

II - A köztisztviselők állampolgárok irányában tanúsított hozzáállása, az állampolgároktól érkező információk integrálása

FACILITÁTOROKNAK SZÁNT ÚTMUTATÓ ÉS RÉSZLETES TANTERV VEZETŐI POZÍCIÓKAT BETÖLTŐ KÖZTISZTVISELŐK SZÁMÁRA

A COMPETENCE projektet Izland, Liechtenstein és Norvégia finanszírozza az EGT és Norvég Alap a Regionális Együttműködésért keretében.

Dokumentum-összefoglaló

Ez a képzési segédanyag a színvonalasabb közszolgáltatások nyújtása érdekében az önkormányzati alkalmazottak kapacitásépítését célzó COMPETENCE (Capacity building of eMployees of municipaLities for betTER provisioN of public sErVICES) projekt keretében készült.

A képzési segédanyag célja	Facilitátoroknak szánt útmutató és részletes tanterv vezetői pozíciókat betöltő köztisztviselők interaktív csoportos képzéséhez Ez a dokumentum tartalmazza azoknak a javasolt képzési moduloknak a leírását, amely a vezetői készségek és az interperszonális készségek fejlesztését és a köztisztviselők által az állampolgárok irányában tanúsított hozzáállás javítását szolgáló, a vezetői pozíciókat betöltő köztisztviselőket megcélzó interaktív csoportos képzés megtervezését és megvalósítását segíti. Minden egyes képzési modul esetében javaslatot tesz a konkrét megvitandó témákra, a csoportos és egyéni tevékenységekre, valamint a további forrásokra vonatkozóan. Ismerteti továbbá a képzési módszert és a képzéshez kapcsolódó értékelési módszereiket.
Célközönség	Elsődleges közönség: A vezetői pozíciókat betöltő köztisztviselők interaktív kommunikációs készségeinek fejlesztésére irányuló képzést lebonyolító belső vagy külső szakoktatók. Másodlagos közönség: Vezetői pozíciókat betöltő köztisztviselők, akik felelősek az önkormányzati vezetők készségfejlesztő képzéséért.
Tervezett felhasználás	Elsődleges felhasználás: szakoktatóknak szánt forrásanyag A részletes tanterv a tervezésben és a facilitációban segíti azokat a szakoktatókat, akik vezetői pozíciókat betöltő köztisztviselők számára nyújtanak interaktív csoportos képzést. Másodlagos felhasználás: vitaanyag szakoktatók és vezetők számára Inputanyagként is szolgálhat a belső vagy külső szakoktatók és a köztisztviselő-vezetők közötti megbeszélésekhez, valamint a vezetői pozíciókat betöltő köztisztviselőknek szánt készségfejlesztő képzés megtervezéséhez.

Tartalomjegyzék

1. A KÉPZÉSI PROGRAM CÉLJAI ÉS ÁTTEKINTÉSE	4
2. KÉPZÉSI MODULOK	5
2.1 VEZETŐI KOMMUNIKÁCIÓ	5
2.2 A VEZETÉSNEK ÉS AZ EMBEREK KEZELÉSÉNEK A FONTOSSÁGA	7
2.3 AZ EMBEREK MOTIVÁLÁSA ÉS A MUNKA IRÁNTI ELKÖTELEZETTSÉG NÖVELÉSE.....	9
2.4 AZ EMBEREK FEJLESZTÉSE	10
2.5 A JOBB DÖNTÉSHOZATAL ELSAJÁTÍTÁSA	12
2.6 ÖSSZETARTÓBB, PSZICHOLÓGIAILAG BIZTONSÁGOSABB CSAPATOK KIALAKÍTÁSA	14
2.7 KAPCSOLATOK KIALAKÍTÁSA AZ EMBEREKKEL.....	16
2.8 MUNKAHELYEK KIALAKÍTÁSA A MUNKAVÁLLALÓK ELÉGEDETTSÉGÉT ÉS PRODUKTIVITÁSÁT SZEM ELŐTT TARTVA.....	17
2.9 VÁLSÁG ÉS VIRTUÁLIS VEZETÉS.....	19
3. A KÉPZÉS FELÉPÍTÉSE	20
4. A KÉPZÉS ÉRTÉKELÉSÉNEK MÓDSZEREI	21

2.6. ÖSSZETARTÓBB, PSZICHOLÓGIAILAG BIZTONSÁGOSABB CSAPATOK KIALAKÍTÁSA

1. A KÉPZÉSI PROGRAM CÉLJAI ÉS ÁTTEKINTÉSE

Ennek a képzésnek célja, hogy javítsa a köztisztviselőknek az állampolgárok irányában tanúsított hozzáállását, és segítsen nekik abban, hogy mindennapi munkájuk során jobban figyelembe vegyék az állampolgárok által adott inputokat.

Ezt a célt többféle eszköz szolgálja. Először is az szándékunk, hogy a köztisztviselők munkavégzéshez szükséges alapvető képességeit fejlesszük azzal, hogy oktatást nyújtunk számukra a mindennapi munkavégzéshez szükséges kompetenciák kapcsán (például megismertetjük őket a hatékony és tiszteletteljes kommunikáció szabályaival). Másodszor, abban szeretnénk segíteni a köztisztviselőknek, hogy megtanuljanak pozitívabban viszonyulni a munkájukhoz: segítünk a hatékonyabb feladatvégzést, a stresszkezelést és önmenedzselést szolgáló készségek elsajátításában, és ezáltal a munkájukkal kapcsolatos motivációjuk növelésében. Harmadszor, különös figyelmet szeretnénk fordítani a vezetői munka ellátásához szükséges képességek fejlesztésére. Ennek kapcsán megjegyzendő, hogy a vezetői tevékenység színvonala minden szervezet teljesítménye szempontjából alapvető fontosságú, és hogy a vezetők többsége nem sikeres a munkájában. Például a vezetők 50-67 százalékáról elmondható, hogy szerepüket nem töltik be sikeresen, és a munkavállalók 75 százaléka nyilatkozik úgy, hogy a munkahelyi stressz fő forrása közvetlen felettesük. Manapság, amikor oly sokan mondanak fel, illetve oly sokan szorítkoznak csak a minimálisan szükséges munkahelyi feladatok elvégzésére, meggyőződésünk, hogy egy szervezeten belül a teljesítmény és motiváció fokozásának egyik leggyorsabb és költséghatékonyabb módja az, ha a fejlesztjük a vezetők azon képességeit, amelyek munkájuk legfontosabb részeinek elvégzéséhez szükségesek. Ez kulcsfontosságú lehet a közszféra számára, amely nem tud lépést tartani a több erőforrással rendelkező versenyszféra béremeléseivel és a humán erőforráshoz kapcsolódó tevékenységeivel.

1. táblázat: A javasolt tanterv képzési moduljainak áttekintése

Kompetenciakategória	Kompetencia	Célkitűzés
Kommunikáció	1. Vezetői kommunikáció	A köztisztviselők vezetői teljesítményének javítása a mindennapi munka során
Pozitív hozzáállás kialakítása	2. A vezetésnek és az emberek kezelésének a fontossága	A vezetői pozíciókat betöltő köztisztviselők mások vezetésére és fejlesztésére való képességének javítása
	3. Az emberek motiválása és a munka iránti elkötelezettség növelése	
	4. Az emberek fejlesztése	
	5. A jobb döntéshozatal elsajátítása	

6. Összetartóbb, pszichológiailag biztonságosabb csapatok kialakítása	
7. Kapcsolatok kialakítása az emberekkel	
8. Munkahelyek kialakítása a munkavállalók elégedettségét és produktivitását szem előtt tartva	
9. Válság és virtuális vezetés	

Véleményünk szerint a javasolt tanterv pontosan illeszkedik az igények elemzéséhez, amelyet a COMPETENCE csoport végzett (2022. május 27-től kezdődően) és amelyet a kutatás első szakaszának eredményeit összefoglaló dokumentum tartalmaz. Konkrétabban: úgy gondoljuk, hogy a javasolt tanterv lefedi az átfogó kommunikációs módszereket („kommunikációs készségek” kategória), az alapvető pszichológiai ismereteket („alapvető készségek” kategória), valamint az elemzést/problémamegoldást és a vezetést/csapatvezetést („perifériás készségek” kategória).

Irodalomjegyzék:

Burke, R. J., Noblet A. J., & Cooper, C. (2013). Human Resources Management in the Public Sector. New Horizons in Management series. Routledge

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. Review of general psychology, 9(2), 169-180.

Hogan, R. (2017). Personality and the fate of organizations. Psychology Press.

2. KÉPZÉSI MODULOK

2.1. VEZETŐI KOMMUNIKÁCIÓ

Célkitűzések:

E képzési modul nyomán a résztvevők:

- elő tudják majd adni, hogy a vezetés mennyiben játszik fontos szerepet a munkavállalói jóllétben, valamint ismertetni tudják a kapcsolódó eredményeket;
- fel tudják sorolni a jó és a rossz vezető tulajdonságait;
- meg tudják különböztetni a hatalom különböző típusait, amelyekkel az egyének egy szervezeten belül élnek;
- fejleszteni tudják a beosztottakkal való kommunikációjuk karizmatikus jellegét.

Tartalom és tevékenységek:

- (1) Rövid előadás: a jó és a rossz vezetés hatása a munkavállalók jóllétére és egészségi állapotára
- (2) Csoportos megbeszélés: McGregor X-elmélete és Y-elmélete a gyakorlatban: Az emberek valóban lusták, és ellenőrzés alatt kell tartani őket? Vagy felelősséget vállalnak, mert...?
- (3) Csoportos feladat: „A jó és a rossz vezető tulajdonságai”. A résztvevők azt a feladatot kapják, hogy idézzenek fel szakmai karrierjükből egy olyan esetet, ahol kiemelkedően jó vezetés valósult meg, és egy olyat, amikor kifejezetten rossz. Az úgynevezett „kritikus esemény technika” alkalmazásával gyűjtünk példákat a jó és rossz vezetői magatartásra. A leírás alapján azonosítjuk a jó és rossz vezetők tulajdonságait.
- (4) Rövid előadás: a hatalom forrásai egy szervezeten belül; ezek hatása a szervezet által elért eredményekre: Személyes hatalom vs. pozíciós hatalom. A hatalom alapjai French és Raven szerint (törvényes, jutalmazó, szakértői, referencia, kényszerítő). Az üzleti helyzetekben alkalmazandó hatalom megfelelő típusainak megvitatása.
- (5) Csoportos feladat: a hatalom hét különböző típusának (törvényes, jutalmazó, szakértői, referencia, kényszerítő, személyes és pozíciós hatalom) megkülönböztetése a szervezeten belül hét hipotetikus üzleti helyzetben.
- (6) Rövid előadás: karizmatikus kommunikáció – a karizmatikus kommunikáció elemei; hogyan fejleszhető a karizmatikus kommunikáció? Verbális taktikák: metaforák, hasonlatok és analógiák; történetek és anekdoták; ellentétek; költői kérdések; háromrészes listák; az erkölcsi meggyőződés kifejezése; a csoport érzelmeinek visszatükrözése; ambiciózus célok kitűzése; a célok elérhetőségébe vetett bizalom kimutatása. Nem verbális taktikák: energikus hang, arckifejezések és gesztusok.
- (7) Csoportos feladat: Hogyan növelhető a karizma a karizmatikus vezetési technikákat vizsgáló legújabb tudományos kutatások eredményeinek felhasználásával? A csoport tagjai megismernek egy üzleti ötletet. A feladatuk az, hogy meggyőzzék róla beosztottaikat. Ezt a lehető legtöbb karizmatikus kommunikációs technikát alkalmazva kell elérniük.

Anyagok/eszközök:

- Power point előadás + handout a résztvevők számára
- Flipchart tábla és filctollak a csoportos megbeszéléshez
- A hatalom típusaihoz kapcsolódó feladatok anyagai
- A karizmatikus kommunikáció elemeit tartalmazó handout

Irodalomjegyzék:

Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2011). Can charisma be taught? Tests of two interventions. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 374-396.

Antonakis, J., Fenley, M., & Liechti, S. (2012). Learning charisma. Transform yourself into the person others want to follow. *Harvard Business Review*, 90(6), 127-30.

French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of Organization Theory*, 7(311-320), 1.

Pfeffer, J. (2022). 7 rules of power: Surprising – but true – advice on how to get things done and advance your career. Swift Press Sutton, R. I. (2010). Good boss, bad boss: How to be the best... and learn from the worst. Business Plus.

2.2. A VEZETÉSNEK ÉS AZ EMBEREK KEZELÉSÉNEK A FONTOSSÁGA

Célkitűzések:

E képzési modulok nyomán a résztvevők:

- ismertetni tudják, hogy a vezetés miért játszik fontos szerepet egy szervezet teljesítményében;
- definiálni tudják a tényekre alapozott irányítási és vezetési gyakorlat (evidence-based management) fogalmát;
- megismerik a vezetői pozícióhoz kapcsolódó egyéni profiljukat;
- fel tudják sorolni azokat a társas készségeket, amelyek minden vezetői pozícióhoz szükségesek.

Tartalom és tevékenységek:

- (1) Rövid előadás: a vezetés hatása a szervezet által elért eredményekre – hogyan függ a vállalatok teljesítménye a vezetőktől; mi a tényekre alapozott irányítási és vezetési gyakorlat, és hogyan lehet a gyakorlatban megvalósítani a közsférabeli szervezetekben.
- (2) Csoportos megbeszélés: melyek a sikeres vezetés legfőbb tényezői? A résztvevők azt a feladatot kapják, hogy ismertessék a legeredményesebb vezetői gyakorlatokkal kapcsolatos tapasztalataikat.
- (3) Rövid előadás: személyiség- és motivációs profil, vezetői profilok. Az egyéni tulajdonságok, amelyek miatt valaki vezető lesz. Az intelligencia, a személyiség és az indíttatás mint a vezetői teljesítmény legfontosabb meghatározó tényezői. Az erőteljes hatalmi indíttatás, a teljesítményre való közepes fokú indíttatás és a kapcsolódásra való közepes fokú indíttatás mint a legfontosabb meghatározó tényezők.
- (4) Egyéni feladat és csoportos megbeszélés: a résztvevők megismerik saját motivációs vezetői profiljukat (a teljesítmény, ha hatalom és a kapcsolódás iránti szükségletek vizsgálata; normatív mintákkal való összehasonlításuk); csoportos megbeszélés.
- (5) Rövid előadás: A Business Psychology Lab modellje a vezetői pozíció betöltéséhez szükséges kulcskompetenciákról (a beosztottak motiválása és fejlesztése, a kapcsolatok kezelése, döntéshozatal és csapatmunka).
- (6) Csoportos feladat: az eredményes vezetői magatartás megismerése (az üzleti pszichológiai modellben szereplő öt vezetői kompetenciához kapcsolódóan); a résztvevők egyéni munka keretében kitöltik az úgynevezett „Good Boss Situational Judgement Test”-et (a jó főnök helyzetmegítélését vizsgáló tesztet), majd megvitatják a csoport megoldásait.

Anyagok/eszközök:

- Power point előadás + handout a résztvevők számára
- Flipchart tábla és filctollak a csoportos megbeszéléshez
- Egységes indíttatás-skála (Schönbrodt & Gerstenberg, 2012), amely a teljesítmény, a hatalom és a kapcsolódás iránti igényeket értékeli.
- Példák a jó főnök helyzetmegítélését vizsgáló tesztből
- Handout az öt vezetői kompetencia definíciójával

Függelék:

1. táblázat A Business Psychology Lab által meghatározott vezetői kompetenciák leírása

Kompetencia	A vezetői viselkedés definíciója
A beosztottak motiválása	Eredményesen közli a szervezet és/vagy a szervezeti egység vonzó jövőképét (beleértve a munkafeladatok értelmének és céljának magyarázatát); olyan célokat tűz ki, amelyek kihívást jelentenek, így arra ösztönzi a beosztottakat, tegyenek erőfeszítéseket, valamint hogy elkötelezetten, kreatívan oldják meg a vállalatnál felmerülő problémákat.
A beosztottak fejlesztése	Aktívan ösztönzi, irányítja és támogatja beosztottai szakmai kompetenciáinak fejlesztését és karrierjének alakulását. Ez nem csak az újabb szakmai készségek és ismeretek elsajátítására értendő, hanem az önállóság megerősítését és az alapvető társas készségek fejlesztését is magában foglalja.
A csapatmunka irányítása	Eredményesen működő csapatokat alakít ki és tart fenn a szervezeten belül. Jövőképet alkot a csapat számára; eredményesen irányítja a csapatfolyamatokat. Eredményesen koordinálja a csapattagok munkáját és tevékenységét. A csapatban bizalmat és jó kapcsolatokat épít ki; megoldja a csapattagok között esetlegesen felmerülő problémákat.
Kapcsolatkezelés	Könnyen alakít ki jó kapcsolatokat a vele azonos szintű pozícióban lévő kollégáival, a beosztottaival és feletteseivel, mert tudatában van a többiek igényeinek és érzéseinek, és megfelelően közelít hozzájuk. A megszerzett bizalommal, meggyőző érvekkel és a helyzethez jól alkalmazkodó kommunikációs stílussal eléri, hogy az érintettek támogassák a csapat céljainak elérését szolgáló elgondolásokat.
Döntéshozatal	Képes arra, hogy ítéletalkotási és döntéshozatali stílusát az adott helyzethez igazítsa. Ha úgy ítéli meg, hogy a helyzetben gyors és határozott fellépésre van szükség, képes a rendelkezésre álló információkból kiindulva megfelelő időben döntést hozni. Komplex döntés esetén gondosan mérlegeli az érveket, és nyitottan fogadja azokat az információkat is, amelyek ellentmondanak eredeti álláspontjának. Emellett azt is képes felmérni, hogy egy ilyen helyzetben hagyatkozhat-e teljesen a maga tapasztalatára és intuíciójára, vagy további információkat kell begyűjtenie.

Irodalomjegyzék:

Hogan, R. (2017). *Personality and the fate of organizations*. Psychology Press.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Evidence-based management. *Harvard Business Review*, 84(1), 62.

Shaw, K. L. (2019). Bosses matter: The effects of managers on workers' performance. *IZA World of Labor*.

McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2008). *Power is the great motivator*. Harvard Business Review Press.

2.3. AZ EMBEREK MOTIVÁLÁSA ÉS A MUNKA IRÁNTI ELKÖTELEZETTSÉG NÖVELÉSE

Célkitűzés:

E képzési modul nyomán a résztvevők:

- megértik, hogy az emberek miért dolgoznak és/vagy miért fektetnek energiát a munkavégzésbe;
- fel tudják sorolni a munkavégzéssel kielégíthető legfőbb pszichológiai szükségleteket;
- megértik, hogy őket személyesen mi motiválja a munkájukban.

Tartalom és tevékenységek:

- 1) Csoportos megbeszélés: a résztvevők kis csoportokat alkotnak, és megvitatják azt, hogy az emberek miért dolgoznak/miért tesznek erőfeszítést a munkavégzés során. A kiscsoportos megbeszélések eredményeit a résztvevők panelbeszélgetés során ismertetik.
- 2) Rövid előadás: a pszichológiai szükségletek fogalma a modern munkamotivációs elméletekben. A Maslow-piramis; Alderfer ERP-elmélete; Ryan és Deci öndeterminációs elmélete.
- 3) Egyéni feladat: a résztvevők megismerik saját munkamotivációs profiljukat (annak vizsgálata, hogy a résztvevők milyen értékeket tulajdonítanak a munkának; ezek összehasonlítása normatív mintákkal).
- 4) Igazságosság és méltányosság a munkahelyen: a csuklyásmajmokról szóló videó; a munkahelyi méltánytalanságok forrásainak csoportos megvitatása.
- 5) Csoportos feladat: Bónusz kiosztása. A résztvevők kis csoportokat alkotnak. A feladatuk, hogy egy hipotetikus forgatókönyv ismeretében nagy, eltérő összegű jutalmakat osszanak ki biztosítási fiókokat vezető fiktív személyek között. A jutalmak szétosztása mellett az elosztás kritériumait is kidolgozzák. A gyakorlat célja, hogy a résztvevők átlássák, hogy a méltányosságot az emberek igen szubjektíven érzékelik.

- 6) Rövid előadás: méltányosság a szervezetekben az elosztás, az eljárások és interakciók során. A munkahelyen adódó kedvezőtlen eredményekre adott munkavállalói reakciók megértése, előrejelzése és kontrollja.
- 7) Csoportos megbeszélés a méltányosság észlelésének fontosságáról és arról, hogy ez hogyan javítható a résztvevők munkahelyén.

Anyagok/eszközök:

- Power point előadás + handout a résztvevők számára
- Flipchart tábla és filctollak a csoportos megbeszéléshez
- A munkának tulajdonított értékeket vizsgáló kérdőív (Work values questionnaire, Šverko sur., 1995)
- A jutalom szétosztásával kapcsolatos feladat anyagai.
- A csuklyásmajmok elutasítják az egyenlőtlen fizetséget (videó):
<https://www.youtube.com/watch?v=meiU6TxysCg&t=17s>

Irodalomjegyzék:

Schwartz, B. (2015). *Why we work*. Simon and Schuster.

Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Penguin.

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.

Šverko, B. & Galić, Z. (2014) The Perceived Quality of Working Life in Croatia and the European Union. *Društvena istraživanja*, 4, 557-575.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.

2.4. AZ EMBEREK FEJLESZTÉSE

Célkitűzések:

E képzési modul nyomán a résztvevők:

- megértik a növekedésorientált szemléletmód fogalmát, illetve hogy ez a szemléletmód miért fontos a beosztottak fejlődése szempontjából;
- tudni fogják, hogyan lehet felismerni a beosztottakban a fejlődésre való képességet;
- tudni fogják, hogyan kell a fejlődést célzó terveket összeállítani a beosztottak számára;
- képesek lesznek megfelelő fejlesztési feladatokat kijelölni a beosztottak számára;
- megértik a munkahelyi mentorálás fontosságát, és ismerni fogják a jó mentor tulajdonságait.

Tartalom és tevékenységek:

- (1) Egyéni feladat: a résztvevők egyénileg kitöltik ki a jó főnök helyzetmegítélését vizsgáló tesztnek a beosztottak fejlesztésével kapcsolatos pontjait (a Business Psychology Lab vezetői-kompetencia-modellje alapján).
- (2) Csoportos gyakorlat: a résztvevők csoportokat alkotnak, megvitatják a válaszokat, amelyeket az egyéni feladat keretében adtak a jó főnök helyzetmegítélését vizsgáló tesztre, majd megállapodnak abban, hogy a csoport milyen megoldásokat fogad el.
- (3) Rövid előadás: A tanulást szolgáló szervezet létrehozása. Formális és informális tanulás a munkahelyen.
- (4) Rövid előadás: Carol Dweck meglátásai a rögzült szemléletmódról és a növekedésorientált szemléletmódról; ezek kapcsolata a személyes fejlődéssel. A beosztottak képességeinek felismerése. A Yerkes–Dodson-féle törvény; a beosztottak kompetenciaszintjének meghatározása. A beosztottak éhhatékonyágának meghatározása; a fejlődésüket szolgáló tervek kidolgozása.
- (5) Csoportos megbeszélés: A résztvevők hogyan fejlesztik beosztottaikat? Hogyan lehet megállapítani, hogy a fejlődést szolgáló feladatok megfelelőek-e?
- (6) Csoportos gyakorlat: a résztvevők példaként kapnak egy esetet, melynek főszereplője egy pályakezdő beosztott. Az esethez kapcsolódó információk alapján összeállítanak egy fejlesztési tervet a beosztott számára, majd ismertetik, hogyan valósítanák meg.
- (7) Rövid előadás: A mentorálás fontossága. A megfelelő mentorok azonosítása és a mentorprogramok kidolgozása. A jó mentorok tulajdonságai.
- (8) Csoportos feladat: A résztvevők a 6. pontban szereplő feladat elvégzése céljából összeállt csoportokba rendeződve mentorálási tervet dolgoznak ki, amellyel a beosztottat segítenék a fejlesztést célzó terv végrehajtásában.

Anyagok/eszközök:

- Power point előadás + handout a résztvevők számára
- Flipchart tábla és filctollak a csoportos feladatokhoz
- A jó főnök helyzetmegítélését vizsgáló teszt azon pontjai, amelyek a beosztottak fejlődését mérik.
- Handoutok a példaként szolgáló esetről (a fejlesztési tervvel kapcsolatos csoportos feladathoz)
- Handout a jó mentor tulajdonságait felsoroló listával

Irodalomjegyzék:

Allen, T. D., & Eby, L. T. (Eds.). (2007). The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach. Blackwell Publishing

Bock, L. (2015). Work rules!: insights from inside Google that will transform how you live and lead. Twelve.

Duckworth, A. (2016). Grit: The power of passion and perseverance. Scribner/Simon & Schuster.

Dweck, C. S. (2006). Mindset: The new psychology of success. Random House.

Grant, A. (2014). Give and take: Why helping others drives our success. Penguin.

2.5. A JOBB DÖNTÉSHOZATAL ELSAJÁTÍTÁSA

Célkitűzések:

E képzési modul nyomán a résztvevők:

- definiálni tudják az intuíciót, és fel tudják mérni, hogy mikor lehet bízni az intuícióban és mikor nem;
- megismerik a vezetői döntéshozatal során gyakran tapasztalható buktatókat;
- tudatosítják a leggyakoribb kognitív torzításokat, amelyek az ítéletalkotás és a döntéshozatal során következnek be, és megtudják, hogy mennyire jellemzőek rájuk ezek;
- megtanulják, hogyan használjanak alapvető stratégiákat ahhoz, hogy jobban, torzításoktól mentesen hozzanak döntéseket;
- ismertetni tudják az aktívan nyitott gondolkodást (Actively Open-minded Thinking, AOT), a racionális gondolkodás egyik fontos elméletét, és megtanulják saját gondolkodásukban és döntéshozatalukban alkalmazni.

Tartalom és tevékenységek:

- (1) Rövid előadás: mi a racionalitás? Honnan tudjuk, hogy egy döntés racionális volt-e vagy sem? Mi az intuíció, és mikor lehet (és mikor nem érdemes) rá hagyatkozni? A vezetői döntések sikertörténete. Mely hibákat követik el a leggyakrabban a vezetők a döntéshozatal során? Mik a kognitív torzítások, hogyan hatnak a döntések minőségére? Hajlamosak vagyunk-e rájuk?
- (2) Egyéni feladat: a résztvevők olyan feladatokat oldanak meg, amelyek a különböző kognitív torzításokra való hajlamot mérik.
- (3) Csoportos megbeszélés: az eredmények megvitatása; a leggyakoribb torzítások és tévedések azonosítása; hogyan mutatkoznak meg ezek a résztvevők munkahelyén valós helyzetekben?
- (4) Rövid előadás: a döntéshozatali folyamat lépései és az egyes lépésekhez tartozó lehetséges hibák; a döntéshozatal során bekövetkező hibák és torzítások mérséklésére szolgáló technikák (külső vs. belső nézőpont, pre-mortem módszer, az ellentétes tény figyelembe vétele, az ördög ügyvédje, a preferált opció kizárásának módszere (vanishing-option technique); az aktívan nyitott gondolkodás (AOT) mint a jó gondolkodás és döntéshozatal átfogó elmélete); hogyan alkalmazhatjuk ezt a döntéshozatal során.
- (5) Egyéni feladat: a résztvevők elvégzik egy helyzetmegítélést vizsgáló tesztet, amely azt méri, hogy mennyire hajlamosak aktívan nyitott gondolkodást alkalmazni a mindennapi döntéshozási helyzetekben; a résztvevők személyre szabott visszajelzést kapnak.

- (6) Csoportos megbeszélés: a résztvevők megvitatják, hogyan tudják mindennapi munkájukban alkalmazni az elsajátított technikákat és megközelítéseket az eredményesebb gondolkodás és a jobb döntéshozatal érdekében.

Anyagok/eszközök:

- Prezentációk a rövid előadásokhoz
- A kognitív torzítások tesztje. A teszt több olyan feladatból áll, amelyek célja annak felmérése, hogy a résztvevők mennyire hajlamosak az ítéloképesség és a döntéshozatal kognitív torzításaira. Következzen egy példa egy olyan pontra, amely az úgynevezett keretezési hatásokra való reakciót vizsgálja (vagyis azt, hogy a résztvevő eltérő döntést hoz-e attól függően, hogy ugyanazt az információt hogyan keretezik):

„Ön szeretne pályázatot benyújtani egy tenderen, melynek tárgya új technológiák fejlesztésének finanszírozása. Az egyik legdrágább tanácsadó cégtől ajánlatot kap arra, hogy megírják az Ön pályázatát. Az Ön rendelkezésére álló információk szerint a cég által összeállított pályázatok negyede nem nyer (vs. a cég által összeállított pályázatok háromnegyede nyer). Ezeknek az információknak az alapján elfogadja a cég ajánlatát?”

- Az aktívan nyitott gondolkodást vizsgáló helyzetmegítélési teszt. A teszt realisztikus mindennapi döntéshelyzeteket felvázolva vizsgálja, hogy a résztvevők mennyire hajlamosak az aktívan nyitott gondolkodásra. Egy példa:

„Önt nemrégiben léptették elő egy nagyvállalat humánerőforrás-menedzserévé. A vezetőség azt várja Öntől, hogy a munkavállalók motiválását célzó változtatásokat hajtson végre. Egy idősebb kollégája – aki már régóta dolgozik az osztályon – úgy gondolja, hogy a motiváció legjobb eszköze, ha az alkalmazottakat a teljesítményük alapján jutalmazza. Ön is nagyon jónak tartja ezt a megközelítést: úgy gondolja, logikus, hogy az emberek nagyobb erőfeszítést tesznek, ha az elvégzett munkájukkal arányos fizetséget kapnak. Úgy véli, hogy a módszernek objektív hátránya nincs. Mit tesz Ön?”

a) Úgy látja, hogy e megközelítésnek nincs komolyabb hátránya, ezért a lehető leghamarabb alkalmazni kezdi a teljesítményalapú jutalmazás rendszerét. Ezzel növeli majd a munkavállalók motivációját, és ugyanakkor a vezetőség elvárásainak is megfelel.

b) Kikéri egy vezető pozíciót betöltő kolléga véleményét, aki támogatja ezt a rendszert, és alaposabban ismeri, mint Ön. Ha ez a kolléga eléggé jó érveket sorakoztat fel a rendszer bevezetése mellett, akkor Ön a végrehajtás mellett dönt.

c) Jóllehet a többség láthatólag támogatja a megközelítést, a bevezetésével kapcsolatos döntés meghozatala előtt Ön mindent megtesz, hogy megtalálja a legfontosabb ellenérveket és azonosítsa a gyakorlattal kapcsolatos lehetséges problémákat.”

Irodalomjegyzék:

Heath, C., & Heath, D. (2013). Decisive: How to make better choices in life and work. Random House.

Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. American Psychologist, 64(6), 515.

Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). Before you make that big decision.

Larrick, R. P. (2004). Debiasing. Blackwell handbook of judgment and decision making, 316-338.

Sibony, O. (2020). You're About to Make a Terrible Mistake!: How Biases Distort Decision-Making and What You Can Do to Fight Them. Swift Press.

2.6. ÖSSZETARTÓBB, PSZICHOLÓGIAILAG BIZTONSÁGOSABB CSAPATOK KIALAKÍTÁSA

Célkitűzések:

E képzési modul nyomán a résztvevők:

- képesek lesznek definiálni a pszichológiai biztonságot és ismertetni, hogy miért fontos a csapatok számára;
- tudni fogják, hogy a vezetők hogyan és miért játszanak kulcsszerepet a pszichológiai biztonság szempontjából;
- megismerik a pszichológiai biztonság javításának legfontosabb lépéseit;
- képesek lesznek kritikusan értékelni saját viselkedésüket abból a szempontból, hogy milyen hatással vannak csapatuk pszichológiai biztonságára;
- elsajátítják azokat a konkrét, könnyen megvalósítható magatartásformákat, amelyek fokozzák a csapatokban a pszichológiai biztonság érzetét;
- megtanulják felismerni a csapatokban előforduló konfliktusok két lehetséges típusát (a személyek közötti konfliktusokat és az elgondolások közötti konfliktusokat);
- megtanulják, hogyan lehet elősegíteni az elgondolások közötti konfliktusokat és kivédeni a személyek közötti konfliktusokat.

Tartalom és tevékenységek:

- (1) Rövid előadás: mi a pszichológiai biztonság és miért fontos; Google-tanulmányok a pszichológiai biztonságról és arról, hogy miért van rá szükség a csapatokban; a pszichológiai biztonság növelésének módszerei: három lépés a vezetők számára; konkrét magatartásformák és lépések, melyeket egy vezető a mindennapi munkájában alkalmazhat annak érdekében, hogy csapataiban erősítse a pszichológiai biztonság érzését.

- (2) Csoportos megbeszélés: a résztvevők értékelik, hogy csapataikban milyen a pszichológiai biztonság és kritikusan felméri saját viselkedésüket; feladatuk, hogy gondolják át, mely területek szorulnak fejlesztésre.
- (3) Egyéni feladat: önértékelési ellenőrzőlista vezetők számára: mi a teendő, ha szeretném elérni, hogy a csapatomban nagyobb legyen a pszichológiai biztonság?; e feladatnak kettős célja van: a) arra ösztönzi a vezetőket, hogy kritikusan értékeljék viselkedésüket, és felismerjék hiányosságait, és b) a vezetők kezébe egy listát ad azokról az egyszerű, konkrét magatartásformákról és lépésekről, melyeket a mindennapi munka során alkalmazhatnak, és amelyek eredményeként csapataikban nagyobb lesz a pszichológiai biztonság.
- (4) Rövid előadás: a csapatokban esetlegesen kialakuló konfliktusok két típusa: a személyek közötti konfliktusok és az elgondolások közötti konfliktusok; miért jó az utóbbi és miért nem jó az előbbi; hogyan lehet enyhíteni személyek közötti konfliktusokat a csapatokban.
- (5) Csoportos megbeszélés: a résztvevők azt a feladatot kapják, hogy beszéljenek olyan helyzetekről, amikor a pályafutásuk során konfliktusba kerültek egy kollégájukkal vagy amikor munkahelyi konfliktus tanúi voltak – mi volt a konfliktus tárgya és hogyan kezelték? A pszichológiai biztonságról és a konfliktusokról szerzett ismereteiket hogyan használnák fel arra, hogy jobban kezeljék ezeket a helyzeteket?

Anyagok/eszközök:

- Prezentációk a rövid előadásokhoz
- Ellenőrzőlista vezetői önértékeléshez: mi tehetek, hogy a csapatomban nagyobb legyen a pszichológiai biztonság? A lista például a következő pontokat tartalmazza: „Gyakran hangsúlyozom, hogy összetett munkát végzünk, és egymásra vagyunk utalva”, „Úgy vélem – és ezt kommunikálom a többiek felé – hogy hibák nélkül nem lehetséges a tanulás és a fejlődés”, „Gyakran kérek és köszönettel fogadok inputot, véleményt és visszajelzést a csapattagoktól” stb.

Irodalomjegyzék:

Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. John Wiley & Sons.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.

Tannenbaum, S., & Salas, E. (2020). Teams that work: the seven drivers of team effectiveness. Oxford University Press.

2.7. KAPCSOLATOK KIALAKÍTÁSA AZ EMBEREKKEL

Célkitűzések:

E képzési modul nyomán a résztvevők:

- átlátják a beosztottaikkal és más fontos érdekelt felekkel való kapcsolatépítés jelentőségét;
- fel tudják sorolni és ismertetni tudják a befolyásolás és a kapcsolatépítés különböző módszereit;
- átlátják, hogyan alakíthatnak ki kapcsolatokat a beosztottaikkal szerény és őszinte kommunikáció útján;
- fel tudják sorolni a teljesítmény mérésének és nyomon követésének módszereit, és alkalmazni tudják azokat annak érdekében, hogy hasznos információkat kapjanak a munkavállalók teljesítményéről;
- hasznos és fejlesztő hatású visszajelzést tudnak adni beosztottaiknak.

Tartalom és tevékenységek:

- (1) Egyéni feladat: a résztvevők egyénileg kitöltik ki a jó főnök helyzetmegítélését vizsgáló tesztnek a kapcsolatkezelésre vonatkozó pontjait (a Business Psychology Lab vezetői-kompetencia-modellje alapján).
- (2) Csoportos gyakorlat: a résztvevők csoportokat alkotnak, megvitatják a válaszokat, amelyeket az egyéni feladat keretében adtak a jó főnök helyzetmegítélését vizsgáló tesztre, majd megegyeznek abban, hogy a csoport milyen megoldásokat fogad el.
- (3) Rövid előadás: az emberek iránti személyes érdeklődés kimutatásának fontossága a kapcsolatok kialakítása során – a Cialdini-féle elvek a kölcsönösségen, az elkötelezettségen és következetességen, a rokonszenven és az egységen keresztül történő befolyásolásról.
- (4) Rövid előadás: A befolyásolás egyéb típusai: a Cialdini-féle elvek a társadalmi bizonyítékokon, a tekintélyen és a hiányon keresztül történő befolyásolásról.
- (5) Rövid előadás: kapcsolatok kialakítása szerénységgel – mikor helyénvaló, ha kimutatjuk a sebezhetőségünket; a tentatív beszéd technikája; tanács kérése mint a kapcsolatépítés egyik formája.
- (6) Csoportos megbeszélés: a résztvevők megvitatják, hogyan adnak visszajelzést beosztottaiknak.
- (7) Rövid előadás: a teljesítmény hasznos és objektív mérése; a munkatársak teljesítményének nyomon követése mikromenedzselés nélkül; a fejlődésre vonatkozó visszajelzés fontossága; hogyan adhatunk őszinte, objektív, hasznos visszajelzést.
- (8) Csoportos gyakorlat: a résztvevők alulteljesítő és/vagy túlteljesítő beosztottakat érintő eseteket olvasnak el, majd a rövid előadáson elhangzott információk alapján a fejlesztést célzó visszajelzést fogalmazzák meg.

Anyagok/eszközök:

- Power point előadás + handout a résztvevők számára
- Flipchart tábla és filctollak a csoportos feladatokhoz

- A jó főnök helyzetmegítélését vizsgáló teszt azon pontjai, amelyek a kapcsolatkezelést mérik.
- Handout a befolyásolás Cialdini-féle elveinek listájával
- Handout a visszajelzéssel kapcsolatos csoportos gyakorlathoz felhasználható esetekkel
- Handout a fejlesztést célzó visszajelzések megfogalmazását segítő tippekkel

Irodalomjegyzék:

Bock, L. (2015). Work rules!: insights from inside Google that will transform how you live and lead. Twelve.

Cialdini, R.B. (2021). Influence, New and Expanded: The Psychology of Persuasion. HarperCollins Publishers

Grant, A. (2014). Give and take: Why helping others drives our success. Penguin.

London, M. (2014). The power of feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement. Routledge.

Scott, K. (2019). Radical candor: fully revised & updated edition: be a kick-ass boss without losing your humanity. St. Martin's Press.

2.8. MUNKAHELYEK KIALAKÍTÁSA A MUNKAVÁLLALÓK ELÉGEDETTSÉGÉT ÉS PRODUKTIVITÁSÁT SZEM ELŐTT TARTVA

Célkitűzések:

E képzési modul nyomán a résztvevők:

- megismerik a munkakör kialakításának (job design) fogalmát, és átlátják, hogy a munkára való motivációjuk mely aspektusai függenek a munkafeladatoktól és -szervezéstől;
- fel tudják majd sorolni a munkakör kialakításának legfőbb szempontjait, és fel tudják használni azokat jelenlegi munkahelyi helyzetük javítására;
- ismertetni tudják a jó munkahely hat SUPERB jellemzőjét;
- ki tudják fejteni, hogy mi motiválja őket a munkájukban, és hogy jelenlegi helyzetük hogyan javítható a munkakör kialakítását érintő tevékenységekkel.

Tartalom és tevékenységek:

- (1) Egyéni feladat: a résztvevők felismerik, hogy mi motiválja őket a munkájukban (a munkakör kialakítását vizsgáló Work Design Questionnaire kérdőív felhasználásával mérik jelenlegi munkahelyi motivációs potenciáljukat). Megvitatják, hogy az egyéni munkahelyi helyzetek hogyan javíthatók.
- (2) Rövid előadás: a munkakör kialakításának (job design) elméletei mint a munkamotiváció magyarázatai. Herzberg kéttényezős elmélete, amely megkülönbözteti az úgynevezett higiénias tényezőket (a munkahelyi helyzet alacsonyabb szintű pszichológiai szükségletek kielégítését szolgáló aspektusai) a motivációs tényezőktől (a

munkahely magasabb szintű pszichológiai szükségletek – például a növekedés és az autonómia iránti igény – kielégítését szolgáló aspektusai) között. A Hackman–Oldham-féle elmélet, amely azokat a munkahelyi aspektusokat definiálja (a készségek változatossága, munkahelyi identitás, a feladat jelentősége, autonómia és visszajelzés), amelyek három alapvető fontosságú pszichológiai állapotot tesznek lehetővé a munkahelyen (jelentőségteljeség, felelősség és az eredmények ismerete).

- (3) Rövid előadás: A Business Psychology Lab SUPERB modellje a munkahely minőségéről. Eszerint az emberi pszichológiai szükségletekkel a következő munkahelyi aspektusok állnak összhangban: biztonság (security, alapvető gazdasági és pszichológiai biztonság a munkahelyen), fejlődés (upgrading, a folyamatos növekedés és fejlődés érzése), cél (purpose, az érzés, hogy az adott munka értelmes és célja van), felhatalmazás (empowerment, az az érzés, hogy az ember bizonyos mértékben felelős a munkafolyamatért és a munka eredményeiért), kapcsolatok (relationships, tartalmas kapcsolat a munkacsoporttal és a szervezettel) és egyensúly (balance, a munka és az életben betöltött egyéb szerepek közötti egyensúly).
- (4) Csoportos feladat: Az Ön munkája jelenleg hol helyezhető el a hat SUPERB aspektus tekintetében? Hogyan lehetne ezen javítani? Melyek azok az aspektusok, amelyek szemmel láthatólag nem valósíthatók meg? A résztvevők egyénileg átgondolják a kérdéseket, majd csoportokban ismertetik a munkakörük kialakításával kapcsolatos gondolataikat.

Anyagok/eszközök:

- Power point előadás + handout a résztvevők számára
- Flipchart tábla és filctollak a csoportos megbeszéléshez
- A munkakör kialakítását vizsgáló Work Design Questionnaire kérdőív (Morgeson & Humphrey, 2006)
- A jutalom szétosztásával kapcsolatos feladat anyagai.
- A csuklyásmajom elutasítja az egyenlőtlen fizetséget (videó): <https://www.youtube.com/watch?v=meiU6TxysCg&t=17s>
- A SUPERB-bel kapcsolatos feladat anyagai

Irodalomjegyzék:

Grant, A. (2014). *Give and take: Why helping others drives our success*. Penguin.

Landy, F. J., & Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. John Wiley & Sons.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321.

Schwartz, B. (2015). *Why we work*. Simon and Schuster.

2.9. VÁLSÁG ÉS VIRTUÁLIS VEZETÉS

Célkitűzések:

E képzési modul nyomán a résztvevők:

- megismerik a válság idején végzett vezetői tevékenység sajátosságait;
- átlátják, hogy válság idején a vezetők és a követők szükségletei miben térnek el;
- képesek lesznek úgy fellépni, hogy válság idején maximalizálni tudják a csapat eredményeit és a beosztottak jóllétét;
- számítanak arra, hogy válságok idején a vezetőket nagyobb stressz éri.

Tartalom és tevékenységek:

(1) Csoportos megbeszélés: a vezetéssel és a vezetők követésével kapcsolatos tapasztalatok a COVID-19 világjárvány idején. A válság pozitív és negatív hatásai az egyének és a csapatok eredményeire nézve.

(2) Rövid előadás: Munka és élet az úgynevezett VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous, azaz változékony, bizonytalan, komplex, nem egyértelmű) körülmények között. Beszélgetés arról, hogy a belátható jövőben milyen válságok várhatók.

(3) Csoportos megbeszélés: a legfontosabb különbségek a válság idején erősebb vezetést váró követők perspektívája és a válság hatására lefagyó, a döntéseket a körülmények stabilizálódásáig elhalasztó vezetők perspektívája között. Esettanulmányok arról, hogy politikai vezetők hogyan léptek fel a Covid válság idején (Jacinta Ardern, Új-Zéland miniszterelnöke vs. Javier Bolsonaro, Brazília elnöke).

(4) Rövid előadás: A Business Psychology Lab modellje a vezetői pozíció betöltéséhez szükséges kulcskompetenciákról (a beosztottak motiválása és fejlesztése, a kapcsolatok kezelése, döntéshozatal és csapatmunka) válság idején. Hogyan alakul a kulcsfontosságú vezetői kompetenciák szükségessége rendkívüli körülmények között?

(5) Megbeszélés: A távmunka és a hibrid munka mint a jövőbeli munkaszervezés egyik formája. Az otthoni munkavégzés előnyei és hátrányai az egyéni jóllét, a munka és a családi élet interferenciája, valamint a csapat által elért eredmények szempontjából.

(6) Rövid előadás: A Covid-19 világjárvány idején történt otthoni munkavégzés tanulságai: a Business Psychology Lab megállapításai; tanulságok a jövőre nézve.

(7) Csoportos megbeszélés: A válság hatása: a vezetők mentális egészségére és jóllétére gyakorolt nyomás. A vezetők mint a válságok során a kiégés veszélyének leginkább kitett munkavállalók csoportja. A vezetőket érő stressz kezelésének módjai válság idején.

Anyagok/eszközök:

- Power point előadás + handout a résztvevők számára
- Flipchart tábla és filctollak a csoportos megbeszéléshez
- Esettanulmányok a válság során végzett vezetői tevékenységekről

Sources:

Haslam, S. A., Steffens, N. K., Reicher, S. D., & Bentley, S. V. (2021). Identity leadership in a crisis: A 5R framework for learning from responses to COVID-19. *Social Issues and Policy Review*, 15(1), 35-83.

Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (Eds.). (2015). *Managing in a VUCA World*. Springer.

<https://theconversation.com/worlds-worst-pandemic-leaders-5-presidents-and-prime-ministers-who-badly-mishandled-covid-19-159787>

<https://www.gallup.com/workplace/357404/manager-burnout-getting-worse.aspx>

3. A KÉPZÉS FELÉPÍTÉSE

Tekintettel arra, hogy a fenti képzési program minden modulja többféle olyan tevékenységet foglal magában, melyekhez az összes résztvevő aktív munkája szükséges, egy-egy képzési modul a várakozások szerint 3-4 órát vesz majd igénybe (szünetekkel együtt), 1-2 oktatóra lesz hozzá szükség. A résztvevők maximális száma 30. Mindegyik téma esetében háromféle módon végezhető a képzés:

- a) Személyes jelenléttel: a képzésre az ügyfél/megrendelő által biztosított képzési helyszínen (például konferenciateremben vagy előadóteremben) kerül sor. A tantervben felsorolt anyagok/eszközök mellett a képzési helyszínen szükség lesz projektorra, asztalokra, és az összes résztvevő számára megfelelő székekre.
- b) Távoktatással: a képzésre videokonferencia-eszköz (pl. Microsoft Teams) használatával kerül sor. Az eszköznek lehetővé kell tennie, hogy a csoportos feladatok elvégzéséhez a résztvevők csoportot alkossanak. A távoktatással történő képzésre sor kerülhet teljes mértékben valós időben (videokonferencia-eszközök alkalmazásával), vagy részben valós időben. Az utóbbi esetben az egyes témakörökhöz tartozó rövid előadásokat előre rögzítik, és a résztvevőket arra kéri, hogy a valós idejű foglalkozást megelőzően tekintsék meg azokat. A tesztek és kérdőívek kitöltését magában foglaló egyéni feladatok is elvégezhetők a valós idejű foglalkozásokat megelőzően. A valós idejű távoktatási alkalmak ebben az esetben csak a csoportos megbeszéléseket és a csoportos feladatokat foglalják magukba, továbbá azokat az egyéni feladatokat, amelyek előzetes elvégzésére nincs lehetőség. Egy-egy valós idejű távoktatási alkalom előreláthatólag 1-2 órát vesz igénybe.
- c) Hibrid oktatás: a távoktatás és a jelenléti oktatás kombinációja. Ebben az esetben is előre rögzítik a rövid előadásokat, melyeket a résztvevőknek a személyes foglalkozást megelőzően meg kell tekinteniük, továbbá bizonyos tesztek és kérdőíveket is ki kell tölteniük. A személyes jelenléttel zajló foglalkozások csak a csoportos megbeszéléseket és a csoportos feladatokat foglalják magukba, továbbá azokat az egyéni feladatokat, amelyek előzetes elvégzésére nincs lehetőség. A jelenléti foglalkozásokra az ügyfél/megrendelő által biztosított képzési helyszínen kerül sor. A tantervben felsorolt anyagok/eszközök mellett a képzési helyszínen szükség lesz projektorra, asztalokra, és az összes résztvevő számára megfelelő székekre. Egy-egy jelenléti oktatási alkalom előreláthatólag 1-2 órát vesz igénybe.

4. A KÉPZÉS ÉRTÉKELÉSÉNEK MÓDSZEREI

A képzési program e tanterv alapján történő értékelésére három szinten kerül sor:

1. A résztvevők reakciója

Az értékelés legalapvetőbb szintje. Ezen a szinten azt szeretnénk megtudni, hogy a résztvevők mit gondolnak és hogyan érznek a képzési programmal kapcsolatban: hogy úgy vélik-e, hogy a tanultak segítenek majd javítani munkájuk bizonyos aspektusait és hogy tudják-e majd alkalmazni az új ismereteket a munkájuk során.

Erre a célra kétféle felmérést állítunk össze. Az első egy rövid felmérés, amelyet a résztvevők közvetlenül az egyes képzési modulokat követően kapnak kézhez. Csupán néhány kérdésből áll, amelyek arra irányulnak, hogy a résztvevők hogyan vélekednek az adott képzési modulról és az annak során tárgyalt témakörökről. Például arra kérjük őket, hogy reagáljanak bizonyos kijelentésekre:

„Kérjük, egy ötfokozatú skálán adja meg, mennyire ért egyet az alábbi állításokkal (1 = egyáltalán nem értek egyet, 5 = teljesen egyetértek):

- Szerintem a képzés szórakoztató volt, lekötötte a figyelmemet.
- Úgy gondolom, hogy olyasmiket tanultam, amik segítenek a munkakörülményeim vagy munkamódszereim javításában.
- Úgy vélem, ezen a képzésen hasznos ismereteket szereztem, amelyeket alkalmazni tudok majd a mindennapi munkám során.”

A második típusú felmérés ennél kissé hosszabb, és a teljes képzési program értékelését célozza. Ezt a képzési program lezárásakor kapják meg a résztvevők, és azt próbálja feltárni, hogy a résztvevők mit gondolnak és érznek az egész képzési programmal és az összes tevékenységgel kapcsolatban. Azt szeretnénk megtudni, hogy a résztvevők szerint mi a legfontosabb vagy leghasznosabb dolog, amit tanultak, melyek azok az ismeretek, amelyeket elsajátítottak és azonnal alkalmazni is kezdik munkájuk során, általában mit gondolnak a képzési program hasznosságáról és színvonaláról stb.

2. A résztvevők ismeretei és hozzáállása

Az értékelésnek ezen a szintjén azt szeretnénk megtudni, hogy a képzés hatására a tárgyalt témakörök kapcsán változtak-e résztvevők ismeretei és attitűdjei. Ehhez egy viszonylag egyszerű kérdőívet/tesztet állítunk össze, amely azt méri fel, hogy a résztvevők mennyire ismernek bizonyos, a képzési program során tárgyalt fogalmakat, illetve milyen hozzáállással közelítik meg azokat. Például megkérdezhetjük a résztvevőket, hogy egyetértenek-e azzal a kijelentéssel, hogy „egy csapatban semmilyen konfliktus nem jó”, vagy hogy „végső soron egy dolog van, ami az embereket valóban motiválja: a pénz.”

Felkérhetjük őket arra, hogy ezt a tesztet kétszer töltsék ki: először azelőtt, hogy megkezdődne a képzési program, másodsor pedig a program legvégén, miután minden foglalkozásra sor került. Várakozásaink szerint a résztvevők magasabb pontszámot érnek majd el a második teszten, mint az elsón, ami annak a jele, hogy a képzési program pozitívan hatott ismereteikre és hozzáállásukra. Arra számíthatnánk például, hogy a képzést megelőzően több résztvevő ért egyet azzal, hogy a konfliktus soha nem jó, mint a képzés után, mivel megtanulják, hogy a

konfliktusoknak két típusa van, és hogy az elgondolásokkal kapcsolatos konfliktusok valójában lehetnek hasznosak is. Ugyanígy, miután a képzésen megismerik a különböző munkahelyi motivációs tényezőket, várhatólag kevesebben értenek majd egyet azzal az állítással, hogy az embereket valójában csak a pénz motiválja.

3. A résztvevők viselkedése

A képzési tevékenységünk sikerének értékelését szolgáló harmadik módszer annak vizsgálata, hogy az új ismeretek elsajátítása hatással volt-e a résztvevők tényleges munkahelyi viselkedésére. Erre az értékelésre nem közvetlenül a képzési program után, hanem legalább néhány hónappal később kerül sor. Felkérhetjük a résztvevőket önértékelés végzésére. Megkérdezhetjük, hogy mennyire értenek egyet bizonyos állításokkal, például: „A képzést követően változtattam azon, ahogy dolgozom és ahogy a munkámat látom” (ez arra engedne következtetni, hogy például a munkakör-átalakítással kapcsolatos képzés valóban motiválta a résztvevőket arra, hogy alakítsák át feladataikat), vagy: „Fontos döntések meghozatala előtt gyakrabban kérem ki a többiek véleményét és ellenérveit, mint a képzést megelőzően” (ez azt mutatná, hogy a szóban forgó résztvevő elsajátította a döntéshozatallal kapcsolatos képzés egyik fő gondolatát).

Szerzők:

Zvonimir Galić, Ph.D.Sc., Business Psychology Lab Services
Maja Parmač Kovačić, Ph.D.Sc., Business Psychology Lab Services
Mitja Ružojčić, Ph.D.Sc., Business Psychology Lab Services
Antun Palanović, Ph.D.Sc., Business Psychology Lab Services
Nikola Erceg, Ph.D.Sc., Business Psychology Lab Services

Szakmai támogatást nyújtott:

Thibault Rabussier, Åpenhet AS

Lektorálta:

Uj Anikó, Business Coach Kft.
Forgách Géza Business Coach Kft.

A szerkesztés lezárva:

2023. július

Szakfordítást készítette:

Országos Fordító és Fordításhitelesítő Iroda Zrt.

A képzési anyag tartalmáért a szerzők, valamint a szakmai támogatást nyújtó szakemberek a felelősek.

A képzési anyag a COMPETENCE című projekt keretében, nemzetközi partnerségi együttműködés keretében készült.



åpenhet



A COMPETENCE projekt Izland, Liechtenstein és Norvégia támogatásával valósult meg az Európai Gazdasági Térség és a Norvégia Regionális Együttműködési Alapon (EEA and Norway Grants Fund for Regional Cooperation) keresztül.

Iceland
Liechtenstein
Norway grants

Norway
grants