

# Az emberi erőforrás fejlesztésének képzési módszerei\*

Sorozatunk előző részében áttekintettük a képzés folyamatát, a következőkben pedig a személyzetfejlesztési célok megvalósításának képzési eljárásait vesszük számba.

Alkalmazásuk előtt nagyon fontos átgondolnunk, hogy az, amit fejleszteni kívánunk, képzésen való részvétel útján fejlődik-e.

## KÉPZÉS A MUNKAVÉGZÉS HELYSZÍNÉN

### (On-The-Job Training)

A munkahely helyszínén alkalmazott képzés általában a munka egészére vonatkozik, általa elsősorban a munkavégzéssel kapcsolatos készségek fejleszthetők. A munkavállaló a végzendő munka helyszínén tanulja meg a munkáját és az eszközök kezelését, ezért a megszerzett ismeretek átvitele a munkára kevés nehézséget okozhat. Az oktatást általában egy jobban képzett és gyakorlottabb munkatárs végzi, a munkavállaló elsősorban utánzással tanul. Nehézséget jelenthet, ha a kijelölt munkatárs a tanításra nem kap külön felkészítést, ráadásul a tanítás mellett a korábbi teljesítményszintnek megfelelően kell dolgoznia, ezért saját lemaradása miatt nyűgnek érezheti a másikkal való foglalkozást. Az elsajátítás felszínességét eredményezheti, ha a tanuló túl gyors tanulási sebességet várnak el, és ezért nincs módja begyakorolni a műveleteket.

### Kabinetrendszerű képzés

A szimulációs program, illetve a gyakorló berendezés a kabinetben van, és az adott termelési és/vagy szolgáltatási vonalhoz közel helyezkedik el. A képzésben részesülő személyek a munkát a kabinetben gyakorolhatják anélkül, hogy zavarnák vagy lelassítanák a valódi termelést/szolgáltatást.

Hagyományosan a szakmunka vagy betanított munka oktatására alkalmazták, ma inkább a bonyolultabb tevékenységek gyakorlására, veszélyes munkakörök esetén a veszélyhelyzet felismerésének, kezelésének gyakorlására építenek ki szimulációs központokat.

### A munkakör rotációja

A munkavállalók különböző helyeket járnak be és különböző munkaköröket látnak el a szervezetben. Közben számos tevékenységgel megismerkednek, és lehetőségük van a begyakorlásra. Nagy előnye, hogy az egész szervezet működését, a munkafolyamatok összefüggéseit is megismerik, rugalmasan tudnak reagálni az új feladatokra, munkaerőhiány esetén pedig rendelkeznek a hiány betöltéséhez szükséges ismeretekkel és gyakorlattal. Azáltal, hogy rendszeresen **újat tanulnak, új feladatokat, új kihívásokat élnek át**, a munkától kevésbé idegenedhetnek el, és a tanulási képességük is fennmarad. Mód van arra, hogy ismereteik, képességeik és más jellemzőik alapján végül megtalálják a hozzájuk leginkább illeszkedő feladatkört. Hátránya lehet, ha a különböző munkakörökben a keresetek nem egyformák, ezért a munkavállalók nem szívesen töltik be a különböző munkaköröket.

---

\* Megjelent: Menedzserek Országos Szövetségének lapjában, a MENEDZSER1999/3. márciusi számában, 7. o.

## **Gyakornok, vagy tanonc-képzés**

Történelmileg az inas képzés rendszere lehetett az alapja. Később a szakmunkások képzésében terjedt el. A pályakezdőt vagy az új munkavállalót egy gyakorlott szakmunkás hosszabb időn át oktatta. Az inas gyakornokként működött, a szakmát munka közben sajátította el az iparossegédétől. Az inas-képzés végén a személy előlépett, és ő is iparossegéd lehetett.

A szakmunkásképzésen túl egyre inkább terjed a menedzserképzés területén is: a pályakezdő diplomás végzettségű jelölt először asszisztens lesz egy vezető mellett, a munkavégzés során tanulja meg a feladatokhoz tartozó műveletek teljesítését, miközben kiderül jövőbeli alkalmassága is.

## **A MUNKAVÉGZÉS HELYSZÍNÉTŐL TÁVOLI KÉPZÉSI MÓDSZEREK**

### **(Off-Site Training Methods)**

Viszonylag kevés interakcióra, azaz kölcsönös párbeszédre épülő módszerek

#### **Egyéni feladatvégzés**

Az önképzés leggyakoribb formája. Gyakran fordul elő más képzési formákkal együtt alkalmazva.

#### **Az alábbi tipikus helyzetben alkalmazható előnyösen:**

##### **A tanuló személy:**

1. becselő skálákkal, feladatlapokon át, stílusfelmérő kérdőívekkel önfelmérést végez, hogy meghatározza saját hiányosságait és erősségeit. Ezzel előkészül a tényleges fejlesztésre.
2. az előadások vagy csoportos foglalkozások, esetleg önálló tananyag-feldolgozást követően feladatokon át megpróbálja alkalmazni és begyakorolni a tanultakat.
3. ha van mód a visszajelzésre (pl.: programozott oktatáson belül), akkor a teljesítményét összehasonlítja az ajánlott megoldásokkal.
4. Közös projekt munkát végző team tagjaként részfeladatok kidolgozásán keresztül gyakorolja a tanultak átvitelét a gyakorlati munkába, amelynek eredményét később egyeztetni a team többi tagjával.

##### **Az előadás**

Az előadás során nagy mennyiségű, tematikus információ adható át nagy létszámú csoportnak egy időben, ezért költségkímélő módszer. Leginkább általános ismeretek közvetítésére alkalmas. Nagy hátránya, hogy a kommunikáció egyoldalú. A képzésben résztvevőknek maguknak kell az előadás tartalmát megérteni, és a saját területükre alkalmazni. Az utólagos emlékezeti teljesítmény a tartalomra alacsony. Az előadás az ismeretátvitel egyik leggyengébb eszköze. Elterjedt, de a készségek megszerzésére nem alkalmas.

##### **Esettanulmány**

Az előadó vagy szeminárium vezetője a hallgatóság felé egy adott esettel kapcsolatban előforduló helyzeteket és tipikus viselkedéseket mutat be, majd elemez. A résztvevőkkel együtt megoldási variációkat dolgoznak ki, amelyeket kiértékelnek és összehasonlítják azokat a

megvalósítható vagy más megvalósult sikeres megoldásokkal. Előnye abban van, hogy aktivizálja a hallgatókat és megismerteti őket a problémamegoldás modelljeivel. Utánzásra késztet, ezért nagy hátránya, hogy a saját megoldások kitalálása helyett inkább mások "jó" megoldásainak keresésére szocializálhatja a résztvevőket. Az önállóságot kevésbé fejleszti.

A következő részben megismerkedünk a munkahelyen általában kívüli, viszont gyakori interakciókra és aktív cselekvésre készítő módszerek sokaságával, amelyek éppen ezért sokkal alkalmasabbak az ismeretek bővítésén túl a készségek fejlesztésére is.

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