készségeimet.”*

Tájékoztató anyagok

A kötelező tájékoztatás részeként a VIMOSZ és MGYOSZ saját honlapján aloldal került létrehozásra, melyen a projekt alapadatai, tájékoztató anyagok és az események meghirdetése történt. A projektnek saját weboldalt is hoztak létre a konzorciumi tagok, amely a turizmuspalya.hu-n érhető el. Itt megtalálható a projekt részletes leírása és eredménytermékei.

Összefoglalás

A projekt megvalósítása kapcsán a konzorciumi partnerek az alábbi eredményeket várták:

1. *A célcsoporttagok munkaerő-piaci és társadalmi integrációja:*

- a. A célcsoporttagok olyan munkavállalói kompetenciákat, kulcsképeségeket-, készségeket és szakmai ismereteket sajátíthatnak el, melyek segítik a munkaerő-piaci érvényesülésüket, (re) integrációjukat az elsődleges munkaerőpiacon.
- b. A sikeres munkaerő-piaci érvényesülés nyomán javul a résztvevők önérvényesülési-, jövedelem-termelő képessége, ezáltal az életminősége.

2. *Foglalkoztatás, munkaerőpiac:*

- a. Az érintett munkaadók munkaerő-kapacitása növekedhet, így képessé válnak több szolgáltatás ellátására/vagy az adott szolgáltatás magasabb szintű kiszolgálására. Ez által növekedhetnek a bevételeik, amelyeket fejlesztésre tudnak fordítani; mindezek által pedig javul a likviditásuk és erősödik a versenyképességük.
- b. Az ágazati szintű munkaerőhiány csökkentésének következtében bővül a foglalkoztatás, csökken a munkanélküliség, ami növeli az elégedettséget mind a lakosság, mind pedig a vállalkozások körében. Csökken a strukturális munkanélküliség.
- c. A turisztika-vendéglátás terén a megfelelő humánerőforrás rendelkezésre állásával nő a pénzügyi mozgástér a vállalkozásoknál; erősödik az egyes térségek vállalkozásai közötti kohézió.
- d. A „jó gyakorlatok” nyomán újabb projektek generálódnak.
- e. Növekszik a munkaerőpiac szereplői közötti együttműködések száma.
- f. Hosszútávon csökkenti a vállalkozások, cégek függését a munkaerőhiányos helyzettől és a munkaerő keresésére (kiválasztás, toborzás), betanítására, majd a folyamatos fluktuációra fordított költségek jelentősen csökkenhetnek. A rendelkezésre álló munkaerő bizonyos stabilitást eredményezhet, mely a szervezetben dolgozók motivációját is növelheti.

Tényleges eredmények

A pandémia második hulláma erősen befolyásolta a tervezett indikátorok teljesítését, így a 2021 február 22. – március 22. között lezajlott 120 órás képzést végül 13 fő teljesítette sikeresen, és szerzett azzal tanúsítványt. Körülményeket enyhítő tényezőként könyvelhető el, hogy a képzés vége után már a 13 fő 61,5%-a sikeresen elhelyezkedett. A kora tavaszi helyzetkép arra a következtetésre segített jutni, hogy a pilot projekt sikeres kivitelezésének érdekében felajánlanak egy csoportos coaching-szerű továbbképzést egy olyan célcsoportnak, akik mélyebb szakmai útmutatást vennének igénybe. Ez 2021 júliusában további 6 főt segített még hozzá szakmai igényeik és saját képességeik mélyebb ismeretéhez.

A coaching lezártakor az eredeti képzésben részt vettek 72,7%-a sikeresen elhelyezkedett, 27,3 %-uk keresett továbbra is aktívan munkát.

A VIMOSZ, mint a munkaadói oldal képviselője az ágazatban, feladatának érezte elősegíteni a képzésben részt vettek integrálását a nekik megfelelő munkahelyekre. Az ehhez készült igényfelmérés segítségével a konzorciumi tag megállapította a képzettek földrajzi határait a lehetséges munkahely elhelyezkedésével kapcsolatban. Ezt, illetve a szövetség saját tagjainak potenciális szerepét hasznosítva kialakított egy listát azon ágazati szállás- és vendéglátóhelyekről, ahol az aktív álláskeresők képességeiknek megfelelő állást találhatnak. A kontaktálás során 12 partner került megkeresésre, 2 munkavállaló került kiajánlásra a VIMOSZ által, akikkel a munkaadók felvették a kapcsolatot. Ennek eredményei a projekt lezártakor még nem voltak véglegesek.

A pályázat azon felül, hogy lehetőséget adott a célcsoporttagok azon munkavállalói kompetenciáinak, kulcsképeségeinek, készségeinek és szakmai ismereteinek továbbfejlesztésére, amelyek segítik a

munkaerő-piaci érvénysülésüket, (re)integrációjukat az elsődleges munkaerőpiacon, számos előnnyel, szakmai tapasztalattal járt a konzorcium tagjai számára. A projekt hozzájárult a VIMOSZ szakmai megvalósító munkájához, így megerősödött alkalmazottainak szakmai gyakorlati tevékenysége, pályázati jártassága, amelyet az ágazat megsegítése érdekében végez. A kötelező nyilvánosság részeként szervezett sajtónyilvános- és reprezentációs rendezvények lehetőséget biztosítottak az ágazati kapcsolatok megerősítésére, a VIMOSZ és az MGYOSZ egyéb érdekképviseleti tevékenységének népszerűsítésére.

Az eredmények további hasznosulása

A kompetencia-felmérés kérdéseire adott válaszok kiértékelése után a VIMOSZ elkészítette partner segítségével a turizmus-vendéglátás ágazatban betölthető néhány pozíció részletes mátrixát. A szállodai szobaasszony, recepciós, pincér, konyhai kisegítő, banquet steward munkaköröket példaként bemutató anyagban helyet kapott munkaköri leírás, felelősségi kör, munkafeladatok és értékek, kulcsképessegek és kompetenciák. Az alap ismertetőjegyeken kívül megtalálhatóak még a kötelezően ismert jogszabályok, szükséges alkalmassági vizsgálatok, részletes munkaköri feladatok leírása. Mennyi szakmai tapasztalat szükséges a betöltéséhez és milyen minimum végzettség? Kompetenciacsoportonként alap-, közép- és kiemelkedő szintekre osztja a mátrix a munkakör betöltéséhez szükséges tulajdonságokat. Ennek segítségével munkaadói oldalról is könnyebben kiszűrhetőek a megfelelő képességekkel rendelkező potenciális munkavállalók.

Szállás- és vendéglátóhelyek új munkavállalók toborzásához hasznosíthatják hosszútávon magát a kompetencia felmérő tesztet is, amiben nem csak a dolgozók gyengeségei, erősségei kerülhetnek felszínre, egy önértékelő teszt segítségével világosabbá válhat a vállalat számára, hogy magát hogyan látja az adott személy, illetve hogyan képzeleli életpályája alakulását, motivációi merre terelik a szakmai életében.

A megvalósítás alatt keletkezett dokumentáció és tananyag és egyéb kézzelfogható eredmények a jövőben újra felhasználhatóak, azok hozzájárultak a VIMOSZ és partnerei szakmai tudásának, látószögének bővítéséhez. Most, amikor az ágazat munkaerejének pótlása elsődleges feladata a szakmának, de idő és energia hiánya áll fenn, minden segítség számít. Ezért szeretnénk minden rendelkezésünkre álló dokumentumot, a képzésben használt tananyagot, felméréseket, eltanult jó gyakorlatokat felajánlani az ágazat munkaadói számára. Felhasználásukkal hosszútávú segítség nyújtható nemcsak az I ágazatban elhelyezkedni kívánó fiataloknak, tapasztaltaknak, munkanélkülieknek, pályaváltásra vágyóknak. A GINOP-5.3.5-18-2018-00040 projekt eredménytermékei hozzájárulhatnak az ágazat stabilabb alapokra helyezéséhez, a jövő munkavállalóinak kineveléséhez.

Irodalomjegyzék

1. Központi Statisztikai Hivatal: GYORSTÁJÉKOZTATÓK – Munkanélküliség. 2020. április – június (Letöltve: <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok#/hu/document/mun2006>)
2. Képzés szakmai indoklás (2020)
3. Megvalósíthatósági tanulmány MGYOSZ-VIMOSZ (2018)
4. Megoldási javaslat módszertan (2020)
5. Foglalkoztatási – munkaerőpiaci tanulmány_VIMOSZ (2020)
6. Módszertani, szakmai fejlesztő pilot projekt (2020)
7. Módszertan kipróbálása_150 fő_VIMOSZ (2020)
8. Kompetencia felmérő kérdőív és mátrix (2020)

A projekt eredménytermékei elérhetőek itt: <http://turizmuspalya.hu/>



+36 1 202 5457



info@vimosz.org



H-1113 Budapest, Bocskai út 77-79.