

## **Lakner Szilvia: A felnőttképzés módszertanának megújulási törekvései az emberi erőforrás fejlesztés aspektusából**

*In: Németh Balázs (szerk.) Andragógiai kutatások és fejlesztések*

*Pécs, PTE FEEK, 2012. pp.243-252.*

### **I. Bevezetés**

A felnőttképzés, és ezen belül az emberi erőforrás fejlesztés stratégiai tényező a szervezetek adaptívitásának fenntartásában, az emberi erőforrás megteremtésében, menedzselésében, valamint a gazdasági kibontakozásban. A XXI. század gazdasági válságot követő időszakában a szervezetek emberi erőforrás tevékenységei jelentős mértékű átalakuláson mentek keresztül. Erőteljes nyomás nehezedik a szervezetek emberi erőforrás részlegeire, melynek alapját azon tulajdonosi elvárások határozzák meg, amelyek előnyben részesítik a költségcsökkentést, az eredményességet, a versenyt, és az üzleti érdekeket helyezik fókuszba a stratégiai funkcióként definiált emberi erőforrás menedzselés előtt. Ugyanakkor hazánkban is sokan vélekednek úgy, hogy a szervezeti hatékonyság és siker hagyományos forrásai – ideértve a szervezeti monopóliumot, a technológiát, a pénzügyi erőforrásokat, vagy a méretgazdaságosságot – már nem elegendők a versenyelőny fenntartásához. Elismert kutatói műhelyek képviselői (Karoliny, Farkas, Poór – 2003; Bakacsi, Takács, Gelei – 2006) vallják, hogy az emberi erőforrások és menedzselésük – beleértve a felnőttképzést - a XXI. században a hosszú távú versenyképesség kulcsfontosságú feltételei. A sikertényezők változásának fő oka a szervezetek működési motivációját újraértelmező teljesítmény, illetve a hatékonysági kényszer együttesen jelentkező prioritása.

Az **emberi erőforrás komponensei**: az egyéni tehetség, a képességek, készségek és a szaktudás, valamint ezek jól irányított együttes működtetése – a versenyelőny megszerzésében, az üzleti kiválóság elérésében, a tartós sikerben kiemelkedő szerepet játszanak; nagyobb, mint amennyire ezt korábban becsülték. Az emberi/humán tőke az összes rendelkezésre álló munkaerő tudásának, képességének, gyakorlati tapasztalatának, szakértelmének, kompetenciáinak, kapcsolatainak és magatartásának összessége; a cégérték nehezen számszerűsíthető, de mégis talán legfontosabb része. Különlegessége abban rejlik, hogy ezen erőforrás képes egyedül:

- folyamatos minőségi növekedésre
- önmaga megújulására, fejlesztésére
- változásra, többlet teljesítmény létrehozására
- önmegvalósításra, kezdeményezésre, felelősségvállalásra.

A szervezetekre jellemző értéket az ott dolgozó ember adja. Ez olyan „vagyonhágya” a szervezeteknek, amely magában foglalja az egyének és csoportok közötti interakciós módokat, a megszerzett tudást, annak hasznosítását és menedzselését, az emberek viszonyulásmódját, motivációit és a szervezeti kultúrát. „Az emberi erőforrás értékelmélete szerint az egyén (vállalati) értéke függ azoknak a gazdasági szolgáltatásoknak az értékétől, amelyeket az egyén potenciálisan nyújtani tud és annak valószínűségétől, hogy az érintett szolgáltatásokat a vállalat realizálni fogja.” (Gósi, 2007) A sikeres szervezeti működéshez a tradicionális tőketényező (fizikai, pénzügyi, eszmei) mellett kulcsfontosságú szerep jut az emberi tőkének, amely összetartja a másik hármat és kijelöli a szervezeti célok, eredmények eléréséhez vezető felhasználási módjukat.

**A felnőttképzés jelentőségét** e paradoxonnak tűnő helyzetben az adja, hogy felkészül és felkészít a még eredményesebb hatékonyságnövelő eljárások alkalmazására, az emberi minőség esélyei növelésének befolyásolására. Ezen belül kiemelt szerepet kapnak a felnőttképzés szervezeti kereteken belül zajló non-formális, résztvevőközpontú módszerei, amelyek rugalmas képzési lehetőséget biztosítanak, és szükségessé teszik a munkavállalói önirányítást, a folyamatos tanulást.

Az elterjedt hazai felfogás szerint a felnőttképzés részeként értelmezett **emberi erőforrás fejlesztési munka legfőbb célja** a szervezetek kompetenciakészletének, vagyis a tudástőkének a biztosítása, illetve megfelelő felnőttképzési módszerekkel való hatékony és eredményes fejlesztése. „Napjainkban a felnőttképzés egyik kiemelt feladata a munka világában elvárt kompetenciák fejlesztése, s ezt a résztvevők képességeihez, a társadalmi és munkaadói elvárásokhoz alkalmazkodó tervezéssel, a konkrét gyakorlatot imitáló helyzetekben elsajátítható kommunikációs, kooperációs, döntési technikák alkalmazásával valósíthatjuk meg sikerrel... Mindez nem hozható létre a hagyományos, tekintélyelvű, a tudás felhalmozását és elraktározását célzó, zárt, tanításközpontú képzési szemlélet és módszerek alapján.” (Kraiciné, 2004)

A felnőttképzés, ha eredményes akar lenni, nem képezheti le a hagyományos oktatási struktúrát, más módon kell tudnia megszólítani a különböző céllal felnőttként tanulni szándékozókát, úgy, hogy figyelembe vegye e célcsoport fiatal tanulóktól eltérő speciális jellemzőit, tanulásuk sajátosságait, olyan alternatív képzési kínálatot nyújtson, amelyben a felnőtt tanuló megtalálja a tanulási céljainak, saját tanulási stílusának leginkább megfelelő formákat. A hangsúly a tanításról a felnőttek tanulására tevődik át; az értelmes, a gyakorlati életben való boldogulást biztosító tanulás, személyiségfejlesztés veszi át a főszerepet, vagyis maga a résztvevő kerül a középpontba. (Maróti, 2002.)

A pedagógia és az andragógia összevetése a két paradigma szétválasztását eredményezi a tanári és tanulói attitűd, a tananyag, a tanulási cél és motiváció aspektusaiban, ami az andragógia kapcsán olyan kulcsfogalmak kiemelését eredményezi, mint a függetlenség, egyenrangúság, fokozódó

önállóság és önirányítás, tanulási és gyakorlati tapasztalati háttér, közvetlen gyakorlati hasznosíthatóság, a megszerzendő tudás alkalmazása, tanulásra orientált magatartás, teljesítményközpontúság. (Maróti, 1995.) Mindezek a sajátosságok az adott társadalmi környezet által determinált, a tanulásáért felelősséget vállalni képes felnőtt tanuló jól definiálható igényeinek bázisán értelmezhetők. A tanulási-tanítási folyamat sikere azonban nagymértékben függ a jól megválasztott módszertől is.

## ***II. Módszertani megújulás***

A felnőttek tanulási-tanítási folyamatában módszeren azokat az eljárásokat értjük, amelyek lehetővé teszik a fejlesztő szakemberek munkájának hatékony megvalósulását (Kraiciné, 2004). A módszer a célra irányuló tevékenységek szabályozó elveként jelenik meg, előírja a használható-használandó eljárásokat és azok rendjét (Zrinszky, 2008). A módszerek, eszközök, eljárások ugyanakkor önmagukban nem minősíthetők, mindig csak egy adott pedagógiai szituációban értelmezhető a hatékonyságuk. A tanulási tevékenységet segítő eljárások mindegyike pedagógiai tartalmat is hordoz, ebből kifolyólag hatékonyságukat erőteljesen befolyásolja a pedagógia, szorosabban a didaktika általános elveinek követése. A felnőttek tanulása tanulási előzményeikhez is kötődik. A pedagógia feladata a kapcsolódási pontok megtalálása (Zrinszky, 2008).

Az egyes módszerek, eljárások közötti választás tudatos, mindig a konkrét szituációtól függ – hisz a módszerek változó körülmények között másként valósulnak meg.

A résztvevő központú módszerek, nyitott képzési formák áthelyezik a hangsúlyt a tanításról a tanulásra, beemelik a tanulás világába a formális tanulás csatornáin mellett a non-formális és informális ismeretszerzés területeit is. A résztvevő központú módszereknél alapvető cél a résztvevők szemléletének, attitűdjének, motivációinak, kompetenciáinak fejlesztése. Építenek a résztvevők aktivitására, együttműködésére, fókuszba helyezve a csoportmunkát. Magyarországon az intézményi felnőttképzés területén még mindig az iskolarendszerű oktatást meghatározó tanítási paradigma uralkodik, holott ez nem felel azoknak a XXI. századi követelményeknek, amelyek a gyakorlati ismereteket és a munkaerő-piaci igényeket kielégítő kompetenciákat helyezik a középpontban. Életszerűbb, gyakorlatorientáltabb képzésre van szükség, amelyhez nélkülözhetetlen a módszerek, eszközök és a szemlélet megújítása, az önálló ismeretszerzés folyamatát támogató módszertani környezet kialakítása.

Matthias Finger tanulmányában (Maróti, 2009) – áttekintve a felnőttképzés korszakait - megállapította, hogy a konvencionális korszakot és az utilitarizmus korszakát követően a XX. század végétől a felnőttképzésben új célokat kell követni, igazodva a társadalmi elvárásokhoz. Ezen új cél: a

képességek fejlesztése a változó helyzetek megértésére, megítélésére, a bennük található problémák feltárására és megoldására. A tanulás súlypontja az egyén életében jelentkező problémák megoldására helyeződik át, ezáltal a tanulás értelmesebbé válik, mert mindig valóságos élethelyzetekre épít, amelyekben felhasználhatók a tapasztalatok. Ehhez Finger szerint nagyfokú önállóság kell, amihez szükségessé válik a módszertani váltás: az ismeretek átadására korlátozódó gyakorlatot fel kell váltani a helyzetelemzésre és problémamegoldásra irányuló gyakorlatnak. Ennek révén megvalósul a résztvevő központúság, a csoportmunka, az önirányító tanulás. A tanítás azonban csak akkor lesz eredményes, ha a tanulás a kapott információk továbbgondolásával, alkotó feldolgozásával jár együtt.

Ennek különösen nagy jelentősége van a munkaerőpiacon megvalósuló emberi erőforrás fejlesztési programokban. A szervezetek eredményességének ugyanis fontos tényezője a szervezet humán tőkéjének hatékony felhasználása és annak folyamatos fejlesztése.

### ***III. Az emberi erőforrás fejlesztés a tanulás - szervezeti tanulás keretrendszerében***

Az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó tudomány olyan interdiszciplináris, integratív tudomány, amelynek andragógiai, felnőttképzési, kommunikációs, közgazdasági, pszichológiai, szervezés- és vezetéstudományi kapcsolatai vannak. A nevelés és oktatás a felnőtteknél a pedagógiai azonosságokon alapulva igyekszik általános feladatait megoldani, az eltérések pedig a felnőttképzés, mint specifikáció kimunkálását adják.

A neveléstudományban a tanuláskutatások oldaláról egyre erősebben fogalmazódik meg az a felismerés, hogy a pedagógiai siker azon múlik, mennyire vagyunk képesek az egyén tanulási folyamataihoz alkalmazkodni. Az előzetes ismeretek és a tanulási stílusok terén mutatkozó különbségek figyelembe vétele nélküli pusztán ismeretközlés hatékonysága nagyon alacsony, a tanulás fogalmában tehát az új ismeretek elsajátításával egyenrangú szerepet kell, hogy kapjon az új tudásnak az előzetes ismeretekhez való kapcsolása és a tanulási módszerek kérdésköre is. A hagyományos tanulásfogalmat társadalmi oldalról is kihívások érik. Egyre nyilvánvalóbb a különbség az ismeretközpontú iskolai tanulásfelfogás és a képességekre, készségekre összpontosító társadalmi-gazdasági tanulásigény között. Mindezekon kívül a befejezhető tanulás ideje lejárt, és az átadott ismeretek rohamléptékben avulnak el, és keletkeznek új ismeretek, megteremtve ezzel az élethosszig tartó tanulás szükségességét.

Kraiciné szerint az élethosszig tartó tanulás szükségessége mára már ösztársadalmi szinten elfogadott tény. Emellett kevésbé köztudott az, hogy változnak a tudással szemben megfogalmazott

igények és a megszerzéshez vezető utak, továbbá nő a bárhol megszerzett tapasztalati tudás jelentősége. Az új tudáskezelési utak innovációs kihívást jelentenek mind a pedagógia, mind az andragógia tudománya számára. Ezek ismerete és széles körben történő elterjesztése jelentheti az egyén számára a munka világában való bennmaradás feltételét, a szervezetek számára a hatékonyság és siker szempontjából nélkülözhetetlen szervezeti tudás és a tudásmenedzsment szemlélet és gyakorlat megvalósulását. A felnőttképzési szakember a hagyományos ismeretközli szerepből fokozatosan a tanulási folyamat mentorává, a tudásszerzés technológiai folyamatának menedzserévé válik.

Az emberi erőforrás fejlesztést szolgáló képzéseken belül kitüntetett fogalmak **a tudás, a szervezeti tudás és a szervezeti tanulás.**

A tudás nagyon sokrétű, amely széles értelemben magába foglalja az emberek konkrét és általános ismereteit, tapasztalatait, intuícióit, kreativitását, készségeit, a dolgok megértését és megítélését, értékekről alkotott véleményét, illetve erre való képességét stb.

Egyik metszetét a tanulás során megszerzett ismeretek, információk összessége adja, a másikat az a képesség, készség (úgynevezett kompetencia), amely alkalmassá teszi az embert, hogy ezen információkat a gyakorlatban felhasználja, hasznosítsa, az emberben lévő tudást, ismereteket, készséget, képességeket és magatartásbeli tulajdonságokat sikeres problémamegoldó cselekvéssé alakítsa, illetve bővítse, ami egyben a közvetlen tudásalkotás képességének a megnyilvánulása.

### **a) Tanulás és felnőttkori tanulás**

Az emberi erőforrás hatékony felhasználása és menedzselése révén lehetőség nyílik arra, hogy a szervezetek működésüket „tudás-alapra” helyezték. Ehhez elengedhetetlen, hogy a munkatársak képesek és nyitottak legyenek a tanulásra. A tanulás mindannyiunk természetes tevékenysége. Életünk minden ciklusában tanulunk. A tanulás bármely viszonylag tartós magatartás-változás, mely tapasztalataink eredményeként következik be. A tanulás mindig **változást és változtatást** jelent. Dr. Kálmán Anikó szerint: „a tanítás egyre inkább ezt a változást hivatott indukálni, vagyis a tanuló egyént abban segíteni, hogy bizonyos értelemben változni, változtatni tudjon. Középpontba kerül az az egyén, aki az iskolai oktatáson túl igényli önmaga művelését. Ez a szemlélet új elvárásokat támaszt a tanítással szemben: az ismeretközvetítésen túl széles körben a készségek, képességek fejlesztését.” (Kálmán, 2009)

A tanulás jelen korszakunkban egy megszakítás nélküli folyamat, hisz az a tudás – és készségkészlet, amelyet a közoktatás keretein belül szereztünk, nem elég egész életünkre, ezért felnőttként is

tanulnunk kell. Ugyanakkor e folyamatban kiemelkedő szerepe van a **közoktatásnak**, hisz a gyermekek a közoktatás keretein belül tanulnak meg tanulni. Ha pozitív élményeket szereznek a tanulás során, akkor felnőttkorban motiváltabbak lesznek abban, hogy újra tanuljanak, felfrissítsék tudásukat, új ismereteket szerezzenek.

Az élethosszig tartó tanulás folyamatában alapvető szerepet játszott és játszik a felnőttképzés, és ezen belül a munka világára irányuló és a munka világában zajló tanulási tevékenység. A **felnőttkori tanulási folyamat** azonban sok szempontból különbözik a felnővekvők tanulásától. A **felnőtt tanuló** a tanulásba magukkal hozzák előzetesen szerzett jelentős élettapasztalataikat, és a mindennapokban megszerzett tapasztalati tudásuk nagymértékben befolyásolja a tanulási folyamataikat. A felnőttek nem törölhetik ki elméjükből a meglévő tapasztalatok hatását: szemléletük, attitűdjük, előzetes ismereti tartalmaik mind-mind hatással vannak a mindenkori tanulási szituációra. A felnőttképzésben a tanulás tervezésekor legalább két tényezővel számolnunk kell: az egyik a felnőttek előzetesen elsajátított tudása, a másik pedig az előzetes tapasztalati tanulás. A tanulás elsajátítása rávezeti a tanulót, hogy az előzetesen tanultakra és élettapasztalatára építsen annak érdekében, hogy a tudást és a készségeket helyzetek sokaságában tudja használni és alkalmazni.

A tudásteremtés, amely a tanulás révén megy végbe, nem egyszerű feladat akár az oktatás, akár a felnőttképzés, akár a szervezetek tanulási folyamatában. „A tudásteremtés új gondolatok létrehozásának és megtanulásának a képességét jelenti... Először is, a hallgatólagos tudáshoz természetéből adódóan nehéz hozzáférni. Másodsor, a tudásnak össze kell állnia, és minőségi ötletekhez kell vezetnie; nem minden hallgatólagos tudás hasznos. Harmadszor, a minőségi ötleteket meg kell őrizni a szervezetben, meg kell osztani és fel kell használni az egész szervezeten belül.” (Fullan, 2008)

### **b) Szervezeti tanulás**

Tendenciaként megállapíthatjuk, hogy a XXI. század munkaerőpiaca a tanulási folyamatok sorozatát várja el az egyéntől. Az új tudás minden időben az előrehaladás egyik feltétele volt; korunk globalizálódott, felgyorsult világában azonban egyre szélesebb körű tudással, egyre specifikusabb kompetenciákkal kell rendelkeznie a munkavállalóknak. Minden változik, sőt azt is mondhatnánk, hogy jelen korszakunk egyetlen stabil tényezője a változás. Ezekhez a változásokhoz az egyik legfontosabb kompetencia a rugalmas alkalmazkodás képessége, amely jelentősen érinti a szervezetek tanulási folyamatait is. Emellett az egyik legfontosabb feladat a tudással (a versenyképes tudással) összefüggő értékítéletek megváltoztatása, az egyéni motivációk módosítása, továbbá a

tanulási és tanítási kompetenciák fejlesztése, a módszertani, és szemléleti váltás, új megközelítések meghonosítása a tanulásban.

A szervezeti tanulás olyan folyamat, amely során a szervezet képes a felhalmozódott tapasztalatok alapján új tudást, új ismereteket létrehozni, és a szervezeten belül elterjeszteni, hogy azok elérhetőek és felhasználhatóak legyenek minden munkatárs számára. Senge alapján a tanuló szervezet olyan dolgozói közösséget jelent, ahol az egyének képességeik folyamatos bővítésére töreksenek, új gondolkodásmódokat honosítanak meg, melyeket a vezetés is támogat, a kollektív elképzeléseknek tág teret biztosítanak, és az emberek a közös tanulás képességének elsajátításában is motiváltak. (Senge, 1998)

A tanulást támogató szervezeti környezet biztosítása nélkül nem lehetséges a tanulás útján elérhető rugalmas alkalmazkodás. A szervezetet emberek alkotják, ők a tanulás kulcsszereplői. A tanulási, fejlesztési folyamatokat tudatosan segíti az oktatás, amely megtanít tanulni, képessé teszi az egyént tudásának fejlesztésére. Mindazok a képességek, amelyeket a tanulás, az oktatás révén az egyének meg kell szerezni, speciális tanulási módszereket igényel. „Az oktatás módszerei... különböző célok elérését szolgálhatják, különféle elméleti alapok figyelembe vételével eltérő formákat ölthetnek, s különböző stratégiák részeként jelenhetnek meg az oktatási folyamatban.” (Falus, 1998) Természetesen mindenfajta továbbképzésnek, szakmai és készségfejlesztő képzésnek is megvannak a sajátos tanulási módszerei.

Nonaka azt állítja, hogy a szervezeti tanulás a tacit (rejtett) és az explicit (kifejezett) tudás metszetében fordul elő a különböző munkatársak, egységek vagy témák interakciója alatt. (Nonaka, 1998) Ezt támasztja alá Peter Senge is, aki a tanuló szervezet jellemzőinek leírásakor a dialógusra és a csoportban való tudásmegosztásra helyezte a hangsúlyt. A tacit és a kifejezett tudás együttes átadását, ill. mozgósítását szolgálják az olyan eljárások, amelyek az emberek közötti kölcsönös kapcsolatokra építenek: ilyenek például a **tapasztalati tanulásra építő tréningek és a coaching**.

#### **IV. A tréningek módszertana**

A tréningek kialakulása és elterjedése szorosan kötődik az oktatás-nevelés modernizációjához. Zrinszky László alapvető nevelésfilozófiai áttekintéseiben kiemeli, hogy már az ókori görög gondolkodásban megjelenik az elmélet és a gyakorlati tevékenység viszonyának elvi szintű megfogalmazódása, „kettős gondolati örökséget hagyva az utókorra:

- a) a teóriának vonatkoznia kell a valóságra és segítenie kell az életet
- b) a tudás önmagában is érték”.

A XX. századi elméletek áttekintése során arra a következtetésre jut, hogy újszerű dominanciára jut a *jövőre való orientáltság*, amelynek „ismert következményei:

- ✓ az elsődleges szocializáció és iskolázás kettős feladatnak kell, hogy eleget tegyen: felkészítés a felnőtt élet előre látható követelményeire, feltételeire,
- ✓ a változásokra való felkészítés, konvertálható általános és szakműveltség biztosítása.

Ez merőben új igényeket támaszt a nevelés intézményeivel szemben.” (Zrinszky, 1998)

A tréningek, mint andragógiai eljárások éppen ezt az utóbbit célozzák meg. A tréningek az andragógián belül – közvetlen képességfejlesztő hatásuk révén – az emberi erőforrás megújításának folyamatát hozzák létre. A tréningmódszer, mint gyakorlatorientált és készségfejlesztő képzési eljárás, nagyon fontos eleme a felnőttképzésnek és a szervezetek életében az emberi erőforrás fejlesztésének. A tréningek beágyazódnak a hagyományos képzési elemek közé, azt kiegészítve – nem helyettesítve - lehetőséget teremtenek arra, hogy gyakorlati aspektusból közelítve, saját élményszerzés révén tartós, mély, könnyen előhívható tudást adjanak a résztvevőknek. A tréningeknek létjogosultsága van, és egyre inkább létjogosultsága lesz a képzési módszerek között, hisz a szervezetek túlélése és sikere szempontjából nem elég a megfelelő embereket megszerezni, tovább kell őket képezni, és fejleszteni. Az új munkaerőt be kell illeszteni az új szervezeti környezetbe. Szervezeten belül is elképzelhető mozgás a munkakörök között, s ekkor is szükség lehet bizonyos képességek fejlesztésére, de a munkakörök, feladatok, maguk az emberek és a szervezet is változik, s a megváltozott körülményekhez alkalmazkodni kell, sőt olyan képességek kifejlesztése is szükséges lehet, melyek a jövőbeni kihívások megvalósítására készíti fel a szervezet tagjait.

**A tréningek olyan andragógiai fejlesztő folyamatok**, amelyek alapvetően készség- és képességfejlesztésre irányulnak, strukturált tapasztalatszerző eljárások működtetésével a résztvevők személyes élményeket szereznek, a tapasztalati tanulás révén új ismeretekhez jutnak önmagukról, másokról, különböző helyzetekhez való viszonyulásaikról. (Lóth, 2000) Ehhez a tréningek vezetői eszközként különféle játékokat, szituációs és szerepjátszókat alkalmaznak, amelyek feldolgozása során a résztvevők visszajelzéseket adnak egymásnak, működnek a csoportdinamika törvényszerűségei, ezáltal fejlődnek a résztvevők szociális és interperszonális készségei.

A tréning célközönsége olyan emberekből áll, akik a már meglévő és a munkájuk során használt készségeik, kompetenciáik magasabb szintre emelését célozzák meg. A tréning nem viszi végig a folyamatokat, csak beindítja azokat, és a résztvevőknek maguknak kell e folyamatokon tovább dolgozni a hétköznapi élethelyzeteik során.

Bármilyen felnőttképzéssel és tréninggel szemben fontos kíváncsi, hogy lehetőség szerint ne legyen túlzottan elméleti, hanem a megélésen és a tapasztalaton alapuljon. Az ember állandóan tanul



valamit. A legtöbb fontos dolgot az életben nem úgy tanuljuk meg, hogy azt valaki - a szó formális értelmében - megtanítaná nekünk. Aki azonban nyitott arra, hogy a vele történő eseményekből tanuljon, az többet tud hasznosítani tapasztalataiból.

Klein Sándor szerint minden tréningnek és képzésnek van valamilyen előre meghatározott célja: valamilyen területen fejleszteni szeretné a résztvevőt. Ahhoz, hogy a résztvevő azon a területen fejlődjön, ami a tréning célkitűzése, elengedhetetlen, hogy a résztvevő maga is motivált legyen a fejlődésben. Ellenkező esetben nem azt tanulja meg, ami a képzés célkitűzése volt. A vállalati képzések különböző pontossággal határozzák meg célkitűzéseiket: az egyik végponton található a szigorúan ismeretek átadására létrehozott, vizsgával záródó tanfolyamok, a másikon a személyiség általános fejlődését kitűző személyközpontú tréningek. A résztvevők motiváltsága mindkét esetben fontos. Egyik esetben a résztvevőnek akarnia kell az adott tudásanyag elsajátítását, míg a másikban törekednie kell saját személyiségének jobbítására. A fő különbség a két eset között az, hogy míg egy tanfolyamnál a fejlődés könnyen ellenőrizhető, ezért nem nehéz vizsgák és osztályzatok formájában külső motivációt biztosítani, addig a személyiségfejlődés esetében a motiváció belső kell, hogy legyen. (Klein, 2006)

A tréner eszköze a csoportdinamika, ami lehetővé teszi a résztvevőknek a tanulási helyzetet. Az átélt (strukturált) gyakorlatokban a csoport és az egyéni teljesítmények jól megmutatkoznak. A hangsúly az átéléseken és a tapasztaláson van. Egy helyzetben csupán a megfigyelésen alapuló gyakorlat nem kívánja meg a csoporttagok aktív részvételét, így nem okoz a viselkedésében, attitűdjében mélyreható változást. Az információ átadásán alapuló készségfejlesztő tréningek lehetnek nagyon szemléletesek, látványosak, de ha nincs lehetőség kipróbálni, alkalmazni azt az adott helyzetben, akkor nem jön létre viselkedésváltozás, csak intellektuális befogadás, kognitív információfeldolgozás. Ezért a tréninghelyzet nem oktatás, nem képzés, hanem az egyén belátásán alapuló fejlesztő módszer.

A tréningek szerepe a szervezetek életében a gazdasági válságot követő időszakban jelentős átalakuláson ment keresztül. A szervezetekben megkövetelt költségcsökkentések miatt jelentősen lerövidült a tréningnapok száma, csökkent a résztvevők száma, illetve előtérbe kerültek a belső tréningek. A vezetőképzés háttérbe szorult, helyette inkább a működési és szervezeti hatékonyságot célzó tréningek, a komplex tréningprogramok és a módszertani képzések szerepe erősödött. A szervezetek vezetői elvárják a nyitott szemléletet, az együttműködést, a széles látókört, a változó feltételekhez való alkalmazkodást. A tréning egyre inkább beépül a szervezetek szervezetfejlesztési folyamataiba, ahol a folyamat-tanácsadás részeként, mint eszköz jelenik meg, felhasználva a folyamat-tanácsadás rendszerszemléletű munkamódját. Emellett egyre nagyobb teret hódít a vezető személyes támogatását szolgáló coaching módszer.

## ***V. A coaching módszertana***

A 90'-es évek végéig a tréning élesen elkülönült más fejlesztő módszerektől, majd a coaching ebben az időszakban indult igen gyors fejlődésnek abból a felismerésből kiindulva, hogy a személyre szabott fejlesztéseknek sokkal nagyobb a hatékonysága. Míg a tréning egyes kompetenciák begyakorlására fókuszál, a coaching személyre szóló választ ad a vezetési és személyiségi kérdésekre. Mindkettő erősen épít az "itt és most elvére", de az alkalmazott módszertanban döntő különbségek vannak. A tréning a csoportos helyzetekben rejlő tanulás előnyeit használhatja ki egy esetleges tudáshézag kiegyenlítésében, míg a coaching általában egy az egyben zajlik, és itt fejt ki legnagyobb hatását, tulajdonképpen egy szemléletváltáson keresztül, amely mélyrehatóan érinti a szervezetet – a kérdés természetesen mindig a cél. Amennyiben bizonyos speciális kompetenciák fejlesztése a cél, a legköltséghatékonyabb megoldások egyike a tréning. Amennyiben a szemléletmód fejlesztése a cél egy hosszabb távú eredmény érdekében, úgy a coaching a hatékonyabb.

A coaching, mint az egyéni fejlesztés egyik leghatékonyabb eszköze, egy olyan tanácsadási módszer, amely támogató keretet biztosít az ügyfélnek saját fejlődéséhez. A támogatás során a coach arra törekszik, hogy pozitív szemlélettel és megoldás-orientált gondolkodásmóddal – az ügyfél belső motivációjára és személyes felelősségére építve – erősítse az ügyfélben azt a hitet, hogy képes a megoldásra váró helyzeteket feloldani. A coaching lényege, hogy támogassa az ügyfeleket abban, hogy az aktuális kihívásaik és elakadásaik megoldása közben szerzett tudást közvetlenül a saját és a szervezet számára hasznot hozó eredményekké alakítsák át. A coaching arról szól, hogy „...megtanulunk együtt lenni az ügyféllel, amint ők a saját világukban keresik a megfelelő utat, és észrevesszük azokat a kulcsfontosságú pillanatokat, amikor a legnyitottabbak a tanulásra.” (O’Neil, 2008) Ezen túlmenően koncentráltan szól a fejlesztésről, a tanításról – kompetenciákhoz kapcsolódó viselkedéselemek direkt átadásáról, és a tanuláshoz való hozzásegítésről. „A coaching folyamatban két ember szövetséget köt arra, hogy együtt haladnak a tanulás egy speciális ösvényén. Problémákat oldanak meg, döntéseket készítenek elő, és rendíthetetlenül szembenéznek azokkal az árnyakkal, amelyek mindeközben megjelennek.... A coaching módszertanilag egy speciálisan intenzív tanulási helyzethez kötött tanácsadási folyamat, amelynek eredményeképpen növekszik a szakmai kompetencia, megerősödik az önreflektív tanulás készsége, a rendszerszemléletű gondolkodás és a döntési hatékonyság.” (Sárvári, 2008)

A coachingmunka során coach és ügyfele együtt dolgoznak, hogy felszabadítsák az személyben rejlő erőket. Az erő és a lehetőség mindenkiben megvan arra, hogy a saját elképzelései szerint a lehető legboldogabbá tegye az életét és kihozza magából a legtöbbet. Ehhez akarat tényezőre is szükség

van; a coach megerősíti az akaratot, segít rátalálni a megoldás kulcsára, felismerteti a belső forrásokat, amelyek elvezetnek a személy saját legjobb megoldásaihoz. A coaching módszer sokrétű alkalmazhatóságával, egyedi szemléletmódjával, megoldás orientáltságával az üzleti szféra minden szereplőjének képes segíteni a teljesítmény, a hatékonyság és az elégedettség növelésében, a munkahelyi körülmények és az üzleti eredmények javításában. Az egyénre koncentrálva támogatja a benne rejlő képességek kibontakoztatását, az én-tudat fokozását, a személyes célok megfogalmazását és elérését. A coaching a folyamatos változás, a megújulás és fejlődés eszköze.

## **VI. Záró gondolatok**

A szervezetek emberi erőforrás szakembereinek e kihívások új feladatokat jelentenek és munkájukban új szemlélettel kell dolgozniuk, melynek kulcsfogalma a fejlesztés.

Ugyanezek a kihívások a fejlesztő szakembereket is érintik, hisz arra kell munkájukban törekedni, hogy az adott szervezeti elvárásoknak, igényeknek megfelelően a leghatékonyabb képzési módszerekkel fejlesszenek. Ezt erősíti az a tendencia is, hogy a munkatársak számára egyre kiemeltebb helyen áll saját egyéni céljaik elérése, és ez jelentősen befolyásolja teljesítményüket, lojalitásukat, hatékonyságukat.

A szervezeten belül a tudás, illetve a teljesítmény menedzselése, a szervezeti és egyéni célok együttes elérése nem képzelhető el a tudásigény meghatározása, illetve a tudás fejlesztésének igénye nélkül. Ehhez stratégiai szinten jól definiált humán erőforrás stratégiára, ezen belül képzési, fejlesztési stratégiára van szükség. A szervezeti képzés magában foglalja a szervezeti szükségletek meghatározását, a munkaerő által megjelenített erőforrás lehetőségeit és hiányosságait, a munkaerő képzésének irányítását és támogatását, a tanulási folyamat értékelését és a tanulási folyamat végén az egyén erőforrásai fejlődésének értékelését.

A szervezetek tanulási folyamata egyrészt közvetlen módon hatást gyakorol az egyénre, a csoportokra, illetve a szervezetre. Másrészt erőteljes a hatása a munkaerőpiacra, a képző intézményekre és a szervezet képzési politikájára.

Az éles versenyfeltételek mellett tevékenykedő szervezetek számára létfontosságú, hogy munkatársaik tudása, ismerete naprakész, képességük, magatartásuk eredményt generáló legyen. A szervezetek sokirányú változási igényéhez igazodni képes alkalmazottaknak folyamatos fejlesztést kell biztosítani, hogy karbantartsák, aktualizálják tudásukat, képességeiket. A vezetői képességek, készségek szintúgy állandó javításra, tökéletesítésre szorulnak. Az emberi erőforrás menedzsment funkció mára már befektetésként jelenik meg sok szervezetben. Ugyanakkor e befektetések

megtérülése nem automatikusan garantált, sőt kockázatos vállalkozás, így körültekintő elemző és szisztematikus tervező munkát igényel. A kockázat csökkentése is többek között indokolja, hogy az emberi erőforrás fejlesztéssel, mint stratégiai jelentőségű tényezővel foglalkozzon a vállalat vezetése. A fejlesztés csak akkor tudja versenyképességét befolyásoló szerepét betölteni, ha a cég működtetésében tudatos kérdéssé válik. Ez a tudatosság megnyilvánul az emberi erőforrás fejlesztés cégstratégián belüli és a HR rendszerben elfoglalt helyében, valamint a fejlesztéssel kapcsolatos vezetői és munkavállalói megítélésben, közreműködésben.

## ***Felhasznált irodalom***

- 1) Gósi Zsuzsanna: Mérlegen az ember 88. sz. Műhelytanulmány Budapesti Corvinus Egyetem Vállalat-gazdaságtan Intézet Budapest 2007.
- 2) Kraiciné Dr. Szokoly Mária: Felnőttképzési módszertár Budapest ÚMK 2004. 9. oldal
- 3) Maróti Andor: Felnőttképzés a posztmodern társadalomban 9-22. o. – Megjelent: Tanulmányok a neveléstudomány köréből - A megújuló felnőttképzés Budapest, Gondolat Kiadó, 2009.
- 4) A tanuló felnőtt- a felnőtt tanuló - Felnőttoktatási Akadémia Országos Közoktatási Intézet Integrációs Fejlesztési Központ Bp. 2004.
- 5) Dr. Kálmán Anikó: Az oktatástól az önálló tanuláshoz - Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Budapest, 2009. 6.p.
- 6) Kulcskompetenciák az egész életen át tartó tanuláshoz - Felnőttképzés 2007/1. 43-51. p.
- 7) Michael Fullan: Változás és változtatás II. Oktatókutatató és Fejlesztő Intézet Budapest, 2008.
- 8) Dr. Lóth László: Adalékok a tapasztalati tanulás folyamatához felnőttek tréningjellegű képzésében PhD értekezés, 2000.
- 9) Senge, Peter: Az 5. alapelv Budapest, HVG Kiadó, 1998.
- 10) Falus Iván: Didaktika – Elméleti alapok a tanítás tanuláshoz Nemzeti Tankönyvkiadó Budapest 1998.
- 11) Ikujiro Nonaka, Noboru Konno, The concept of "Ba": Building foundation for Knowledge Creation. California Management Review Vol 40, No.3 Spring 1998
- 12) Klein Balázs – Klein Sándor: A szervezet lelke Edge 2000 Kiadó, 2006
- 13) Mary Beth O'Neil: Coaching – a vezetői szerep és feladat tudatosítása HVG Kiadó Zrt. Budapest,2008. 17. oldal
- 14) Sárvári György – A belső harcos útja Sanoma Budapest, 2008.