

A képzés folyamata*

Cikksorozatunkban már szó volt arról: nem biztos, a személyzetfejlesztési célok elérése csak képzési eljárásokkal lehetséges. Ezért nagyon fontos átgondolnunk, hogy az, amit fejleszteni kívánunk, oktatásban való részvétel útján fejlődik-e. Ha nem, akkor csak kidobott pénz a ráfordított összeg, az elvárt hatás nem fog érződni. (Például a kommunikációs tréningek önmagukban nem tudják kezelni egyes munkatársak érzelmi zavarokból adódó - tehát sokkal mélyebb okokban rejtőző -, félreértésekkel terhelt viselkedését, de nem alkalmasak önmagukban a kommunikációs tréningek a szervezeti problémák megoldására sem.)

Eddigiekben tisztáztuk a képzés, az oktatás, a tréningek - a tapasztalati tanulás -, betanítás, beilleszkedés, begyakorlás, átképzés fogalmát. Beszéltünk arról a kettős értelmezésről, amely a *"tréning"* jelentése körül kering: egyesek mindenféle gyakorlatorientált oktatást tréningnek hívnak (vezetéséhez elég egy tanári vagy más szakmabeli alapképzettségen kívül gyakorlatvezetési ismeret és tapasztalat, hiszen ők valójában szakmai oktatók), mások csak az egészséges személyiségre irányuló, önismereten alapuló, társas kapcsolatkezelés hatékonyságát fejlesztő - tehát sokkal mélyebben ható - csoportos fejlesztő technikákat nevezik tréningnek. Ez utóbbiak vezetésére kiképződő tréner sok száz órát töltenek tanúlással az alapvető diplomák megszerzése után is: először maguk élnek át minden gyakorlatot, mint résztvevők, majd foglalkoznak a csoportvezetés elméleti kérdéseivel, ezután pedig a mester szakmai felügyelete alatt kezdenek el maguk tréningeket vezetni. Ezt azért kell tudnunk a tréner kiképzéséről, hogy ha majd a folyamat menedzselésében oda jutunk, hogy külső tréner cégekkel vesszük fel a kapcsolatot, akkor képesek legyünk rákérdezni "trénerségük" tartalmára.

A képzési folyamat

Előző cikkeink már áttekintették a képzések előkészítésének lépéseit. Mostani, a képzési folyamatról szóló modellünk tartalmazza és összefoglalja az előző fejezetekben részletezett és az ezután tárgyalandó elemeket is. Lássuk az egész fejlesztési folyamat szakaszait!

1. A képzési szükségletek elemzése

1.1 **A szervezet** működésének elemzése (Jövőkép, a célképzet, és a stratégia alapján meghatározható a humán erőforrás stratégia, amelyben ki kell térni arra, hogy milyen ismeretekre, képességekre, hozzáállásra, gondolkodási és viselkedési stílusra lehet szükség a vezetők és a különböző területeken dolgozó beosztottak körében a jelenben és a jövőben.)

1.2 **A munkakörök, a munkafeladatok** és az azok teljesítéséhez szükséges ismeretek, készségek, attitűdök elemzése, meghatározása (lásd. korábban 1998/10. sz. 9.o.)

1.3 A jelenlegi és/ vagy a kiválasztás után felvett munkavállalók **meglévő** ismereteinek, készségeinek, attitűdjeinek **felmérése** (pl.: a rendszeres teljesítményértékelések alapján), az eredmények összehasonlítása a jelenlegi vagy jövőbeli szervezet által megkövetelt igényekkel. Mindezek alapján az ún. "gap"-ek, a hiányok azonosítása.

* Megjelent: Menedzserek Országos Szövetségének lapjában, a MENEDZSER1999/2. februári számában, 5-6. o.

1.4 A célcsoportok meghatározása után a lehetséges *résztevők pontosabb megismerése* képzettségi szint, gyakorlat, motiváció, hozzáállás szempontjai alapján annak érdekében, hogy a képzési program minél inkább illeszkedjen a célcsoport tulajdonságaihoz.

2. A képzési célok meghatározása

A résztvevőktől elvárt viselkedés és hozzáállás, közvetítendő tartalom, képzés utáni munka-magatartás változás, a szervezeti folyamatok változása a képzés hatására, közvetítendő szervezeti értékek.

3. A képzési program tervezése

- Képzési módszerek és a közvetítő médiák (pl.: írott anyagok, multimédia, internet stb.) áttekintése
- képzési anyagok tartalmának meghatározása a munkafeladatok és a teljesítésükhöz szükséges kompetenciák alapján
- módszerek kiválasztása
- képzők kiválasztása (belső vagy külső piacról)
- a képzés értékelési szempontjainak megtervezése
- idő, ár és értékek képzéshez rendelése

4. A tervezett képzés érvényességének a kipróbálása

(validálás)

Mielőtt bevezetik sok embernél a tréning programot, érdemes kisebb mintán kipróbálni és a résztvevők visszajelzései alapján az eredményesség érdekében a javításokat elvégezni.

5. Megvalósítás

Amikor már a képzési program megfelel a képzési céloknak, indulhat a kivitelezés és a vele járó szervezőmunka:

- a résztvevők felkészítése és kiértékelése
- képzést szervezők és az oktatók folyamatos együttműködése
- a tárgyi feltételek, eszközök biztosítása
- az oktatási anyagok biztosítása
- a folyamatközi ellenőrzés, hatásvizsgálat

6. Értékelés és követés

Az értékelés elsődleges szempontjait a képzési célok adják. Ezeket kívül vizsgálhatjuk:

- a résztvevők képzés utáni *reakcióit* (még frissen él bennük a képzés érzelmi és gondolkodásukra irányuló hatása)
- a *tanulás eredményeit*: mit tanultak meg valójában
- a *viselkedést, a készségek alkalmazását*: a képzés befejezése után hogyan változik a résztvevők viselkedése és teljesítménye a munkahelyen, alkalmazzák-e az új készségeket a munkavégzésben
- a *képzés eredményességét, hatékonyságát*: milyen célokat sikerült elérni, melyeket csak részben, milyen javításokat, módosításokat kell még elvégezni,

megfogalmazódtak-e újabb fejlesztési szükségletek, kell-e újabb módosításokat bevezetni stb.

Az azonnali reakciókat és a tanulás közvetlenül észlelhető hatásait érdemes a képzés befejezése után rövid idővel értékelni, míg a viselkedési változások, az elsajátított készségek megjelenése a munka-tevékenységben nem azonnal várható el, ezért legalább fél évet hagyni kell a bevezetés eredményességének mérésére.

Sikeres program után az *új készségek bevezetése és használata nem csak a résztvevők felelőssége, hanem jelentősen a közvetlen és a felsővezetőké is.*

*Szatmáriné dr. Balogh Mária
Munka- és pályatanácsadó szakpszichológus,
tréner, szervezetfejlesztő tanácsadó*