

---

**Dr. Antalovits Miklós**

**Továbbképzési modell kidolgozása  
vállalati oktatók tanári kompetenciáinak fejlesztésére**

**Kutatási zárótanulmány**

***Budapest, 2005***

---

---

Sorozatszerkesztő: Lada László  
Szerkesztette: Horváth Cz. János



Kiadja: Nemzeti Felnőttképzési Intézet  
Felelős kiadó: Zachár László igazgató

A kutatást a Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium támogatta  
a Munkaerő-piaci Alap felnőttképzési célú keretéből

---

<b>Bevezetés .....</b>	<b>5</b>
 <b>I. A vállalati oktatók pedagógiai kompetencia-mátrixa .....</b>	<b>10</b>
I.1. A vállalati oktatóktól elvárt pedagógiai kompetenciák .....	11
I.1.1. Képzési igények felmérése. Képzési program(-ok) tervezése.....	11
I.1.2. Tananyag-szelekció és tananyagfejlesztés .....	12
I.1.3. Az oktatási folyamat tervezése .....	12
I.1.4. Oktatási módszerek alkalmazása.....	13
I.1.5. A képzésben részesülő egyén értékelése és fejlesztése .....	13
I.2. Oktatói szerepek és oktatói kategóriák a vállalatnál .....	15
 <b>II. A képzési modellre alapozott alapképzési és továbbképzési program bemutatása .....</b>	<b>17</b>
II.1. A vállalati szintű képzések oktatói számára szervezett pedagógiai és pszichológiai alapképzés programja.....	17
II.2. A minősített oktatók pedagógiai/pszichológiai továbbképzési programja.....	22
 <b>III. A vállalati oktatók pedagógiai/pszichológiai alap- és továbbképzésének tapasztalatai egy nagyvállalat gyakorlatában (esettanulmány) .....</b>	<b>24</b>
 <b>IV. A személyközi kapcsolatok hatékonyságát támogató kompetenciaelemek („soft skill”-ek) és fejlesztésük lehetőségei a vállalati képzésekben .....</b>	<b>27</b>
IV.1. A „soft skill”-ek jelentősége a munkavégzésben. Fejlesztésük szükségessége és lehetőségei .....	27
IV.2. A „soft skill”-ek megjelenése és azonosíthatósága a viselkedésben, csoportos feladathelyzetben .....	30
IV.2.1. A kompetencia kialakulása .....	30
IV.2.2. A kompetencia definíciói 1.....	31
IV.2.3. A kompetencia definíciói 2.....	32
IV.2.4. „Hard skill”-ek és „Soft skill”-ek .....	32
IV.2.5. A kompetenciák racionális megközelítése .....	33

---

## **Tartalomjegyzék**

---

IV.2.6. A kompetenciák magyarázó megközelítése .....	34
IV.2.7. A kompetenciák megjelenése és azonosíthatósága a viselkedésben.....	34
IV.2.8. A rejtett tudás jellemzői.....	35
IV.2.9. A „soft skill”-ek (lehetséges) csoportosítása.....	35
IV.2.10. A „soft skill”-ek azonosítása és fejlesztése a Paksi Atomerőmű Rt. üzemviteli személyzeténél .....	37
IV.2.11. Viselkedés alapú interjú .....	39
IV.3. A „soft skill” fejlesztést célzó moduláris képzés bemutatása .....	46
 <b>Irodalomjegyzék.....</b>	<b>59</b>
 <b>Mellékletek.....</b>	<b>61</b>
1. <i>Megfigyelési szempontok a bemutató foglalkozáson hospitáló oktatók számára .....</i>	<i>62</i>
2. <i>Pedagógiai elemzési szempontok a szakértő megfigyelők számára .....</i>	<i>66</i>
3. <i>A vállalatoknál folyó felnőttképzésben oktató szakemberek pedagógiai/pszichológiai továbbképzésére szolgáló tananyag-csomag .....</i>	<i>74</i>
4. <i>A „soft skill”-ek értelmező szótára .....</i>	<i>84</i>

---

## **Bevezetés**

A munkaerő képzettségének színvonala és a szakképzett munkaerő tudásának és készségeinek folyamatos fejlesztése egyik fontos feltétele a vállalatok piaci versenyképességének. A képzési tartalmak és -formák diverzifikálódása, valamint az egyre jobban specializálódó belső képzési igények miatt ma a vállalati érdekkörbe tartozó szakmai továbbképzések jellemzően nem iskolarendszerű keretek között valósulnak meg, hanem ennek biztosítása alapvetően a vállalatok humán erőforrás fejlesztő részlegének feladatkörét képezi.

Emiatt egyre nagyobb fontosságú az is, hogy a vállalatok megfelelően felkészült, saját belső oktatói szakembergárdával rendelkezzenek. Nevezetesen olyan szakemberekkel (oktatókkal, instruktorokkal, trénerekkel, mentorokkal stb.), akik nem csupán a megfelelő szakmai kompetenciával (elméleti felkészültséggel és munkatapasztalatokkal) rendelkeznek, hanem ezen felül képesek arra is, hogy szervezett képzési keretek között eredményesen átadják a tudásukat másoknak.

Sajnos gyakran tapasztalható az a leegyszerűsített felfogás a vállalati menedzsment részéről, hogy mindazok képesek jól betölteni az oktatói szerepkört a vállalati szintű képzésekben, akik már jelentős munkatapasztalatokkal rendelkeznek, és a szaktudásukkal, szakmai presztízsükkel kiemelkednek társaik közül. Így az oktatókat a vállalati belső képzésekhez ugyan az említett körből választják ki, de egyáltalán nem tekintik fontos kérdésnek azt, hogy vajon az illetők rendelkeznek-e olyan pedagógiai és pszichológiai érzékkel és kvalitással, amely nélkülözhetetlen az eredményes felnőttoktatáshoz. A munkatapasztalatokon alapuló biztos szakmai tudás természetesen elengedhetetlen előfeltétele annak, hogy valaki mások (esetleg éppen a saját munkatársai) tudását bővítse, és/vagy készségeit fejlessze, akár elméleti oktatásról, vagy gyakorlati képzésről, illetve alapképzésről, vagy továbbképzésről van szó.

Ugyanakkor az eredményes oktatói tevékenység feltétele nem csupán az, hogy az oktató rendelkezzen a kívánatos szakmai kompetenciákkal, hanem legalább ilyen arányban az is, hogy az oktató ismerje és adekvát módon tudja alkalmazni azokat a pedagógiai és didaktikai elveket, valamint pedagógiai/pszichológiai módszereket, technikákat (összegezve: andragógiai kompetenciákat), amelyek a felnőttoktatás keretei között az oktatói szerepkör eszközrendszerét alkotják. Ezek birtoklása, valamint folyamatos fejlesztésük és tökéletesítésük feltételezi a képzési feladattal megbízott személy részéről az oktatói szereppel történő belső azonosulást, de feltételezi azt is, hogy az illető szervezett képzési formában, vagy egyéni önképzés keretében elsajátítja az eredményes felnőttoktatáshoz nélkülözhetetlen pedagógiai/pszichológiai tudást és alkalmazói készségeket, azaz a tanári (oktatói) kompetenciákat. A tanári (oktatói) kompetenciák kifejlesztésének célszerű módját nem az iskolarendszerű (hagyományos) tanári szakképzés, hanem a vállalati oktatói munkakörre fókuszált kompetencia-alapú képzés (competency-based training - CBT) jelenti. E képzési forma főbb előnyeit Zachár (2003, 102.o.) a következőkben foglalja össze:

- a képzés hatékonyabb, mivel a tanítás-tanulási folyamatot az adott munkakör alapján tervezik;
- a képzés gazdaságosabb, mivel a célirányos képzés gyakran rövidebb, hiszen csak olyan időtartamú, amely a megfelelő kompetenciák kialakításához szükséges;
- a képzés résztvevőinek nagyobb az érdekeltsége (motiváltsága), mivel a képzési modulok tartalma és „kimeneti követelményei” nyilvánosak;
- a program képes alkalmazkodni a résztvevő haladási üteméhez.

Ha a néhány évtizeddel ezelőtt készült statisztikákat vizsgáljuk, látható ezekből, hogy a fejlett ipari országok összehasonlíthatatlanul nagyobb arányban fordítottak forrásokat a munkaerő belső képzéssel történő fejlesztésére, mint a mi térségünk országainak gazdálkodó egységei. A rendszerváltás és kiéleződő piaci verseny hatására ma már hazai vállalatoknál is egyre nagyobb hányadot tesz ki a vállalati belső képzések költsége. Ugyanakkor ezek hasznosulása – azaz a képzések pedagógiai értelemben vett hatékonysága – jelentős mértékben függ attól, hogy az oktatói személyzet képes-e hatékonyan ellátni a feladatát. Mindezek rávilágítanak a vállalati belső oktatók pedagógiai és pszichológiai felkészültségének (képzettségének) fontosságára, amelynek biztosítása a vállalati menedzsment felelőssége.

Ebben a tanulmányban egy olyan kompetencia-alapú képzési modellt kívánunk bemutatni, amelynek alkalmazása (és a helyi körülményekhez igazodó adaptálása) meglátásunk szerint hatékonyan segítheti vázolt probléma megoldását. A bemutatásra kerülő koncepció és CBT-alapú modell és arra épülő képzési program kidolgozásához, illetve annak kipróbálásához egy nagyvállalat felkérése szolgált indítékul és alapul. A jelen tanulmányban összegzett kutató-fejlesztő munkát a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Ergonómia és Pszichológia Tanszék munkatársai<sup>1</sup> és a tanszék által bevont külső szakértők<sup>2</sup> végezték 1999-2004 között, Antalovits Miklós témavezető szakmai irányításával. (A fejlesztő team egyes tagjainak szellemi tulajdonát képező anyagokra a tanulmányban külön is hivatkozunk, és azokat a „Felhasznált források” fejezetben is feltüntetjük.)

Fontos megemlíteni, hogy tanszékünk több mint egy évtizede folytat eredményes szakmai együttműködést az adott nagyvállalattal (a Paksi Atomerőmű Rt.-vel)<sup>3</sup>, különböző projektek keretében. Így a K+F munka megkezdésekor már meglehetősen részletességgel ismertük a vállalat belső életét, szervezeti felépítését, működését, képzési rendszerét és -kultúráját. A vállalat képzési szervezetével és vezetőivel az évek során jó munka- és személyes kapcsolatunk alakult ki. Mindez nagymértékben hozzájárult ahhoz, hogy a közös munkához a kellő bizalmat és a szükséges belső támogatást megkapjuk.

Az általunk kidolgozott képzési modell egy olyan humán erőforrás-fejlesztési program megalapozását célozza, amely - tömören fogalmazva - a vállalat oktató személyzetének a „minősített oktató” cím elnyerését biztosító pedagógiai és pszichológiai alapképzését, *valamint* rendszeres továbbképzését biztosítja. A „minősített oktató” terminus azt jelzi, hogy az ilyen kvalifikációval rendelkező oktató a megkívánt magas szintű szakmai felkészültsége mellett szervezett képzési formában szerezte meg az eredményes felnőttoktatáshoz szükséges pedagógiai (oktatói) kompetenciákat.

---

<sup>1</sup> Antalovits Miklós, Bodnár Gabriella, Házy Judit, Izsó Lajos, Juhász Márta, Malik Rami, Takács Ildikó

<sup>2</sup> Forgó Sándor, Hauser Zoltán, Kis-Tóth Lajos, Polonkai Mária, Szatmáriné Balogh Mária

<sup>3</sup> Ezúton is szeretnénk köszönetet mondani a Paksi Atomerőmű Rt. Oktatási Főosztálya korábbi és jelenlegi vezetőjének (Simon Péternek és Jambrich Istvánnak), valamint a Szimulátor Osztály vezetőjének (Kiss Istvánnak) a projektek kezdeményezéséért, valamint a több, mint 5 éves együttműködésünk során nyújtott sokoldalú szakmai és anyagi támogatásért, amely nélkül nem tudtuk volna az e tanulmányban összegzett fejlesztő munkát elvégezni. Külön szeretném megköszönni Jambrich István úr hozzájárulását ahhoz, hogy a Paksi Atomerőmű Rt. megbízásából végzett több éves munkánk tapasztalatait - e tanulmány keretében - a szélesebb szakmai nyilvánossággal megoszthatjuk.

Ha az előbbieknél egy kicsit részletesebben kívánjuk meghatározni a képzési program célját, akkor azt az alábbiak szerint foglalhatjuk össze:

A vállalati képzést (munkaköri betanítást, elméleti és gyakorlati alapképzést, szintentartó és ismeretfelújító képzést, valamint az ún. szimulátoros tréningeket stb.) foglalkozásszerűen végző, de pedagógiai szakképesítéssel nem rendelkező oktatóknak olyan intenzív alap- és továbbképzése, amely elősegíti a résztvevők számára a munkájukhoz szükséges:

- pedagógiai és didaktikai, valamint a felnőttoktatáshoz szorosabban kapcsolódó pszichológiai ismeretek bővítését, rendszerezését és elmélyítését,
- korszerű oktatástechnológiai ismeretek és készségek elsajátítását és fejlesztését,
- az önismeret fejlesztését, valamint a felnőttképzésben az oktatói szerep eredményesebb megvalósítását támogató készségek fejlesztését.

A képzési modell a vállalati képzési rendszerben betöltött oktatói szerep sajátosságaitól függően, differenciált módon határozza meg az egyéntől elvárható pedagógiai kompetenciák szintjét. Az ilyen módon létrehozott kompetencia-mátrix képezi az alapját a modulszerűen felépített differenciált képzési/továbbképzési rendszernek. A vállalati oktatók pedagógiai kompetencia-mátrixát és annak implikációit a tanulmány 2. fejezetében ismertetjük.

A tanulmány 3. fejezetében mutatjuk be képzési modellt és az arra alapozott képzési program vázát.

A képzési modell „tesztelése” is eredményesen megvalósult a vállalatnál. A már négy alkalommal elvégzett oktatói alapképzés során a képzésben résztvevőktől, illetve a vállalat képzési szervezetétől folyamatosan kapott értékelő visszajelzések figyelembevételével megtörtént a képzési program finomítása. Ezeket a tapasztalatokat esettanulmányként fogjuk a jelen tanulmány 4. fejezetében összefoglalni.

A 120 órás kisméretű komplex (a nyitott- és távoktatás formáit, a hospitálást, az oktatási folyamat videofelvételeinek szisztematikus elemzését és értékelését, a speciális fejlesztő tréning módszereket, a személyközpontú fejlesztés (coaching), valamint az e-learning elemeit ötvöző) modul-rendszerűen felépített képzés sikeres elvégzése után a résztvevők bővebb és rendszerezettebb pedagógiai ismeretekkel rendelkeznek. Továbbá felkészültebbek lesznek a felnőttoktatással kapcsolatos pszichológiai jelenségek felismerése és befolyásolása terén, tájékozottabbak lesznek az oktatásmódszertan területén és a felnőttképzésben eredményesen alkalmazható olyan készségeket szereznek (fejlesztenek tovább), amelyek hatékonyabbá és eredményesebbé teszik oktatói munkájukat.



A tanulmány 5. fejezetében a személyközi kapcsolatok hatékonyságát befolyásoló a munkatartalomtól gyakorlatilag független – (így a team-munkában, a csoportmunkában, a vezetői tevékenységben, oktatói tevékenységben stb. egyaránt nagyon jelentős) kompetenciaelemek (ún. „soft skill”-ek) szerepével foglalkozunk két vonatkozásban. Egyrészt rendszerezzük és értelmezzük e kompetenciaelemeket, és ennek eredményeként a tanulmány mellékletében bemutatjuk a Paksi Atomerőmű Rt. oktatóival közösen kimunkált „soft skill”-ek értelmező szótárát (lásd 4. sz. melléklet). Másrészt bemutatjuk az általunk kidolgozott képzési modellt arra vonatkozólag, hogy hogyan lehet az alapképzésbe integrálni a „soft skill” fejlesztést, és megítélésünk szerint a képzés („soft skill” fejlesztés) mely területén, milyen szerep hárulhat vállalati oktatói körre. Pontosabban, milyen kompetenciák szükségesek ahhoz, hogy valaki hitelesen és hatékonyan tudjon közreműködni a „soft skill”-ek fejlesztésében.

A vállalat és a BME Ergonómia és Pszichológia Tanszék (a továbbiakban BME EPT) által közösen megvalósított oktatói alapképzések eredményeként ma már a Paksi Atomerőmű Rt. 45 fő – főállású oktató, vagy nagyrészt oktatással foglalkozó – szakembere szerezte meg a „minősített oktató” kvalifikációt, és kialakult a folyamatos oktatói továbbképzések vállalati gyakorlata és kultúrája.

## I.

### A vállalati oktatók pedagógiai kompetencia-mátrixa

A képzési modell kidolgozásához mindenképp a vállalatnál oktatási tevékenységet folytató személyektől – vállalati oktatóktól (instruktoroktól, trénerektől, mentoroktól stb.) – elvárható oktatói (pedagógiai) kompetenciákat kell meghatározni és rendszerbe foglalni. Hiszen a vállalati oktatók pedagógiai/pszichológiai alapképzésének célja e kompetencia-együttes kifejlesztése a betöltött oktatói szerepkör jellegének megfelelő szinten.

Induljunk ki a kompetencia-fogalom általános értelmezéséből! Zachár (2003, 101.o.) szerint „kompetenciának nevezzük azt a tudást – az ismeretek, a készségek és a beállítódások olyan együttesét -, amely egy adott munka(tevékenység) végzéséhez, vagy munkakör betöltéséhez (ellátásához) szükséges. ...A kompetencia a tudás komplex – teljesítményképes – funkcionálását feltételezi, a szakképesítés eredmény-oldalát hangsúlyozza, azt a konkrét tudást, amely egy munkakör betöltéséhez szükséges.”

Ha a fentiekben idézett, általános érvényű definíciót a vállalati oktatói tevékenységre (szerepre) vonatkoztatjuk, szükséges a definícióhoz néhány olyan kiegészítő értelmezést és magyarázatot hozzátenni, amelyek kidomborítják e munkakör (tevékenység) specifikumait:

- A vállalati oktatói kör rendszerint rendkívül heterogén összetételű az iskolai végzettség (általános műveltség) és a szakképzettség (szakmai kompetenciák) tekintetében – a skála széles, a középfokú szakmai végzettségtől a szakirányú tanári diplomáig terjed;

Nagyon eltérő lehet az oktatói szerepkör az alábbiak szerint is:

- jellege: az oktató elméleti vagy gyakorlati jellegű képzést végez, a feladata általános alapképzés vagy ún. szintentartó-ismeretfelújító képzés, esetleg egy adott munkakörre történő betanítás és/vagy átképzés;
- időtartama: az illető ún. „főállású” oktató-e, vagy csak munkaidejének egy részében, a szakmai munkájához kapcsolódóan, kiegészítő tevékenységként lát el oktatási feladatokat;
- oktatói tapasztalatok: mennyire kezdő, vagy már sokéves tapasztalattal, rutinnal rendelkező az oktató (ez utóbbi jelenthet előnyt, de hátrányt is, a rossz beidegződések miatt).

A vállalatnál oktatási tevékenységet végző szakemberek esetében gyakran problematikus az oktatói szerepkörrel való azonosulás. Esetenként még az is kétséges, hogy egyáltalán ismerik-e az oktatói szerepelvárásokat.

A vállalati kultúra egyik jellemzője az, hogy a belső képzéseknek milyen helyi jelentősége, presztízse van az adott szervezetben, illetve az, hogy a vállalati menedzsment általánosságban milyen jelentőséget tulajdonít a képzésnek, és milyen erőforrásokat rendel hozzá? A vállalat szakmai vezetői mennyire tartják fontosnak azt a képzést, és milyen mértékben ismerik el (és támogatják) azt az oktatási tevékenységet, amely az általuk irányított szakterületükhöz kapcsolódódik? Mindezek jelentős mértékben befolyásolják az oktatóknak és az oktatottaknak is a képzéshez való attitűdjét, és a vállalatra jellemző ún. „oktatási kultúrát”.

A felsoroltakból következik, hogy nem lenne célszerű a vállalati oktatókra egy egységes pedagógiai kompetencia-követelményrendszert felállítani, hanem azt – az adott munkakör (oktatói szerep) sajátosságaihoz igazítva – differenciáltan kell kialakítani. Ez azt jelenti, hogy meg kell határozni a vállalati oktatói munkakör legfontosabb és általánosan érvényes kompetencia-elemeit, és azokat a betöltött oktatói munkakör (tevékenység) szerint célszerű súlyozni, annak érdekében, hogy az oktatók számára tervezett pedagógiai/pszichológiai alapképzés (kompetencia fejlesztés) munkakör-specifikus, azaz oktatási célcsoportonként kellően „testreszabott” és célszerű (gazdaságos) legyen.

## **1.1. A vállalati oktatóktól elvárt pedagógiai kompetenciák**

### **1.1.1. Képzési igények felmérése. Képzési program(-ok) tervezése**

A vállalati képzések szakszerű tervezésének egyik kulcskérdése a reális igényfelmérés. A képzési (ismeretbővítési, ismeretfelújítási, készségfejlesztő stb.) igények megfogalmazódhatnak mind a vezetés, mind a dolgozók részéről. A vezetés különböző szintjein megfogalmazódó képzési igények összegyűjtése és integrálása a vállalat képzési politikájába nem könnyű feladat, de a dolgozók egyéni továbbképzési igényeinek a feltárása és ennek alapján különböző képzési célcsoportok azonosítása (kialakítása) még az előbbinél is komplexebb feladat.

A tervezés következő fázisa, a reális képzési igényeket lefedő képzési programok megtervezése, amely magába foglalja a tanterv (curriculum) kialakítását és a képzési igényeknek adekvát oktatási célok meghatározását. A vázolt feladatok szakszerű elvégzéséhez szükséges oktatói kompetenciákat különböző „képzési filozófiák” (SAT=Systematic Approach to Training; DACUM=Development a Curriculum stb.) mentén lehet kialakítani. E témakör részletesebb kifejtését és módszertani ajánlásait tartalmazza Szatmáriné Balogh M. (1999) által a minősített oktatók alapképzése számára készített „Képzési programok tervezése” c. tananyag.

### ***1.1.2. Tananyag-szelekció és tananyagfejlesztés***

Vállalati képzések esetében a tananyag kiválasztása, illetve fejlesztése kettős indítással lehet, az alábbiak szerint:

- a) Az egyik típusú (a „felülről” kezdeményezett – azaz „top-down”) tananyag szelekciót a vállalatnál bekövetkező változások (termékszerkezet változások, technológiai- és műszaki fejlesztések, tulajdonosi/szervezeti változások stb.) generálják. Az említett változások szükségessé teszik a munkavállalók számára olyan új tudás (ismeretek, készségek) és/vagy szemlélet átadását (kialakítását), amelyek nélkül nem lennének képesek hatékonyan „kezelni” a megváltozott helyzetet. Ilyenkor az oktatási célok és a tananyag tartalma lényegében adott, az oktató fő feladata a tananyag strukturálására (a megfelelő didaktikai elvek érvényesítésével), valamint a célszerű oktatási módszerek megválasztására redukálódik.
- b) A másik helyzet – amely a vállalati oktatók számára az előzőnél sokkal nagyobb kihívást és nehezebb feladatot jelent – az, amikor a vállalatnál feltárt képzési igényeket kell lefedni korszerű tananyaggal. (Ez a felfelé építkező – azaz „bottom up” megközelítés.) Ilyenkor sokkal nehezebb definiálni, vagyis az adott képzési célcsoportra „szabni” az oktatási célokat, majd a SAT technológiát vagy más hasonló rendszer logikáját követve felépíteni a komplett oktatási folyamatot.

### ***1.1.3. Az oktatási folyamat tervezése***

Tapasztalataink szerint a vállalati oktatóktól elvárható pedagógiai kompetenciák közül általában ez a legkevésbé kialakult, és itt van az oktatók részéről a legtöbb bizonytalanság, tanácstalanság. A tanári diplomával nem rendelkező vállalati oktatók didaktikai ismeretei alapvető hiányosságokat mutatnak, nincsenek tisztában ennek sem a szerepével, sem a jelentőségével – sőt gyakran még magával a fogalommal sem. De a pedagógiai kvalifikációval rendelkezők is alig-alig rendelkeznek olyan ismeretekkel, amelyek a felnőttképzésben speciálisan alkalmazható didaktikai elvekre vonatkoznak. Még a képzésben sikeresnek tartott oktatók döntő része is inkább csak ösztönösen (és nem tudatosan) alkalmazza a hatékony ismeretelsajátításhoz vezető „utakat”. A vállalati oktatók a képzési folyamat pedagógiai megtervezését nem tartják igazán fontosnak, és legtöbbször ehhez az elmélyülést igénylő, időigényes munkához az elégséges motivációjukon kívül, a szükséges pedagógiai/didaktikai felkészültségük is hiányzik. Mindennek az a következménye, hogy a képzés során alkalmazott oktatásmódszertani repertoár is egysíkú lesz: az oktatók nem is gondolnak a differenciált oktatási formák alkalmazására, a kiscsoportos feladatmegoldásokban rejlő előnyök kiaknázására, az értékelés-visszacsatolás megerősítő és motiváló funkciójára, a felnőttoktatás egyik sajátos „tudásforrásának” (a képzésben résztvevők személyesen megszerzett munkatapasztalatainak) a minél hatékonyabb kihasználására, a tanítástanulási folyamat interaktív jelegének kidomborításával stb.

#### **1.1.4. Oktatási módszerek alkalmazása**

Az előző pontban vázolt, kiemelt fontosságú pedagógiai kompetencia megléte a szükséges előfeltétele annak, hogy az oktatók bátran éljenek azzal a lehetőséggel, hogy oktatási módszerek gazdag tárházából kiválasszák az adott tananyaghoz, az oktatási folyamat sajátosságaihoz (mik az aktuális oktatási célok, a képzési célcsoport milyen méretű, milyen összetételű, milyen szociálpszichológiai jellegzetességgel jellemezhető stb.) leginkább illeszkedő módszereket. A „bátor” és adekvát módszerválasztás (vagyis az alkalmazni kívánt módszerek változatossága és megfelelősége) mellett, természetesen az oktatási módszerek alkalmazásának a szakszerűsége is fontos kritériuma a hatékony pedagógiai munkának. Nem csupán a technikai készségek, fogások („skillek”) elsajátítása fontos, hanem még inkább az, hogy az oktató személyisége, kommunikációs stílusa, gesztusai stb. összhangban legyenek az adott módszerrel. Hiszen csak így lehet hiteles az adott alkalmazás, és emiatt lesz hatékony is az adott oktatási módszer.

Az oktatási módszerek jelentős része feltételez valamilyen infrastruktúrát (technikai, informatikai stb. segédeszközt), amelyet az oktatónak használnia kell, de nagyon hibás erre leszűkíteni az oktatási módszer lényegét: az oktató személyes eszköztára (kommunikációjának, gesztusainak a meggyőző ereje, a jó helyzetfelismerésen alapuló improvizációi, humora stb.) teszik a módszert pedagógiai értelemben „robosztussá”, hatékonyá.

#### **1.1.5. A képzésben részesülő egyén értékelése és fejlesztése**

Közhelynek számít az a megállapítás, hogy a pedagógiai munka (pontosabban a tanítás-tanulási folyamat) *visszacsatolás* nélkül esetleges, és az így nem is lehet hatékony. Mégis a felnőttoktatás keretei között nagyon nehéz a vállalati oktatókat arra rávenni, hogy munkájuk során szisztematikusan végezzék el a képzési folyamat belső logikája szerint szükséges egyéni és/vagy csoport értékeléseket. Az értékeléstől való idegenkedés és tartózkodás oka tapasztalataink szerint főként abban keresendő, hogy a vállalati oktatók gyakran a közvetlen munkatársaikat oktatják és ebben a képzési keretben nem megfelelően definiáltak a „tanár-diák” szerepek. Az oktatók jelentős része a személyre szóló értékelést már a szerepük túllépésének tekintenék. Továbbá sokan úgy érzik, hogy az adott („tanár-diák”) helyzetre jellemző szimmetrikus kapcsolatban a negatív értékítélet a felnőtt személyre (munkatársra) sértő lehet, és ezért ennek kommunikálását nem vállalják fel.

Egy másik közrejátszó ok az is, hogy a vállalati képzések jelentős részében az illetékes oktatási vezetők nem várják el az oktatóktól a résztvevők tanulmányi teljesítményének (a képzés eredményességének) az értékelését, hanem számukra csak az a fontos, hogy az előírt képzési program megvalósuljon: vagyis az oktatási foglalkozá-

sokon a jelenlét minél teljesebb körű legyen, és az oktatási program befejeztével a képzésben résztvevők pozitívan értékeljék a programot.

Az értékelés – mint pedagógiai kompetencia – ugyanakkor nélkülözhetetlen eleme a hatékony pedagógiai munkának, és a felnőttképzésben is kialakítható az az értékelési kultúra, amely a személyek számára nem sértő, hanem alapfunkciójának megfelelően fejlesztő, támogató.

Ehhez a kompetenciaelemhez kapcsoljuk a felnőttképzésben az oktatóktól elvárható olyan jellegű felkészültséget (tudást és készségeket) is, amely a képzésben résztvevőknél a tanulási technikák kifejlesztését és elsajátítását célozza. Oroszlány P. (1994) mutat rá, hogy a felnőttképzésben résztvevők még a módszertanilag egyre gazdagodó környezetben is úgy érezhetik, hogy magukra maradnak tanulási problémáikkal, tanulási erőfeszítéseik örömtelenek, és nem jutnak tanulási sikerhez. A tanulási folyamatok mögött meghúzódó képességek fejlesztése kiterjed a külső környezeti és belső – személyiségbeli – feltételek biztosítására, az ismeretszerzés és rögzítés útjaira és technikáira, a megszerzett ismeretek feldolgozására és az ismeretközlésre.

## I.2. Oktatói szerepek és oktatói kategóriák a vállalatnál

A vállalatnál oktatási tevékenységet ellátó szakembereknek az alábbiakban felvázolt négy kategóriáját különíthetjük el, a betöltött oktatói szerepük szerint. Ezek a kategóriák a pedagógiai/pszichológiai képzés tekintetében különböző célcsoportokat alkotnak, így számukra különböző képzési programok kifejlesztése indokolt.

- a) Oktatói munkakört tölt be (ún. „minősített oktató”),
- b) Rendszeresen végez oktatást. (Évente átlagosan >20 órát oktat),
- c) Csak esetenként lát el oktatói feladatot. Meghívott előadó,
- d) Diplomások, technikusok, művezetők, csoportvezetők.

A vállalatoknál rendszeres oktatási tevékenységet folytató – de pedagógiai szak-képzettséggel nem rendelkező – szakemberek pedagógiai/pszichológiai alap- és továbbképzését célzó tananyagok tervezésénél a következő oldalon bemutatott ún. kompetencia-mátrixból indultunk ki. Ez a táblázat foglalja össze, és területenként csoportosítja az oktatók pedagógiai kompetenciájának főbb alkotóelemeit. A táblázat továbbá tükrözi a vállalatoknál oktatási feladatokat ellátók különböző csoportjainál az egyes kompetencia-területek fejlesztésének célszerű arányait is a teljes képzési programon belül. (Ezeket az arányokat az 1. sz. táblázat celláiban lévő x-jelek mennyiségével érzékeltetjük.)

A jelen tanulmányban a tanári kompetenciák kialakítását (fejlesztését) célzó alap-képzési/továbbképzési modellre alapozott programot az 1. sz. táblázat felső sorában megnevezett „oktatói munkakört betöltő” (minősített oktató) kategóriára vonatkozóan mutatjuk be.

**Kompetencia-mátrix a vállalati célcsoportok szerint differenciált oktatási (pedagógiai) kompetenciák**

A főbb oktatói kompetencia-területek					
A célcsoportba tartozó oktatói tevékenységet végző személy a vállalatnál	1.) Képzési igények felmérése. Képzési program(-ok) tervezése.	2.) Tananyag-szelekció és tananyagfejlesztés. Oktatási segédanyagok írása, szerkesztése.	3.) Az oktatási folyamat tervezése. (Didaktikai tervezés.) Az oktatási módszerek kiválasztása/tervezése.	4.) Oktatási módszerek alkalmazása. Oktatástechnológiai/ prezentációs ismeretek és alkalmazási készségek.	5.) A képzésben résztvevő egyén értékelése. Csoportok/teamek értékelése és fejlesztése.
a) Oktatói munkakört tölt be (minősített oktató)	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
b) Rendszeresen végez oktatást. (Évente átlagosan >20 órát)	XX	XX	XXX	XXXX	XXX
c) Esetenként lát el oktatói feladatot. Meghívott előadó		X	X	XX	X
d) Diplomások, technikusok, művezetők, csoportvezetők				X	X

1. táblázat



## II. A képzési modellre alapozott alapképzési és továbbképzési program bemutatása

### II.1. A vállalati szintű képzések oktatói számára szervezett pedagógiai és pszichológiai alapképzés programja

**A alapképzés tervezett időtartama:** 10 hónap.

**Résztvevők:** a vállalati képzésekben rendszeresen közreműködő, de pedagógiai szak-képzettséggel nem rendelkező oktatók kb. 10-12 fős csoportja (a kompetencia-mátrix a) jelű célcsoportja).

**Oktatók:** BME EPT tanárai és az EPT által meghívott szakemberek.

<i>Megvalósítandó feladatok</i>	
<b>1. Előkészítés</b>	Helyszíne: BME EPT és a vállalat
1.1.	A pedagógiai/pszichológiai továbbképzés ismeretanyagát képező anyanyagcsomag és a vizsgateszt kérdések adaptálása (frissítése, kiegészítése) a vállalat képzési sajátosságainak figyelembevételével.
1.2.	A képzésre kiválasztott vállalati oktatók részletes tájékoztatása a továbbképzés céljáról és programjáról.
1.3.	A résztvevők oktatási tevékenységét bemutató videofelvételek elkészítése (személyenként egy kb. 45-60 perces foglalkozás – a vállalat képzési programja szerinti esedékes tantermi előadás, gyakorlati képzés stb. kép- és hanganyagának rögzítése) és a rögzített felvételek átadása a BME EPT-nek.
1.4.	A rögzített anyagból az oktatói szerep pozitív és negatív megnyilvánulásait illusztráló, tematikusan szerkesztett video-kivonatok összeállítása (20 perc/fő)
1.5.	A továbbképzés során alkalmazásra kerülő pszichológiai készségfejlesztő gyakorlatok programjának (forgatókönyveinek) és segédleteinek kidolgozása, figyelembe véve a videofelvételek elemzéséből levont általános tapasztalatokat.

1.6.	Felmérés készítése arról, hogy a képzés résztvevői milyen mértékben ismerik és alkalmazzák oktatási tevékenységükben a különböző prezentációs technikákat. A felmérés eredményei alapján az informatikai tárgykörű továbbképző tanfolyam programjának kidolgozása, illetve a továbbképzés megszervezése a vállalat informatikai részlegének közreműködésével.
2.	<b>Intenzív képzési szakasz I.</b> Helyszíne: a vállalat telephelyén kívüli, tréning foglalkozásra alkalmas helyszín
1. nap:	„Az oktatói szerepek és magatartásmódok.” Képzés résztvevőinek „szembesítése” az oktatói szerep követelményeivel, különös tekintettel a felnőttoktatás sajátosságaira. <b>„Tükörbe nézés I.”</b> (Illusztrált előadás) – Milyen vagyok, és hogy látnak mások? – az EPT által összeállított tematikus video-kivonatok megtekintése és csoport keretben történő megbeszélése (elemzése).
2. nap:	„A pedagógus személyisége és az oktatói képességek.” Strukturált, szituációs gyakorlatok. Az előzetesen kidolgozott forgatókönyvek rugalmas (a csoport sajátosságaihoz illeszkedő) alkalmazása.
3. nap:	a) A képzés számára kidolgozott tananyagcsomag áttekintő bemutatása. Az elméleti ismeretanyag egyéni (távoktatási jellegű) feldolgozási módszerének megbeszélése. b) Előadások: Pszichológiai képzési blokk (tanulás, motiváció, kommunikáció, a felnőttoktatás szociálpszichológiai sajátosságai);
4. nap:	Előadások: Pedagógiai képzési blokk (az oktatási folyamat, didaktikai és oktatásmódszertani alapok - különös tekintettel a tantermi előadásokra és gyakorlati oktatásra);
5. nap:	Előadások: Oktatástechnikai képzési blokk (az informatikai eszközökkel támogatott korszerű oktatástechnika célszerű alkalmazása: power point bemutató, animáció, szimuláció, videotechnika, multimédia, stb.- alkalmazási példák bemutatása és konzultáció a tananyaghoz csatolt prezentációs CD melléklet anyagának felhasználásával) „Mintaadás és normaképzés”: néhány, a korábbi „bemutató foglalkozások” közül pozitív példaként kiválasztott videoanyag „keresztmetszeti” bemutatása, a foglalkozáson alkalmazott módszerek indoklása az oktató által, a BME EPT szakembereinek kommentálásával.

<b>3.</b>	<p><b>Távoktatási szakasz</b>  Helyszíne: a vállalat (illetve az egyetem munkatársainak rendelkezésre állása Budapesten: telefon, e-mail kapcsolat révén)</p>
3.1.	<p>A tananyagcsomag egyéni feldolgozása és egyénileg kezdeményezett konzultáció(k) (e-mail kapcsolattal és/ vagy telefonon) a BME EPT szakembereivel.</p>
3.2.	<p>Első helyszíni csoportos konzultáció. A bemutató foglalkozások témájának kiválasztása, a foglalkozások megtartásának ütemezése. Pedagógiai tanácsadás a bemutató foglalkozásra történő egyéni felkészüléshez (az adott témákhoz ajánlott módszertan). Egyéni konzultáció.</p>
3.3.	<p>A bemutató foglalkozások (tantermi előadás, vagy gyakorlati oktatás) pedagógiai dokumentációinak és segédleteinek kidolgozása.  A pedagógiai tervezés során megválaszolandó kérdések a következők:  a) Kinek? (a képzési célcsoport elemzése)  b) Oktatási cél. Miért?  (ismeretek bővítése, készségek fejlesztése, attitűd változtatás)  c) A tananyag tartalma. Mit? (45 percre „méretezett” tananyag strukturálása, kisebb tartalmi egységekre bontása)  d) Didaktika/módszertan. Hogyan? (Törekedni kell az adott célcsoport sajátosságaihoz, a kitűzött oktatási célokhoz, valamint a tananyag jellegéhez illeszkedő – de változatos – oktatási módszertan kidolgozására, beleértve az adott helyzetben célszerűen alkalmazható „értékelés” módszerét is.)  e) Oktatási segédlet/prezentációs anyagok, jegyzet stb. Mivel?</p>
3.4.	<p>Második helyszíni csoportos konzultáció. A BME EPT munkatársai ismertetik a bemutató foglalkozások értékelési szempontjait és módszereit. A képzés résztvevői egyenként kb. 10 perces prezentáció keretében ismertetik bemutató foglalkozások pedagógiai tervét (ppt prezentáció). A szakértők közvetlen visszajelzéssel, tanácsokkal segítik a résztvevőket. Egyéni konzultáció.</p>
3.5.	<p>Vizsga az elméleti ismeretekből. A 45 perces ismeretellenőrző teszt megírása. A vizsgateszt közös értékelése.</p>

3.6.	<p>A bemutató foglalkozás pedagógiai tervének, valamint oktatási segédleteinek véglegesítése és elektronikus változatuk elküldése szakértői értékelés céljából BME EPT részére.</p> <p>A bemutató foglalkozás teljes körű pedagógiai dokumentációja az alábbiakat tartalmazza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a bemutató foglalkozás pedagógiai terve (az oktatási célok megfogalmazása a célcsoport sajátosságainak figyelembevételével, a tananyag tartalmának vázlatos ismertetése, a tervezett didaktikai és módszertani megoldások bemutatása),</li> <li>- tananyagot tartalmazó oktatási segédlet,</li> <li>- demonstrációs (szemléltető) anyagok</li> <li>- a célcsoport előzetes felmérésének adatai, az alkalmazni szándékozott értékelési módszer ismertetése, az utófelmérés terve stb.</li> </ul>
4.	<p><b>A bemutató foglalkozások megtartása és szakértői értékelése</b></p> <p>Helyszíne: a vállalat, illetve BME EPT</p>
4.1.	<p>A bemutató foglalkozások megtartása a szakértők, valamint a továbbképzés résztvevőinek teljes körű jelenléte (hospitálása) mellett. A foglalkozások (45 perc) videóra rögzítése. A videóra rögzített anyagok átadása BME EPT-nek. A résztvevők a hospitálás során az 1. sz. mellékletben megadott szempontokra fókuszálva, feljegyzéseket készítenek minden egyes foglalkozásról. A saját feljegyzéseikre alapozva fogják értékelni az adott bemutató foglalkozást a későbbi csoportos értékelés során.</p>
4.2.	<p>A bemutató foglalkozások dokumentációinak, prezentációs anyagainak, oktatási segédleteinek és videó anyagának szakértői értékelése és dokumentálása. A szakértői értékelés szempontrendszerét a 2. sz. melléklet tartalmazza.</p>
5.	<p><b>Intenzív képzési szakasz II.</b></p> <p>Helyszíne: a vállalat telephelyén kívüli, tréningyszerű csoportfoglalkozásra alkalmas helyszín.</p>
1. és 2. nap:	<p><b>„Tükörbe nézés II.”</b> – Mit fejlődtem, és mit kell még fejlesztenem?</p> <p>A bemutató foglalkozások videófelvételeinek visszajátszása, a foglalkozás közös értékelése és megvitatása. (A videó anyagok megtekintése csoportkeretben. A foglalkozás szakértői értékelése, továbbá az egyéni, valamint kiscsoportos értékelések közös megbeszélése.) A bemutató foglalkozás önértékelése, valamint a szakértői minősítés, és a csoporttársaktól kapott értékelések személyes feldolgozása, továbbá az egyéni fejlesztési tervek kidolgozása (igény szerinti szakértői konzultáció mellett).</p>

3. nap:

- a) Az egyéni fejlesztési tervek bemutatása kb. 5 perces prezentáció keretében;
  - b) A pedagógiai/pszichológiai továbbképzés értékelése a résztvevők részéről.
- (Az a) és b) programpontok megvalósítása a vállalat oktatási vezetőinek jelenlétében történik.)

**6. A képzés záróeseményei:**

Helyszíne: a vállalatnál az ünnepi események szokásos helyszíne.  
A megvalósult alapképzés összegző értékelése.

***Személyre szóló szakértői értékelés a bemutató foglalkozásokhoz készített oktatási dokumentációk és az oktatási tevékenység alapján (írásban)***

A „minősített oktató” kvalifikációt tanúsító bizonyítványok átadása.  
Baráti összejövétel „fehér asztal” mellett.

## **II.2. A minősített oktatók pedagógiai/pszichológiai továbbképzési programja**

A pedagógiai alapképzés keretében megszerzett kompetenciák fejlesztése és az oktatói szereppel való azonosulás erősítése, valamint e szerep fejlesztése, gazdagítása céljából feltétlenül indokolt a vállalatnál megteremteni az oktatók számára a rendszeres pedagógiai/pszichológiai továbbképzés kereteit.

A Paksi Atomerőmű Rt.-nél a „minősített oktató” kvalifikációt megszerzett vállalati oktatók számára, az oktatási főosztály szervezésében – a BME EPT szakembereinek bevonásával – évente két alkalommal (tavasszal és ősszel) kerül sor olyan foglalkozásokra, amelyek a fenti célok megvalósítását szolgálják.

A tavaszi időszakban – alkalmanként két, két és fél napos időkeretben – szervezett továbbképzések mindig a vállalat székhelyén kívüli helyszínen valósulnak meg – autóbuszos kirándulással, és az oktatói közösség formálását és erősítését célzó kulturális és esti programokkal kiegészítve. E programokon a vállalat oktatási részlegének valamennyi vezetője és érdemi munkatársa is részt vesz.

A továbbképzés szakmai részének összeállítása az oktatók előzetes igényfelmérésein alapul. A szakmai programban döntően a felnőttképzés hazai és külföldi gyakorlatával, újdonságaival összefüggő előadások (az újabb pedagógiai és pszichológiai kutatások eredményeinek összefoglaló bemutatása, a felnőttképzésben alkalmazandó új megoldások szerepelnek, meghívott előadókkal, továbbá jól előkészített közvetlen helyszíni tapasztalatszerzés a továbbképzés helyszínén lévő (vagy ahhoz közeli) oktatási (felsőoktatási) intézmények képzési gyakorlatából.

A tavaszi továbbképzés programját olyan témájú előadások alkotják, mint pl.:

- a nyitott- és távoktatás, illetve az Internet (e-learning) alkalmazási lehetőségei a vállalati képzésekben;
- új módszerek a tanítás/tanulási folyamat hatékonyságának értékelésére és fejlesztésére;
- a személyközi kapcsolatok hatékonyságát növelő „soft skill”-ek és fejlesztésük lehetőségei és módszerei;
- a felnőttképzés helyzete, társadalmi/gazdasági beágyazottsága és perspektívái az EU-ban;
- az ún. „bolognai folyamat”: a felsőoktatás reformja, a többciklusú, lineáris képzési modell bevezetése az európai felsőoktatásban stb.

Az őszi időszakban szervezett továbbképzés – az előzőekben leírtakkal ellentétben – a vállalat telephelyén zajlik, alkalmanként 10-15 fős létszámú csoportban, és ezen belül is kiscsoportos intenzív formában, műhelymunka (workshop) jelleggel. Ezeket az egynapos továbbképzéseket a magas fokú interaktivitás jellemzi, tekintettel arra, hogy a megvitatott témakörök szorosan kapcsolódnak az oktatók aktuális, helyi feladataihoz, illetve olyan helyi problémákhoz, amelyek az oktatói szereppel kapcsolatosak. Az őszi továbbképzés keretében olyan témák kerülnek terítésre, mint pl.:

- a SAT alapú kompetenciaelemzés és tananyagfejlesztés vállalati kiterjesztésének elvi, módszertani és technikai kérdései;
- a társas-szociális készségek (az ún. „soft skill”-ek) fejlesztésének módszertana, és a vállalatnál bevezetendő „soft-skill” fejlesztési programok integrálása a szakmai alapképzésbe és továbbképzésbe;
- az oktatói munkakör stressz-forrásai, a stresszel való megküzdés hatékony módszerei;
- a vállalati Intraneten létrehozandó, az oktatói tevékenységet támogató – szemléltető- és prezentációs anyagokat (műszaki dokumentumokat, berendezésekhez kapcsolódó műszaki rajzokat, képeket, videó-anyagokat, saját és mások tanulságos példáit feldolgozó esettanulmányok stb.) tartalmazó – integrált adatbázis, közös fejlesztése és célszerű alkalmazása az oktatói munkában;
- a vállalati oktatók és a szakterületi vezetők együttműködésének fejlesztése a képzési programok tervezésében, megvalósításában és értékelésében stb.

A továbbképzés előzetesen megtervezett programjait (amelyek kötött időkeretben zajlanak, és amelyekhez a résztvevők különböző írásos tájékoztatókat, oktatási segédanyagokat is kapnak), kiegészítik az olyan kötetlen, „fórum” jellegű programrészek is, amelyeken lehetőség nyílik az oktatókat érintő közös problémák felvetésére és az oktatási vezetőkkal való megbeszélésre, megvitatására. Ez egyfajta speciális érdekegyeztetési fórum szerepét is betölti a vállalati oktatói kör számára.

Tekintettel arra, hogy a vállalati oktatók esetenként olyan speciális képzési feladatokat is ellátnak a cégnél, amelyet az oktató társaik közül is csak egy szűk kör ismer, a továbbképzés jó alkalom a szélesebb körű tájékoztatásra, a pozitív tapasztalatok átadására, az egymás közötti tapasztalatcserére is.

Végezetül, az őszi továbbképzési program befejező részét mindig azoknak az oktatók által preferált témáknak az összegyűjtése és fontossági rangsorba rendezése jelenti, amely témakörökre épül majd a következő év pedagógiai továbbképzése.

### III.

## **A vállalati oktatók pedagógiai/pszichológiai alapis és továbbképzésének tapasztalatai egy nagyvállalat gyakorlatában (esettanulmány)**

A Paksi Atomerőmű Rt. kiemelkedő szerepet tulajdonít a vállalati belső képzéseknek, és ennek megfelelően, a hazai nagyvállalati átlagot messze meghaladó arányban állók erőforrásokat is a belső képzési programokra. A belső képzésnek tulajdonított nagy figyelem és fontosság részben arra vezethető vissza, hogy a nukleáris energiatermelés veszélyes, nagy kockázattal járó technológia, amelyben az emberi tényezőnek (tudásnak, készségeknek, biztonsági kultúrának stb.) fontos, sőt az erőmű biztonsága szempontjából meghatározó szerepe van.

Másrészt az atomerőművek üzemeltetésére világszerte az a jellemző, hogy minden lehetséges technikai innovációt felhasználnak, és késedelem nélkül alkalmazzák az erőművek biztonságának növelésére. Emiatt az erőmű technikai/technológiai rendszerei folyamatos fejlesztés alatt állnak, és a műszaki/technológiai fejlesztések az üzemeltető/karbantartó személyzet számára folyamatos továbbképzési igényt jelentenek.

Így a személyzet oktatása – az új belépők kiképzése, a meglévő (operatív és karbantartó) személyzet ún. szintentartó- és ismeretfelújító képzése és az üzemvitel (üzemzavari helyzetek kezelése) szimulátoros gyakoroltatása – stratégiai feladatnak minősül az erőműben. Mindez kitüntetett figyelmet irányít a belső oktatásra és az oktató személyzetre.

Az atomerőműben az oktatási/képzési feladatok a következőkre terjednek ki:

- az új munkavállalók kiképzése, munkaköri betanítása;
- minden munkavállalóra kiterjedő sugárvédelmi, biztonsági, tűz- és munkavédelmi alapoktatás;
- az operatív személyzet szintentartó- és ismeretfelújító képzése (tantermi képzés és szimulátoros gyakoroltatás);
- a karbantartó személyzet gyakorlati jellegű betanítása és szintentartó képzése a PA Rt. Karbantartó Gyakorló Központjában;
- a külső (szerződéses) munkavállalók alapképzése;
- speciális továbbképző (informatikai, nyelvi stb.) tanfolyami képzések;
- vezetőképzés és -továbbképzés.



A fenti felsorolásból következik, hogy az erőmű oktatási személyzetére – amennyiben a feladatát eredményesen kívánja ellátni – nagy szakmai és pedagógiai felelősség hárul. Az oktatói szerepkör eredményes betöltéséhez szükséges mindenekelőtt a magas szintű szakmai tudás, másrésztől a felnőttoktatás terén megszerzett olyan pedagógiai/pszichológiai kompetenciák, amelyek biztosítják az oktató számára a tudás átadásához és az üzemeltető/karbantartó személyzet készségeinek fejlesztéséhez nélkülözhetetlen didaktikai/módszertani felkészültséget és készségeket.

Ez utóbbiakat szolgálja az erőmű oktatói személyzete számára kilencvenes évek végétől bevezetett pedagógiai/pszichológiai alapképzés (amelynek eredményes elvégzése a „minősített oktató” kvalifikációval jár), valamint az évenkénti rendszerességgel ismétlődő pedagógiai/pszichológiai szinttartó képzés.

Az erőmű oktatási főosztálya 1999-től kezdődően, az elmúlt évek során, 10-12 fős csoportokban közel 50 fő vállalati oktatót iskolázott be a mintegy 8 hónapos pedagógiai/pszichológiai alapképzésre, amelynek programját a tanulmány 3. fejezetében ismertettük. A képzés helyszíneit, infrastruktúráját és szervezését a vállalat biztosította, a képzéshez szükséges tananyagokat és a képzési program megvalósítását pedig a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Ergonómia és Pszichológia Tanszékének munkatársai, valamint az általuk meghívott szakértők.

A tanszék munkatársai a pedagógiai/pszichológiai alapképzéshez komplett tananyagcsomagot állítottak össze (ennek összetételét és vázlatos tartalmát a tanulmány 3. sz. mellékletének 3.2 pontjában ismertetjük, részletes felsorolásukat pedig a „Felhasznált források” c. fejezetben tesszük meg). A képzést megvalósító – pszichológus, illetve tanári diplomával, valamint jelentős felnőttképzési gyakorlattal rendelkező munkatársak – folyamatosan konzultációkat biztosítottak a képzésben résztvevők számára, és a távoktatási kurzus végén pedig tesztvizsga keretében ellenőrizték az ismeretek elsajátítását.

Az oktatók pedagógiai gyakorlati felkészültségének értékelésére az ún. „bemutató foglalkozások” pedagógiai előkészítése, valamint azok „nyilvános” (a képzésben résztvevő társak hospitálása és a bemutató foglalkozás videóra rögzítése melletti) megtartása adott lehetőséget. A bemutató foglalkozáson nyújtott oktatói teljesítmény értékelését és annak visszacsatolását a szakértők – intenzív, csoportos tréning-foglalkozások keretében – a képzés résztvevőinek bevonásával végezték.

A képzési kurzus végén minden résztvevőnek önállóan kellett megfogalmaznia, és a csoporttársak, a felnőttképzési szakértők, valamint az erőmű oktatási vezetőinek jelenlétében prezentálnia a tanári kompetenciája önértékelését. Az önértékelés keretében, az elért fejlődésen túl, minden résztvevőnek fel kellett tárnia a tanári kompetenciák terén még meglévő hiányosságait, azok kompenzálásának lehetséges

módjait, és megfogalmaznia az oktatói fejlődéséhez szükséges (és a vezetéstől igényelt) feltételeket.

Az évenként megvalósuló pedagógiai/pszichológiai szintentartó képzés szintén lehetőséget ad az oktatók és az oktatási vezetők számára, hogy közösen értékeljék a vállalati belső képzés, illetve az oktatók személyes munkájában elért fejlődést, és megvitassák azt is, hogy milyen további támogatásra, és milyen feltételek biztosítására van szükség az oktatói tevékenység színvonalának emeléséhez, a képzés hatékonyságának növeléséhez.

A Paksi Atomerőmű Rt.-nél ma olyan szakmailag és pedagógiailag egyaránt magas szinten felkészült vállalati oktató gárda áll rendelkezésre, amely nagyon fontos erőforrása a vállalati humánpolitikának, és amelynek hiánya az erőmű üzemvitelében komoly biztonsági kockázatot jelentene.

Mind az oktatási vezetők, mind a pedagógiai/pszichológiai alap- és továbbképzésben érintett vállalati oktatók szerint, a tanári kompetenciák fejlesztéséhez jelentős hozzájárulást jelent a jelen tanulmányban ismertetett továbbképzési modell és annak immár negyedik alkalommal megvalósított alkalmazása.

Úgy véljük, hogy a jelen tanulmányban bemutatott modell könnyen adaptálható lenne más szervezetekre is, továbbá a Paksi Atomerőmű Rt. oktatóinak képzéséhez kidolgozott tananyag – frissítés és az adott szervezetre jellemző specifikumok beépítése után – eredményes használható lenne más szervezetek oktatóinak belső pedagógiai/pszichológiai képzéséhez.

A tanulmány következő fejezetében a vállalati belső képzés egy sajátos, de a Paksi Atomerőműben kiemelten fontos területét – a személyközi kapcsolatok hatékonyságát növelő ún. „soft skill”-ek fejlesztését célzó képzési modellünket mutatjuk be. Ebben, a ma még Pakson is csak tervezett képzési folyamatban jelentős mértékben szeretnénk támaszkodni a „minősített oktató” kvalifikációt megszerzett vállalati oktatók (szimulátor instruktorok) közreműködésére.

## IV.

### **A személyközi kapcsolatok hatékonyságát támogató kompetenciaelemek („soft skill”-ek) és fejlesztésük lehetőségei a vállalati képzésekben**

#### **IV.1. A „soft skill”-ek jelentősége a munkavégzésben. Fejlesztésük szükségessége és lehetőségei**

Az olyan munkakörökben, ahol a személyközi kapcsolatok lényegesen befolyásolják a munkafeladatok eredményes megoldását, ott a munka elvégzéséhez nélkülözhetetlen szakmai kompetenciák mellett jelentős szerep hárul az ún. „soft skill”-ekre is. A személyközi kapcsolatok minőségét meghatározó személyes és társas (szociális) kompetenciaelemeket „soft skill”-ek gyűjtőfogalommal szokták jelölni. Értelmezésünk szerint ezekbe a kategóriákba tartozó készségek a szociális/társas készségek, amelyek közé személyes és szociális kompetenciák tartoznak.

A személyes kompetenciák azt jelentik, hogyan tudunk saját magunkkal, saját magunk érzelmeivel bánni, kezelni azokat. A társas kompetenciák alatt pedig azt értjük, hogy milyen képességekkel, készségekkel rendelkezünk ahhoz, hogy saját szándékainkat másokkal együttműködve érjük el.

Általánosan fogalmazva, akkor van szükségünk fejlett „soft skill”-ekre, ha a kitűzött célunkat csak úgy érhetjük el, hogy másokat készítetünk a célunkat szolgáló tevékenységre, együttműködésre. Ebben a vonatkozásban tipikus terület a folyamatirányítás, illetve minden olyan munkakör, amely team-munkára, csoporttevékenységre épül.

Az előbbiek értelemben, a „soft skill”-ek tipikus alkalmazási területe az atomerőművek üzemvitele és karbantartása, ahol az elsődleges szakmai csoportok (teamek) vezetői (csoportvezetők, művezetők, blokkügyeltesek, ügyeltes mérnökök stb.) csak fejlett „soft skill”-ek birtokában tudják eredményesen betölteni a vezetői szerepüket.

Természetesen nem korlátozható e készségek iránti követelmény csupán a felsorolt munkakörökre, mert bizonyos szintű „soft skill”-ekre minden munkakörben szükség van. Különösen rendelkezniük kell ilyen sajátosságokkal azoknak, akik – bármely szinten – vezetői funkciót töltenek be, és akár közvetlenül, akár közvetve hatással vannak mások tevékenységére.

Az olyan nagy kockázattal jellemezhető, veszélyes technológiák alkalmazása esetén – mint a nukleáris energiatermelés – a hatékony csoportmunka azonban egyúttal biztonságnövelő tényező is. Ezért itt kitüntetett figyelmet érdemel az, hogy a felelős vezetők – a magas szintű szakmai felkészültségük mellett – rendelkeznek-e olyan szintű vezetői adottságokkal („soft skill”-ekkel) is, amelyek együttesen biztosítják azt a kompetenciát számukra, hogy kritikus helyzetekben is képesek megtalálni a legcélszerűbb megoldásokat, és ezek pontos kivitelezésére is képesek megnyerni és aktivizálni a beosztottjaikat.

A nukleáris energiatermelés terén nemzetközileg elfogadott az a humán (és ezen keresztül biztonsági) követelmény, hogy a blokkszemélyzet eredményes munkájának – az operátorok és a blokkügyeletes a magas szintű és naprakész műszaki-technológiai tudása mellett – nélkülözhetetlen feltételét jelentik azok a nem műszaki kompetenciák („soft skill”-ek), amelyek csoportos feladathelyzetben elősegítik a problémák feltárását, azonosítását, a helyes döntések meghozatalát és hatékony végrehajtását, azaz biztosítják az eredményes team-munka (szociál)pszichológiai feltételeit.

A „soft skill”-ek fokmérője – minőségi mutatója – a vezetői hatékonyság. E kompetencia-együttes hátterében az ún. „érzelmi intelligencia” (EQ) húzódik meg, amely célszerű módon fejleszthető, de csak abban az esetben, ha az egyén reális (fejlett) önismerettel rendelkezik, valamint kellően motivált is arra, hogy e készségeit tudatosan fejlessze, tökéletesítse.

A fentiek adják a magyarázatát annak, hogy miért került világszerte az atomerőművi képzés fókuszába a „soft skill”-ek fejlesztése. Az ugyanis mindenki számára nyilvánvaló követelmény, hogy az atomerőmű üzemvitelét, és karbantartási tevékenységét ellátó személyzet számára kulcsfontosságú a magas szintű szakmai alapképzés és a rendszeres szintentartó (ismeretfelújító) képzés, beleértve a szimulátoros gyakorlatot, vagy a karbantartó gyakorlati foglalkozásokat is. Azonban speciális körülmények között (időnyomás, vagy stresszhatás alatt, illetve váratlan üzemzavar esetén, nagy kockázatú döntések meghozatala és e döntések hatékony együttműködést igénylő, precíz végrehajtása esetén stb.) a vezetői tevékenység sikerének kulcsa a vezetői „soft skill”-ek megléte és alkalmazása. Ezért ezek kialakítása, értékelése és folyamatos fejlesztése – bizonyos munkakörökben – ugyanúgy nélkülözhetetlen képzési (alapképzési és továbbképzési) funkció, mint az említett szakmai képzés.

A Paksi Atomerőmű Rt. képzési szervezete is felismerte ennek a követelménynek a fontosságát, és folyamatosan törekszik arra – a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Ergonómia és Pszichológia Tanszéke szakértőinek bevonásával – hogy a „soft skill”-ek fejlesztése az előzőekben vázolt szerepének megfelelő súlyt kapjon a képzésben.

A nemzetközi szakirodalomban „soft skill” fogalommal jelzett társas készségek megfelelő szintjét – amint azt e tárgykörben készített tanulmányainkban<sup>4</sup> részletesen indokoltuk – a vezetői munkakörökben beválási kritériumként kell figyelembe venni. A szociális (társas) készségek nem önmagukban jelennek meg a viselkedésben, hanem alapvetően a munkavégzéssel együtt juthatnak érvényre, és sok esetben annak minőségét és hatékonyságát javítják, illetve hiányuk, vagy nem megfelelő színvonaluk esetén azt rontják. Emiatt indokolt az is, hogy a „soft skill” képzési program szervesen illeszkedjen a munkafeladatok jellegzetességeihez, és integrált része legyen a szakmai képzésnek.

Közismert tény, hogy vannak olyan szakmailag kiválóan felkészült szakemberek, akik ha vezetői pozícióba kerülnek, a szakmai presztízsüket/tekintélyüket ugyan kivívják munkatársaik körében, de mégsem képesek hatékonyan ellátni a munkakörüket, mert éppen azok a képességeik hiányoznak (illetve alacsony szintűek), amelyek nélkülözhetetlenek a vezetői szerep eredményes betöltéséhez. Továbbá az ilyen vezetők pszicho-szociális érzékenysége (önismerete) is alacsony szintű (fejletlen) ahhoz, hogy ezeket a hiányokat felismerve, tudatosan törekedjenek az általuk is azonosított (a környezetük által visszajelzett) deficitiek kompenzálására, azaz „soft skill”-jeik fejlesztésére.

Mindez ráirányítja a figyelmet e kompetenciaelemek fontosságára, különösen az olyan szervezetekben, ahol a veszélyes, nagy kockázatú technológiákat működtetnek team-jellegű keretekben (pl. egy atomerőmű blokkjának vezénylőtermében), és ahol emiatt különös fontosságot kapnak a csoport szociálpszichológiai jellemzői, amelyek alapvetően meghatározzák egy csoport működésének a hatékonyságát.

---

<sup>4</sup> „Módszertani javaslatok az üzemvitel biztonságát és a munkavégzés eredményességét befolyásoló egyéni és csoport jellemzők („soft skill”-ek) feltárására és fejlesztésére blokkvezénylői munkakörökben.” (Vitaanyag a PA Rt Szimulátor Osztály keretében 2004. április 20-22 között tartandó workshopra.) 2004, BME EPT. „A blokkvezénylői munkakörök eredményes betöltéséhez szükséges nem műszaki kompetenciák („soft skill”-ek) azonosíthatósága és fejlesztése. A pszichés állapotfelmérést (PÁF) kiegészítő módszer, a blokkszemélyzet kompetencia-deficitjének feltárásához.” (összegző tanulmány) 2004, BME EPT.

## **IV.2. A „soft skill”-ek megjelenése és azonosíthatósága a viselkedésben, csoportos feladathelyzetben<sup>5</sup>**

A kompetencia kutatás a kilencvenes évek emberi erőforrás menedzsment vívmánya, amely fontosnak tartotta azt, hogy azonosítsák a vezetői munkakörökben azokat a jegyeket, amelyek megkülönböztetik a magasan teljesítő, hatékony dolgozókat a kevésbé hatékonyaktól. Ennek módja az volt, hogy megfigyelték a mindennapi munkahelyi viselkedésüket. Erre többek közt azért volt szükség, hogy segítse a szakembereket a megfelelő személy kiválasztásában, a teljesítményük értékelésében, a tanulóképesség- és a további fejlődési lehetőségeket meghatározásában.

### **V.2.1. A kompetencia kialakulása**

A hétköznapi szóhasználatban a kompetens ember kifejezés alatt egyrészt azt értjük, hogy az illető kiemelkedő valamilyen területen, valamiben nagyon jó a környezetehez képest. Másrészt fontos, hogy az egyén is tudatában legyen annak és ismerje fel azokat a képességeit, tulajdonságait, amiben jobbnak tartja magát a társas környezetében. Ez lehet megszerzett ismeret, tudás (pl. gazdag történelmi ismeretekkel bír, kulturáltság, tájékozottság a világ eseményeiről, irodalmi műveltség), lehet egy erős kognitív képesség (pl. jó emlékezet, vagy kiváló kombinációs készsége miatt az osztály legjobb matekosa), de rendelkezhet kiváló szervező készséggel, ezért különböző rendezvények megszervezésében hatékony. Gondolhatunk továbbá olyan személyiségvonás kombinációkra is, mint például magas tolerancia, magas érzelmi stabilitás, alacsony dominancia, amellyel az illető kiválóan tölt be, például egy ügyfélszolgálati munkakört.

A kompetencia érzésünk kialakulását és formálódását elsősorban a családi neveltetés, a számunkra fontos, referencia személyek visszajelzései alakítják. Kisgyermekkorban fontos az, hogy a szüleink mennyire készítették bennünket arra, hogy képességeinknek megfelelő helyzetet teremtsenek számunkra, amelyben kipróbálhattuk képességeink határait, amelyben megtapasztalhattuk önmagunkat. A bátorító, meleg-megengedő szülői neveltetés segíti az önmagunkról kialakított reális pozitív énkép kialakulását, amely szilárd és reális önbizalmat ad a személynek. Az ilyen emberek fel tudják mérni a feladatok nagyságát, és képességeiknek megfelelően választanak feladatot. Tetteikért vállalják a felelősséget, önállóan, autonóm módon cselekszenek és hozzák meg döntéseiket (belső kontrollos attitűd).

---

<sup>5</sup> E fejezetet Juhász Márta (BME EPT munkatársa) által e tárgykörben végzett személyiségpszichológiai kutatásai és azokat ismertető dolgozatai alapján állítottam össze.

#### IV.2.2. A kompetencia definíciói 1.

A fentiekkel összefüggésben vannak olyan definíciók, amelyek a kompetenciát a személy olyan alapvető, a személyiség mély és tartós részének tartják, amelyek helyzet-től függetlenül valószínűsítik a viselkedést. Munkahelyi kontextusban ez azt jelenti, hogy a kompetens személyiségvonással rendelkező dolgozótól általában kiváló teljesítményt várhatunk el.

A NEO-PI-R „Big Five” alapú személyiségkérdőívben a Kompetencia skála a lelkiismeretesség faktor részét képezi. E világszerte elterjedt személyiségdiagnosztika megalkotói (Costa, McCrae, 1992) a kompetencia alatt képességet, alkalmasságot, érettséget, tapasztaltságot, óvatosságot és hatékonyságot értenek. Ezen a skálán magas pontszámot elért személyek felkészültnek érzik magukat az életre, szilárd énkép-pel, magabiztossággal rendelkeznek. Míg az alacsony pontszámú személyek nem értékelik nagyra önmaguk képességeit, és gyakran érzik magukat felkészületlennek és ügyetlennek. A Lelekiismeretesség faktor összes skálái közül a Kompetencia skála az, amely leginkább kapcsolatban van az önbecsüléssel és a belső kontrollal.

Juhász M. (2002) nagy elemszámú (több mint 200 fős munkavállalói) mintán végzett empirikus kutatásai szerint a NEO-PI-R és a CPI (Kaliforniai Pszichológiai Leltár) személyiség-kérdőívek kapcsolata a következőkkel jellemezhető:

	Do	Cs	Sy	Wb	So	Sc	Es	Gi	Ac	Fx
CCO	0,29	0,21*	0,20*	0,20*	0,34	0,24	0,30	0,30	0,34	- 0,33

**2.táblázat**

(\* $p \leq 0,05$ ; a többi adat 0,01 szinten szignifikáns.  $N = 217$ )

(Do: Dominancia; Cs: Státusra törekvés; Sy: Szociabilitás; Wb: Jó közérzet;

So: Szocializáltság; Sc: Önkontroll; Gi: Jó benyomáskeltés képessége;

Ac: Teljesítménymotiváció konformizmus útján; Fx: Rugalmasság)

A 2. sz. táblázatban bemutatott eredményből az látszik, hogy az önmagát kompetensnek tartó személyek jó interperszonális („soft skill”) készséggel rendelkeznek, akik hatékonyan kezelik az emberi kapcsolatokat (dominancia, határozottság, szociabilitás). Másrészt kiegyensúlyozott, stabil, pozitív énképpel rendelkeznek (jó közérzet, énerő, energikusság). A viselkedésük kontrollált, szabályozott, kötelességtudó emberek. A szélsőségesen magas érték nehézkes, beszabályozott embert takar, aki-vel rugalmatlansága miatt nehéz együtt dolgozni.

A kompetens ember a vizsgált munkakörben elégedett a munkájával és úgy gondolja mások is elégedettek lehetnek vele. A munkán kívül az élet más területén is érez magában hatékonyságot, elkötelezettséget, azaz nem szűk körűen csak a munkájában tud kibontakozni. Belső kontrollós attitűdje (önmagába vetett hit, felelősségvállalása) abban is megbizonyosodik, hogy nem másokban, például nem a vezetésben látja feltétlenül az esetleges teljesítménycsökkenés okát, hanem azt önmagában keresendőnek tartja.

#### **IV.2.3. A kompetencia definíciói 2.**

Más értelmezések szerint a kompetencia a munkahelyi szocializáció során alakul ki. Buda B. (2001) definíciója szerint „a szocializáció egy olyan folyamatot jelöl, amely során az ember a sajátos biológiai, pszichológiai adottságai, hajlamai révén szociálisan kompetenssé válik. E folyamat során kifejlődnek azok a tulajdonságai, amelyek képessé teszik a hatékony cselekvésre a környezetben és a társadalomban, továbbá a kialakult státuszának dinamikus fenntartására az élet folyamán.” Ebben az összetett definícióban az hangsúlyozódik ki, hogy a kompetencia részben öröklött jellegzetesége az embernek, részben a környezet alakítja ki.

Így a munkahelyi szocializáció során folyamatosan kialakítjuk a készségeinket, képességeinket, egyszóval a tudásunk gyarapításával a kompetenciaérzésünket. Ebben az értelemben a kompetencia azoknak a szempontoknak a gyűjteménye, amelyek a jövőbeli, hatékony, sikeres teljesítményt jelzik előre.

#### **IV.2.4. „Hard skill”-ek és „Soft skill”-ek**

Az információs technológia intenzív fejlődése, a szolgáltató iparban végbement nagyfokú változások következtében a munkahelyi teljesítmény fogalmát sokkal nehezebb meghatározni, hiszen nem egy dimenzió, hanem számtalan dimenzió mentén (multidimenzionális megközelítés) lehetne meghatározni. A jó teljesítmény a feladatorientált kompetenciák (hard) és az érzelmi alapú (soft) kompetenciák kombinációjából ered.

A munkahelyen megnyilvánuló hard, azaz technikai kompetenciákat könnyebb felismerni, azonosítani, mert objektívek, és ezért könnyebben mérhetők. Azonban nagyon specifikusak, nehezen lehet őket transzformálni, átvinni egyik helyzetről, a másikkra. Ahhoz, hogy valaki például blokkügyeletes<sup>6</sup> legyen, több éven keresztül kell specifikus ismereteket, tudást megszerezni. Ez a tudás viszont kismértékben, vagy egyáltalán nem alkalmazható más munkakörben, ezért tartják nagyon specifikusnak.

---

<sup>6</sup>A „blokkügyeletes” munkakör az atomerőmű öt fős vezénylőtermi teamjének a vezető beosztása.



Ezzel a szemben a soft, azaz a szociális kompetenciák, sokkal puhábbak, szubjektívebbek, ezért nehéz őket megragadni, mérni és definiálni. Az emberi érintkezésekben, kommunikációban, azaz az interakciókban figyelhetőek meg. Hozzá kell tenni azonban, hogy azért tartják nagyon szubjektívnek, mert ezeket a kompetenciákat nem minden ember képes észrevenni az interakciókban, éppen ezért saját szociális készségeiknek sincsenek tudatában.

A „munka világa” már régen felismerte ezeknek a készségeknek, kompetenciáknak a teljesítményre gyakorolt hatását. Az emberi erőforrás menedzsment területén az elmúlt években nagy népszerűsége tettek szert a 360 fokos- és más teljesítményértékelő rendszerek. A teljesítményértékelés kritériumaiban ma már első helyen szerepelnek a humán, interperszonális, szociális készségek, mert felismerték, hogy a teljesítményben és a vezetői hatékonyságban, az érvényesülésben elsősorban ma már nem a szakmai tudás, képességek számítanak.

#### ***IV.2.5. A kompetenciák racionális megközelítése***

A szervezetek feladata, hogy képesek legyenek a dolgozóikban rejlő tudást, képességet kibontakoztatni, felszínre hozni, és azokat felhasználni a stratégiai célok eléréséhez. Ehhez szükséges feltárni, hogy a munkakörök hatékony betöltése milyen kompetenciákat követel meg. Erre alkalmas technika a munkakörelemzés.

A munka-orientált megközelítésben a szükséges kompetenciákat a szervezet határozza meg, amelyek orientálják a dolgozókat a különböző képességek megszerzésére, amely lehetővé teszik számukra a munkakörbe való elhelyezkedést.

A dolgozó-orientált megközelítésben viszont a személy, a munkavállaló a kiindulópont, aki potenciálisan rendelkezik a mindazzal a tudással, végzettséggel, képességgel, amelyek alkalmassá teszik a munkakör betöltésére. Az emberek között meglévő individuális különbségek (személyiség, képesség, érték, viselkedés, motiváció, önismeret, készségek, jártasságok, azaz az egyén viselkedés repertoárja) mérése és ez alapján a munkaköri alkalmasságuk megítélése a pszichológus feladata.

A kompetenciák szintjében is különbséget lehet és sokszor kell is tenni. Megkülönböztetünk „küszöb” kompetenciákat, amelyek a munkavégzés minimális szintjét jelölik, valamint „superior” kompetenciákat, amelyekkel a legjobban teljesítő dolgozók rendelkeznek.

A szervezetek általában akkor ismerik fel a kompetenciák, és a szintek közti különbségek jelentőségét, amikor a dolgozók kompetenciái alacsony szinten vannak. Ezeknek a kompetenciáknak a hiánya érezhető, felismerhetővé válik egy idő után, amit oktatási folyamat során lehet fejleszteni.

#### **IV.2.6. A kompetenciák magyarázó megközelítése**

A magyarázó (interpretatív) megközelítés abból indul ki, hogy az egyén és a környezete szoros egységet alkot, így a dolgozó munkahelyi szocializációja során „összeforr” a munkájával. Így kiindulási pontnak nem a munkát és nem a dolgozót tekinti külön-külön, hanem a kettő integratív egységét, azt, ahogyan a dolgozó munkavégzése és megtapasztalása során látja és értelmezi saját munkáját. A munkahelyi szocializáció során a dolgozó elsajátítja azt a tudást, azokat a készségeket, amelyek szükségesek az adott feladat elvégzéséhez. Ezáltal fokozatosan kialakítja azokat a kompetenciákat, amelyek már egyáltalán nem függetlenek az adott feladattól, helyzettől (kontextus-függő).

Hogy miért van az, hogy valakinek jobb a teljesítménye másoknál, nemcsak attól függ, hogy jobb képességekkel rendelkezik az illető (ez a racionális megközelítés), hanem attól is, ahogyan értelmezi, felfogja saját munkáját, ahogyan viszonyul saját munkájához. Összességében mindazzal a plusszal bír, amit szociális kompetenciáknak nevezünk.

#### **IV.2.7. A kompetenciák megjelenése és azonosíthatósága a viselkedésben**

Összefoglalóan a racionális megközelítés felülről lefele (top-down) építkezik. Azaz a szervezet meghatározza, mire van szüksége, és azokat a dolgozókat veszi fel, akik rendelkeznek a szükséges végzettséggel, képességekkel. A kompetenciák meghatározása a munkakörelemzésre épül, és nem veszi figyelembe azt a tapasztalatot, amit a dolgozók az évek során összegyűjtenek. Egy frissen végzett szakember rendelkezik diplomával, de nem rendelkezik szakmai kompetenciával. Ez a megközelítés nem írja le, mit takar a kompetencia, milyen elemekből áll, ezért túl általános és absztrakt fogalmakat használ (ezért kontextus-független).

Ellenben a magyarázó megközelítés alulról felfele (bottom-up) építkezik. Figyelembe veszi azt, ahogyan a dolgozók látják, értelmezik saját munkájukat. A munkavégzésben megélt, átélt tapasztalatot van a hangsúly. Ebben benne van a dolgozók rejtett tudása (tacit knowledge) arról, ahogyan a munkájukat véghez viszik: gyakorlatias, célszerű és tartalmazza mindazokat az elemeket, amit hallgatólag tudnak, hogyan kell csinálni, anélkül, hogy ezt direkt kifejeznék.

#### **IV.2.8. A rejtett tudás jellemzői**

- Nem a hagyományos módon elsajátított tudás, hanem informális módon megszerzett.
- Gyakran nem verbalizált, nem kinyilvánított, ezért nehezen adható át.
- A munkatevékenység során alakult ki.
- Akkor lehet megragadni, ha részeseivé válunk egy adott környezetnek és figyeljük a működését.

Ez a megközelítés a kompetenciákat, a mindennapi munkahelyi viselkedésben megnyilvánuló konkrét viselkedési jegyekre bontja, amelyek az adott helyzetben megfigyelhetők. Éppen ezért kontextus függők.

#### **IV.2.9. A „soft skill”-ek (lehetséges) csoportosítása**

Goleman (1995) „Érzelmi intelligencia a munkahelyen” című könyvében hangsúlyozza, hogy a teljesítmény mögött elsősorban nem kognitív, értelmi képességek állnak, hanem motivációs feltételek. Ezért inkább a kompetenciák vizsgálatára ösztönöz, mintsem az intelligencia (IQ) vizsgálatára. Ráadásul az EQ (érzelmi intelligencia) fejleszthető, az IQ pedig nem.

Az említett szerző Személyes és Szociális kompetenciákat különböztet meg. Személyes kompetenciákon saját, belső állapotunkat, potenciális erőforrásainkat érti. A személyes kompetenciákon belül kiemeli az Önismeretet, Kontrollt és a Motivációt. Ezek azok a funkciók, amelyek irányítják, szabályozzák a viselkedésünket.

Az önismeretet mi is nagyon fontosnak tartjuk a „soft skill”-ek fejleszthetősége szempontjából. A pozitív önértékelés az élet különböző színtereivel van kapcsolatban: az étellel való elégedettséggel, pozitív érzelmekkel, negatívan kapcsolódik a szorongással, depresszióval. Azok az emberek, akik pozitív érzelmekkel bírnak jobb, kedveltebb munkatársak is egyben.

Az önbecsülés megmerevedhet, és állandó személyiségvonássá válhat. Az emberek különböznek az önbecsülésük szintjében, ami eltérő viselkedésekhez vezet (Rosenberg, M. 1965). A biztos pozitív énképpel rendelkező ember jellemzője, hogy nehéz felbosszantani és az ellene irányuló kritikát is jobban kezeli, mint az, akinél ez nagyon bizonytalan és nehéz helyzetben könnyen szétomlik („felfújt léggömb” hasonlat, amihez elég hozzáérni és máris szétpukkan). Az önértékelés szintje és a stabilitás az, ami előrejelzi a kiegyensúlyozott viselkedést.

A viselkedés kontrollja, az önszabályozás azt a képességünket jelöli, amely lehetővé teszi, hogy kezelni tudjuk belső állapotainkat, impulzusainkat és erőforrásainkat. Azonban hangsúlyozni szeretnénk, hogy ez nem az érzelmek eltitkolását, elfojtását jelenti, hanem sokkal inkább azok elfogadását, felvállalását. A lelkiismeretességnek, megbízhatóságnak is van kontroll komponense, hiszen a felelősségvállalás, alkalmazkodás (team munka esetében különösen) önfegyelmet kíván az embertől.

A motiváció szintén alapvető képesség, amely serkenti és irányítja az embert a kitűzött célok elérésére. A pozitív gondolkodás, optimizmus, kezdeményezőkézség kitartást ad az akadályok, kudarc ellenére. A teljesítménymotiváció, elköteleződés szintén fontos elemei a motivációnak.

A szociális kompetenciák a társas kapcsolataink kezelésében segítenek. Az empátia mások érzéseinek, szükségleteinek és meggyőződéseinek ismeretét és figyelembevételét jelenti. Az olyan társas készségek, mint a befolyásolás, kommunikáció, konfliktuskezelés, vezetés, együttműködés, csapatszellem pedig a kapcsolatok (munkakapcsolatok) összhangjának megteremtésére és a célok elérésére szolgálnak.

Mindezeket a kompetencialemeket bővebben és részletesebben kifejtjük a 4. sz. mellékletben ismertetett kompetencia értelmező szótárban.

A „soft skill” kompetencia fogalomtár összeállítása során különböző szakirodalmi forrásokra<sup>7</sup> támaszkodva, összegyűjtöttük és rendszereztük a releváns „soft skill”-eket a folyamattírányítás (és ezen belül az atomerőművi üzemvitel) helyzetére vonatkoztatva. Az egyes fogalmakat rövid definíciókkal értelmeztük. Az összesen 68 tételből álló fogalomtár a következő 8 fő kategóriába sorolva foglalja magába a „soft skill” kompetencia-elemeket. (A zárójelben lévő szám az adott kategóriába sorolt tételek számát jelzi.):

- ALKALMAZKODÁS (6)
- BIZTONSÁG ÉS KOCKÁZAT KEZELÉSE (6)
- CSAPATMUNKA (14)
- DÖNTÉSHOZATAL ÉS PROBLÉMAMEGOLDÁS (8)
- KOMMUNIKÁCIÓ (10)
- MINŐSÉGI MUNKA (5)
- SZEMÉLYES KÉSZSÉGEK, ÖNFEJLESZTÉS (8)
- VEZETÉS (11)

---

<sup>7</sup> Az egyik fő forrás, amelyre az értelmező szótár összeállítása során támaszkodtunk: "A systematic approach to human performance improvement in nuclear power plants: Training solutions." IAEA-TECDOC-1204. (2001)

#### **IV.2.10. A „soft skill”-ek azonosítása és fejlesztése a Paksi Atomerőmű Rt. üzemviteli személyzeténél**

A racionális és a magyarázó kompetencia modelleket egymás komplementereként javasoljuk értelmezni. Azaz egyrészt felülről lefele, másrészt alulról felfele építjük fel és határozzuk meg a „soft skill” kompetenciákat. Az alábbiakban az erre vonatkozó javaslatunkat ismertetjük, a Paksi Atomerőmű Rt. operatív személyzete példáján.

A folyamat első lépése a kompetencia szótár létrehozása, amelyben összegyűjtjük mindazokat a „soft skill”-eket, amelyek a különböző szakirodalmakban fellelhetőek, és amelyeket a mindennapi tapasztalataink is alátámasztanak (racionális megközelítés). A „soft skill”-ek száma szinte végtelen lehet, de figyelembe kell venni a magyar nyelv sokszínűségét, amelyben nagyon sok szinonima van, ezért ezt a „végtelen” számú halmazt, a kifejezések hasonlósága és különbözősége alapján redukálni lehet. A csökkentés további szempontja a feladathelyzet, azaz a munkakörök sajátosságai (helyzet-specifikusság). Ezért javasoljuk, hogy egy a feladatköröket jól ismerő szakértői team válogassa ki a szükségesnek ítélt kompetenciákat, különböző munkakörökre vetítve. Olyan személyekből álljon a team, akik a munka minden aspektusát igen jól ismerik. A szimulációs gyakorlatokat vezető instruktorok kétségtelenül jól ismerik és átlátják az operátori team szereplőinek munkáját, azonban mégiscsak a teamen kívüli személyek (out-group), akiknek ettől más az operátori team munkájának és szereplőinek észlelése. Ide tartoznak még azokat a munkaköröket betöltő személyek is, akik együttműködnek az operátori teammel, de annak nem tagjai (pl. ügyeletes mérnök). Fontosnak tartjuk a teamen belüli szereplőket is megkérdezni arról, ők maguk hogyan észlelik saját munkakörüket és munkavégzésüket (magyarázó megközelítés).

A kompetencia-szótárban való eligazodáshoz segítségül szolgálhat az, hogy az egyes munkakörökre meghatározzuk a kompetenciák fontossági szintjét, amely alapján egy hierarchikus elrendeződést kapunk. A hierarchikus elrendeződés a kompetenciák közötti relatív fontosságot mutatja. Bár sok esetben az egymás melletti elrendeződés is elképzelhető lehet (*Nagyon fontos, Fontos, Nem fontos*).

Következő lépés az, amikor az adott munkakört betöltő dolgozók kiscsoportjával workshop (vagy csoportos interjú) módszerével, moderátor segítségével kidolgozzák az előzetesen kiválasztott kompetencia mindennapokban megnyilvánuló viselkedésségeit, megfigyelhető komponenseit, azaz a kompetencia tartalmát (magyarázó megközelítés).

Miután a szükséges kompetenciát definiálták és lebontották megfigyelhető viselkedésszempontokra, érdemes megkérdezni a munkakört betöltőket arról, hogy önmagukat elemezve, megítélésük szerint az egyes kompetenciákban milyen szintet értek el. A „soft skill”-ek is úgy „működnek” a viselkedésünkben, mint más készségek, azaz nem birtokolhatjuk egyidejűleg magas szinten valamennyit, illetve nem is érezhetjük a teljes hiányát (itt a tudatosítás szerepe jelentős, hogy felismerjék a dolgozók is a hiányát és azt, hogy miben változna a viselkedésük, ha meglenne az adott készség!).

Önértékelés (self-report) során arra kéri a dolgozókat, hogy gondolják át, és őszintén értékeljék önmagukat a megadott kompetenciák mentén, miben érzik úgy, hogy

*mesteri fokkal*  
*majdnem mesteri fokkal*  
*még nem mesteri fokkal rendelkeznek.*

Pszichológusok által az előző években a PA Rt. operatív személyzete körében felvett személyiségkérdőívek összesített eredményeit elemezve arra az összegző megállapításra juthattunk, hogy az érintett munkavállalói kör tagjai igen magabiztosak, de a fejlődést, a változást nem kedvelő személyek. Ez a hozzáállás befolyásolhatja a „soft skill”-ek fejlesztési tervét és ebben az esetben még inkább fontos lenne az alulról felfelé való építkezés (bottom-up).

A dolgozóknak elsősorban azt az igényt kell fejleszteni, hogy értelmét lássák, és szükségét érezzék a visszajelzéseknek, vagyis azt, hogy megtudják, hogyan látják őket mások a munkahelyen. Ehhez elsősorban pozitív és kreatív légkört kell kialakítani, ahol a nyílt kommunikáció érvényesül. A team visszajelzés (Team feedback report) értékes betekintést nyújt a fejlesztendő egyéni „soft skill”-ekre és az erősségekre egyaránt. Ez egyben lehetővé teszi a szervezetben a kompetencia szintek összehasonlítását is.

Az, hogy a kompetenciák fejlesztésénél, a dolgozók munkájukról való felfogását kell kiindulópontnak tekinteni, még nem jelenti azt, hogy az olyan fejlesztő tevékenységek, mint a tantermi oktatás, betanulás, on-the-job tréning ne lennének értékesek. Azonban a fejlesztő tevékenységeknél úgy kell megtervezni és levezetni a különböző foglalkozásokat, hogy azok előmozdítsák a változást a dolgozóknak a munkájuk értelmezésére vonatkozóan. Olyan kereteket (pedagógiai/pszichológiai környezetet) kell kialakítani, amelyben az emberek felismerik a jelenlegi munkafelfogásuk korlátait, és felismerik a teljesítményük fejleszthetőségének alternatíváit. Ezt akár egy közös szimbólummal, azonosságtudattal (identifikáció) lehet erősíteni. Az üzemzavar elhárítási szimulációs gyakorlatokon pl. olyan ösztönző rendszer bevezetésén kellene gondolkodni, amelyben fontossá válik az egyén számára, hogy megmutassa a többiek előtt is képességeit, és érezze felelősségét a csoportteljesítményhez való hozzájárulásában. A szervezeti egységben, teamek között egy olyan kultúrát kellene kialakítani, amelyben egy kritikus helyzet sikeres megoldásának, egy-egy kiváló teljesítménynek híre megy, és fontos értékévé válik a szervezetben.

#### **IV.2.11. Viselkedés alapú interjú**

A kompetenciák viselkedés szintű lebontásához a viselkedés alapú interjú szolgál. Abból a feltételezésből indul ki, hogy a múlt viselkedése a legjobb előrejelzője a jövőbeli teljesítménynek. Így az interjú alanytól olyan specifikus példák, események, történetek elmesélését kérik, amelyek a múltjában történtek. Az interjú készítőnek az elmondottak alapján pedig meg kell állapítania, hogy az illető valóban rendelkezik-e a szükséges kompetenciával, vagy sem.

Az operátori team tagjaival is lehetne viselkedés alapú interjút készíteni, amelynek a célja, hogy a dolgozók kompetenciáit *(amelyekre az adott munkakörben szükség van)* összehasonlítsuk és meghatározzuk a fejlesztendő területeket.

A következőkben néhány példát mutatunk be a kompetenciák viselkedés szintű lebontására, és a viselkedés alapú interjúra:

#### **FOLYAMATOS TANULÁS**

##### **Definíció:**

- A tanulást kezdeményezi és az új fogalmakat, módszereket, technikákat alkalmazza a munkájában.

##### **Megfigyelhető viselkedésjegyek:**

- Kíváncsiságot és lelkesedést mutat a tanulással szemben.
- A munkaköre által megkövetelt ismeret és tudás megszerzését szorgalmazza.
- Olvasással és más módszerekkel követi az aktuális és az új információkat.
- Érdeklődik az új technológiák, folyamatok és módszerek iránt.
- Szívesen fektet energiát az új képességek és ismeretek megszerzésébe.
- Jelentős erőbefektetést (akár anyagi) tesz a tudás megszerzéséért.
- A tanulást tényleg élvezi.
- Mások is úgy látják őt, mint a tudás forrását.

##### **A viselkedés alapú interjú lehetséges kérdései:**

- Hogy követed nyomon a szakmádban történő folyamatos változást?
- Milyen szakmai folyóiratot vagy könyvet olvastál az utóbbi időben?
- Előfordult már, hogy nem tudtál elég jól megoldani egy problémát?  
Mondd el, mit csináltál?

## **ÖNMENEDZSELÉS**

### **Definíció:**

- Megfelelő szintű önkontrollal bír az egyén (self-control).  
Hatékonyan kezeli az idejét és a prioritásokkal is tisztában van.

### **Megfigyelhető viselkedéssjegyek:**

- Hatékonyan kezeli az érzelmeit és indulatait.
- A határidőkkel, prioritásokkal tisztában van, és ennek megfelelően cselekszik.
- Önérvényesítő.
- Képes megőrizni lélekjelenlétét vészhelyzetekben is.
- A folyamatos fejlődés motiválja.
- Egyensúlyt tud teremteni a szakmai és a családi élete között.
- Önállóan dönt és cselekszik.
- Cselekvéseiért és az eredményekért vállalja a felelősséget.

### **A viselkedés alapú interjú lehetséges kérdései:**

- Általában össze tudod egyeztetni a családi életet és a munkát?
- Meséld el azt a helyzetet, amikor a lélekjelenlétedre nagy szükség volt!
- Előfordult már, hogy önállóan kellett döntést hozni és cselekedni, anélkül, hogy vártál volna másokra? Mikor volt a vége?

## **TEAM-MUNKA**

### **Definíció:**

- Hatékony és gyümölcsöző együttműködés másokkal.

### **Megfigyelhető viselkedéssjegyek:**

- Elfogadja a team tagokat és tiszteletben tartja a nézeteiket.
- Csoportdöntés során konszenzusra törekszik.
- A sikert és a kudarcot megosztja a team tagokkal.
- A team tagoknak folyamatos információt nyújt a projektről.
- Támogatja a csoport döntését.
- Észleli és értékeli a team tagok hozzájárulását a munkához.
- A csoport értékeknek, normáknak megfelelően viselkedik.
- Konstruktív visszajelzést ad a csoportnak és a tagoknak egyaránt.
- A csoporttagoktól érkező visszajelzésekre pozitívan reagál.

### **A viselkedés alapú interjú lehetséges kérdései:**

- Meséld el melyik csoportteljesítménybe adtad bele a legtöbbet?
- Szerinted, mitől függ a hatékony csoportmunka?
- Írd le azt a helyzetet, amikor a nagyon sok problémád volt a csoport tagokkal?



## **INTERPERSZONÁLIS KÉSZSÉGEK**

### **Definíció:**

- Hatékony kommunikáció, kapcsolatépítés különböző emberekkel.

### **Megfigyelhető viselkedésjegyek:**

- Önismeretre való törekvés.
- Ószinte érdeklődést mutat mások iránt.
- Tisztelettel és udvarias bánik az emberekkel.
- Tiszteletben tartja az emberek eltérő attitűdjeit.
- Hallgat, megfigyel és törekszik mások megértésére.
- Hatékonyan kommunikál.
- Érzékeli és észleli a személyiségbeli különbségeket.
- Kapcsolatainak kialakításában nem veszi figyelembe az egyén csoporthoz tartozását.

### **A viselkedés alapú interjú lehetséges kérdései:**

- Kivel volt a legnehezebb munkakapcsolatot kialakítani és miért?
- Mit teszel azért, hogy kapcsolataidat javítsd?
- Jellemezd azokat az embereket, akikkel szívesen vagy, miért?

## **CÉL ORIENTÁLTSAĞ**

### **Definíció:**

- Energikusan törekszik a kitűzött célok elérésére.

### **Megfigyelhető viselkedésjegyek:**

- Autonóm módon, függetlenül cselekszik a kitűzött célok eléréseért, ellenőrzés nélkül.
- Időt és erőfeszítést nem kímélve éri el a célját.
- Felismeri és kihasználja a lehetőségeket, amelyek a gyorsabb cél eléréshez vezetnek.
- Stratégiákat fejleszt ki a célok elérésére.
- A hatékonyságot és a teljesítményt méri, hogy elérje a kitűzött eredményeket.
- Kitartó az akadályok leküzdésével szemben.
- Kész a kockázatokra is az eredmény teljesítése céljából.

### **A viselkedés alapú interjú lehetséges kérdései:**

- Milyen szakmai célokat tűztél ki, amelyeket el is értél?
- Hogyan érted el? Közben milyen akadályokba ütköztél?
- Milyen további szakmai céljaid vannak?

## **EMPÁTIA**

### **Definíció:**

- Másokkal való azonosulás képessége.

### **Megfigyelhető viselkedésjegyek:**

- Öszinte, hiteles másokkal szemben.
- Tiszteli és értékeli az embereket.
- Észleli és érzékeny a mások által átélt érzelmekre.
- Igyekszik megérteni mások szükségleteit és érzelmeit.
- Megérti a másokat érintő problémákat.
- Ha szükségesnek látja kockázatot vállal másokért.

### **A viselkedés alapú interjú lehetséges kérdései:**

- Meséld el, mikor azonosultál valakinek a nehézségeivel, problémájával a munkahelyeden? Mit tudtál érte tenni?
- Mikor érezted úgy, hogy a szervezet politikája sértette az embereket? Próbáltad-e enyhíteni az emberekben felmerült negatív érzéseket?
- Előfordult-e már, hogy letértél az általad kijelölt útról azért, hogy máson segíts? Mikor? Mi lett a vége?

## **KREATIVITÁS, INNOVÁCIÓ**

### **Definíció:**

- Kitalál új megközelítéseket, fogalmakat, módszereket, modelleket, folyamatokat, technológiákat, rendszereket stb. a már meglévő ismereteinek felhasználásával.

### **Megfigyelhető viselkedésjegyek:**

- Észleli az egyedi mintázatokat, változókat, folyamatokat, rendszereket és kapcsolatokat.
- Képes kifejezni a nem tradicionális perspektívákat.
- Szintetizálja és egyszerűsíti az adatokat, modelleket, folyamatokat és rendszereket.
- Bátorítja és előmozdítja a kreativitást és az innovációt.
- Módosítja a már meglévő fogalmakat, módszereket, folyamatokat, technológiákat és rendszereket.
- Kifejleszti és igazolja (teszteli) az új elméleteket a komplex problémák megoldása végett.
- Elképzel új és forradalmi módszereket, folyamatokat stb.

## **RUGALMASSÁG**

### **Definíció:**

- Gyorsan alkalmazkodik a változásokhoz.

### **Megfigyelhető viselkedésjegyek:**

- Azonnal kész reagálni, ha változnak a tervek, a prioritások vagy a határidők.
- Gyorsan elfogadja az új ötleteket, új megközelítéseket és az új módszereket.
- Hatékonyan megküzd az egyszerre felhalmozódott feladatokkal.
- Képes gyorsan módosítani a módszereket és a stratégiákat azért, hogy igazodjon a változó feltételekhez.
- Személyes stílusában is tud alkalmazkodni a különböző emberekkel.
- Felkarolja és kezdeményezi is a változásokat.

## **A DOLGOZÓK FEJLESZTÉSE/ COACHING**

### **Definíció:**

- Facilitálja (előmozdítja) és támogatja mások szakmai fejlődését.

### **Megfigyelhető viselkedésjegyek:**

- Bízik mások képességében és munkavégzésében.
- Meghatározza a fejlődési igényeket.
- A kezdeményezésre és a fejlődésre bátorít.
- Lehetőséget biztosít a képzésre.
- Új, kihívásokkal teli munkát ad.
- Elismeri és értékeli az egyéni fejlődést.
- Segít, támogat, oktat mások fejlődéséért.
- A hibákat úgy tekinti, mint amiből tanulni lehet.
- Támogatja a tanulást és a fejlődést.

## KONFLIKTUSKEZELÉS

### **Definíció:**

- Konstruktívan oldja meg a problémákat.

### **Megfigyelhető viselkedésjegyek:**

- A problémákat, konfliktusokat kész észrevenni, azonosítani.
- Konfliktushelyzetekben felismeri azokat a lehetőségeket, amelyek segíthetnek a feloldásukban.
- A helyzetekben gyorsan és pontosan tájékozódik, és állapítja meg a problémákat.
- Figyelmesen végighallgatja a különböző nézőpontból származó problémákat.
- Ügyesen kezeli az érzellemmel teli helyzeteket.
- Egymással szembenálló embereknek segít tisztán látni a helyzetet, megtalálni a közös nézőpontot.

## SZEMÉLYES HATÉKONYSÁG

### **Definíció:**

- Kezdeményező a másokkal való kapcsolat kialakítására. Kellő mértékű önbizalommal rendelkezik.

### **Megfigyelhető viselkedésjegyek:**

- Rendíthetetlen bizalommal van mások iránt.
- Kezdeményező és mindent megtesz, hogy a kitűzött célt elérje.
- Azonosul a munkával, és ezt önbizalommal végzi.
- Önérvényesítő a személyes és a szakmai életében.
- Beismeri hibáit, és azon dolgozik, hogy legközelebb ugyanaz ne forduljon elő.
- Felelősséget érez a magánéletében és a szakmai munkájában kitűzött célok teljesítésével kapcsolatban.

## DÖNTÉSHOZÁS

**Definíció:** Döntéshozásában hatékony folyamatokat alkalmaz.

### **Megfigyelhető viselkedésjegyek:**

- Időről időre képes nehéz döntéseket hozni.
- Döntéshozásához releváns információkat gyűjt, és ésszerűen hozza meg döntéseit.
- Mielőtt meghozza döntését, mérlegeli annak hatását és következményeit.
- Határozottan cselekszik az akadályokkal szemben, kitartó és szembeszáll.
- Felvállalja döntése következményeit.
- Tévedéseit kész korrigálni szükség esetén.

## **VEZETÉS**

### **Definíció:**

- Eredményes üzleteket hoz létre a dolgozók bevonásával.

### **Megfigyelhető viselkedésjegyek:**

- Érdekes látásmódjával inspirálja az embereket.
- Az elvek, értékek és a feladatok kedvéért kockázatot is vállal.
- Kongruens személyiség, azaz a szavainak megfelelően cselekszik.
- Optimista, másokkal szemben pozitív elvárásokat támaszt.
- Megfelelő mértékben delegál.
- A döntéshozásba involválja az embereket, ami kihat rájuk.
- Mások motivációinak és szükségleteinek figyelembevételével alkalmaz módszereket és eljárásokat.
- Olyan döntéseket is hoz, hogy elkerülje, vagy enyhítse az egyes embereket érintő negatív konzekvenciákat.
- Lojális a választóival szemben.

## **MENEDZSELÉS**

### **Definíció:**

- Az erőforrások, a rendszerek és folyamatok hatékony menedzselésén, kezelésén keresztül rendkívüli eredményeket ér el.

### **Megfigyelhető viselkedésjegyek:**

- A célok és az eredmények érdekében kockázatot vállal.
- Optimista, másokkal szemben pozitív elvárásokat támaszt.
- Magas teljesítményszintet (normát) határoz meg.
- Embereit felelősségvállalónak és célorientáltnak tartja.
- Megfelelő mértékben delegál.
- Biztosítja a megfelelő erőforrásokat, hogy azok elérhetőek legyenek.

### **IV.3. A „soft skill” fejlesztést célzó moduláris képzés bemutatása**

A következőkben egy olyan képzési modellt ismertetünk, amelyet a Paksi Atomerőmű Rt operatív személyzete két kulcsfontosságú munkakörére (blokkügyeletes – a későbbiekben rövidítve: BLÜGY; ügyeletes mérnök – rövidítve: ÜM) dolgoztunk ki.

A blokkügyeletes munkakör lényegében csoportvezető beosztást takar, az ügyeletes mérnöki munkakör pedig lényegében az üzemvezetői beosztásnak felel meg. Így az alábbiakban ismertetésre kerülő képzési (fejlesztési) koncepció és program könnyen adaptálható más munkaszervezet hasonló szintű/felelősségű vezető beosztásokban dolgozó munkavállalóinak fejlesztésére is.

#### ***1. modul. A modul elnevezése: ÉN***

##### ***A modul célja:***

Az önismeret szintjének meghatározása és az önismeret tudatos fejlesztése.

A modul célja az, hogy a blokkügyeletes jelöltek pszichológus szakember segítségével foglalkozzanak az önismeret kérdésével. A cél, hogy belássák az önismeret szerepét és fontosságát a hatékony vezetői munkavégzésben és a szociális kapcsolatokban. A program során olyan egyéni folyamatban vesznek részt, amely fejleszti önismeretüket, és amelyben megtanulják önmaguk érzelmeit azonosítani, és viselkedésüket tudatosabban irányítani.

##### ***A releváns „soft skill” elemek<sup>8</sup>, amelyekre a fejlesztés irányul:***

1. Alkalmazkodóképesség: (különösen: 1.1, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6);
2. Biztonság és kockázat kezelése: (különösen: 2.5);
3. Csapatszellem (3.1); 4. Döntéshozatal: (különösen: 4.2, 4.3, 4.4);
5. Kommunikáció; 6. Minőségi munka: (különösen: 6.4);
7. Személyes készségek, önfejlesztés: (különösen: 7.5, 7.6, 7.7, 7.8);
8. Vezetés: (különösen: 8.5, 8.6).

---

<sup>8</sup> Az alábbi felsorolásban a „soft skill” elemek kódszáma megegyezik a jelen tanulmány 4. sz. mellékletében közölt „soft-skill” értelmező szótárban alkalmazott kódszámokkal.

### **A modul tematikája:**

Exploráció (Feltáró beszélgetés)

Nemcsak a vezetői szerep sikeres betöltésének, hanem a „soft skill”-ek fejlesztésének is az egyik alapfeltétele a kellő szintű (reális) önismeret. Ennek a témának a kibontása őszinte, nyílt, elfogadó légkörben történhet meg. Erre legalkalmasabb egy négy szemközti, feltáró beszélgetés a pszichológussal, aki az alábbi témák mentén építi fel az önismeret-tudatosítási programot:

**Családom:** Milyen családból jöttem? Hogyan neveltek? Hogyan viszonyulok a saját családomhoz? Hogyan szeretném nevelni/hogyan nevelem gyermekeimet? Milyen a viszonyom a feleségemmel?

**Társas kapcsolataim:** Milyennek láthatnak engem mások? Az engem körülvevő „szociális tér” különböző szereplői hogyan látnak engem?

**Pályaválasztásom:** Milyen (karrier)úton jutottam el ide? Kik voltak a meghatározó személyek az életemben? Mennyire volt tudatos a pályaválasztási döntésem, vagy a csak körülmények sodortak ide?

**Munkához való viszonyom:** Hogyan viszonyulok a munkához, a feladataimhoz, a munkatársaimhoz? Milyen nehézségeim vannak a munkámban? Milyen céljaim, karrierterveim vannak a munkában? Mit kell tennem ahhoz, hogy ezeket elérjem?

Az eddigi PÁF vizsgálatokból leszűrt általános tapasztalatok azt mutatják, hogy, a legtöbb embernél az alábbi nehézségek fogalmazódtak meg a munkájukkal kapcsolatban:

- felelősségvállalás,
- vezetői készségek,
- döntés,
- konfliktusok kezelése,
- tanulási problémák,
- fejlődési lehetőségek,
- céltudatosság.

Ebben a részben fontosnak tartjuk tisztázni a személyes motivációt a blokkügyeletes/ügyeletes mérnöki munkakör betöltésére. Fontos kérdés annak tisztázása, hogy milyen szerepelvárásokat fogalmaz meg a jelölt a blokkügyeletesi/ ügyeletes mérnöki munkakör betöltésével kapcsolatban?

**Én-tudatosság:** Milyen ember vagyok én? Milyen képességeim, értékeim vannak? Mik az erősségeim és fejlesztendő tulajdonságaim? Hogyan reagálok stressz helyzetben? Milyen érzéseket élek át a különböző helyzetekben? Hogyan hatok másokra, és mások mit váltanak ki belőlem?

**Képességeim határai:** A kognitív, értelmi képességek idővel megkopnak, amit általában először mások vesznek észre a közvetlen környezetünkben. A kognitív képességek gyengülése az információfeldolgozó folyamatokat zavarják meg, ezért első jele lehet a gyakoribb hibázások. Ezzel a témával összefüggő kérdések a döntéshozás, az információk mérlegelése, a problémák azonosítása és a problémák megoldása.

**Mentális-pszichés állapot:** A blokkügyeletes jelölt pszichés állapotának, mentális fittségének feltárása, pl. szorongás, depresszió, kiégés, stb. Ezekről a Pszichés Állapotfelmérés folyamatában is szó volt.

## **Alkalmazott módszerek:**

### **Önmegfigyelés**

Az önismeret fejlesztés céltudatosabbá tételének első szakasza az önmegfigyelés. Ehhez minden résztvevő – „Ismerd meg Önmagad!”- címmel – egy füzetet formájában kap segítséget, amely a pszichológiai ismeretbővítő anyagokon kívül, arra is lehetőséget ad, hogy a füzet tulajdonosa önmaga viselkedéséről, érzelmeiről lejegyezze a tudatosan kontrollált megfigyeléseit, és azt a következő találkozás alkalmával megbeszélje (értelmezze) a pszichológus konzulensével.

A pszichológiai megfigyelés először az egyénnek önmagára, önmaga reakcióira vonatkozik, majd arra, hogy viselkedésével milyen reakciókat vált ki másokból. Az önfejlődés útján haladva, egyre inkább képes lesz látókörét kitágítani, és mások viselkedését is megfigyelni, esetleg értelmezni is. A pszichológiai megfigyeléshez eleinte adunk segítő jellegű útmutatást, de később az illetőnek már a saját szavaival kell a megfigyeléseit rögzítenie, és ezekről a konzultáció keretében visszajelzést adnia.

### **Fiziológiai reakciók mérése**

Ahhoz, hogy tisztában legyünk azzal, hogy stressz helyzetekre hogyan reagál a szervezetünk, érdemes – egyszerű műszeres technikával – különböző fiziológiai reakciókat mérni, és ezeket összefüggésbe hozni a mindennapokban átélt stressz helyzetek fizikai-pszichés megterheléseivel. Ez a technika a stresszhelyzetekben a viselkedés kontrollálásához és a stresszel való megküzdéshez nyújt segítséget.



### **Tesztek, kérdőívek**

A pszichológus, ha szükségesnek látja – az esetleges „gyanúja eloszlátása végett” – használhat különböző személyiségmérő teszteket, kérdőíveket. A kognitív képességek mérésére képességmérő módszereket és teljesítményteszteket is alkalmazhat. E vizsgálatok tapasztalatait és eredményeit a pszichológus a jelölttel megbeszéli és értelmezi. Ezzel is a realisabb önismeret kialakulását segíti elő.

### **Megfigyelés**

A pszichológus és az instruktor a szimulátoros gyakorlatok során megfigyeli (videóra rögzíti) a blokkügyeletes jelölt munkavégzését, a tevékenységet az instruktorral együtt elemzi „soft-skill” – releváns szempontból, és az itt szerzett tapasztalatokat később, a jelölttel együtt közösen megbeszélik.

### **A modul megvalósításának feltételei:**

Az önismereti szint meghatározása és szükség esetén ennek fejlesztése minimálisan három találkozási alkalmat feltételez a jelölt és a pszichológus konzulens között, kb. egy-egy hetes szünetekkel. Minden beszélgetés bruttó időszükséglete négy óra. Amennyiben a pszichológus látja a személyben az igényt az önfejlesztésre, és lát a további fejlődési lehetőséget, ennél több alkalmat is javasolhat.

Az előzőekben vázolt önismeret-fejlesztési programot kizárólag ilyen jellegű tapasztalatokkal rendelkező, munka- vagy klinikai szakpszichológus végezheti.

### **Kimenet:**

A pszichológus az explorációt és a fejlesztési folyamatot követően, egy összegző pszichológiai véleményt ír a blokkügyeletes jelöltről az illető szakmai vezetője részére, és egy alaposabb (részletesebb és elemzőbb) véleményt magának a jelöltnek ad át. (Az érintett szakmai vezetők – a beosztottjaik körében elvégzett pszichológiai állapotfelméréssel – ún. PÁF-vizsgálatokkal – összefüggésben egy pszichológiai felkészítő programon (pszichológus partner program -"ppp") vesznek részt, hogy képesek legyenek a pszichológustól kapott személyes információkat helyesen értelmezni és célirányosan kezelni.)

A „soft skill készségfejlesztő program”-ban való részvétel az explorációval kezdődik, amely mindenki számára kötelező. A programot vezető pszichológus azonban a feltáró beszélgetésben szerzett vizsgálatait, és tapasztalatait alapján javasolhatja, hogy ki ne vegyen részt a program folytatásában. Ha a pszichológus úgy látja – és ezt megfelelő szakmai érvekkel alá is tudja támasztani – hogy a jelölt aktuálisan nem érett még arra, hogy egy éven belül blokkügyeletes legyen, de együttműködő, és kellően motivált is, illetve jó esélyt lát arra, hogy célszerű foglalkozásokkal jelentős fejlődés érhető el nála, akkor további önismeret-fejlesztő foglalkozásokat javasolhat számára.

## **II. modul. A modul elnevezése: ÉN és MÁSOK**

### **A modul célja:**

A modul célja, hogy az egyénnek legyen megalapozott elméleti tudása az emberi kapcsolatokról, a szociális viszonyokról, a konfliktusról és legyen lehetősége saját élményt szerezni a különböző társas helyzetekben, amelyben kipróbálhatja és fejlesztheti szociális készségeit.

A releváns „soft skill” elemek, amelyekre a fejlesztés irányul:

1. Alkalmazkodóképesség, rugalmasság (1.1);
3. Csapatmunka: együttműködés (3.4); konfliktus felismerése és feloldása (3.9, 3.10); tolerancia, tisztelet mások, más értékek iránt (3.14);
5. Kommunikáció: aktív hallgatás, odafigyelés (5.1); félreértés kerülése (5.2); meggyőző erő (5.7); szóbeli kommunikáció (5.9);
8. Vezetés: irányítás (8.1); motiválás (8.2); mások fejlesztése (8.3); szervezőképesség (8.6); ellenőrzés (8.9).

### **A modul tematikája:**

#### **1. Pszichológiai ismeretanyag elsajátítása**

A képzési-fejlesztési programot pszichológiai ismeretbővítéssel alapozzuk meg. A Paksi Atomerőmű Rt. keretében már négy alkalommal szervezett „minősített oktató” képzés bizonyította számunkra ennek a hasznosságát. A célszerűen szerkesztett pszichológiai ismeretanyag elsajátítása a képzésben résztvevők többsége számára tudatosította az addig csak ösztönösen „érezett” pszichológiai fogalmakat, rávilágított a lelki jelenségek magatartásszabályozó szerepére és fontos funkciójára a mindennapi helyzetekben és munkában, továbbá a hozzájárult viselkedési minták helyes önértékeléséhez és szelekciójához, azaz az önfejlődéshez.

A fenti célra egy oktatási segédletet állítunk össze, amelynek a címe: „A munkahelyi viselkedés pszichológiája.” A szelektált tananyag az alábbi, jórészt szociálpszichológiai témákat tartalmazza:

#### **Személyésztelés**

Hogyan alakítunk ki véleményt másokról. A benyomás kialakításának törvényszerűségei és torzító tényezői. Milyen tulajdonságokkal ruházzuk fel önmagunkat és másokat.

#### **A társas megismerés folyamata**

A séma, a sztereotípa és az előítéletes gondolkodás és magatartás. Konzisztenciára való törekvés a döntéshozásban, és a viselkedésünk megmagyarázásában.

### ***A csoport és a team munka jellegzetességei***

A csoport kialakulásának folyamata. Különböző szerepek jellegzetességei és felismerhető magatartásformái. A hatékony team és a kevésbé hatékony team jellegzetességei. A közös mentális modell kialakulása a hatékony teameknél. A csoportdinamika felismerhető jegyei és kezelésének módjai. A csoportgondolkodás és polarizációs hatások a csoportban.

### ***A vezetés, vezetői készségek***

A munkavégzés ellenőrzése és a teljesítmény értékelése. Visszajelzés adása és kapása. A vezetői stílus helyzethez illő rugalmassága. A vezetői eszközkészlet és viselkedésrepertoár.

### ***A jó kommunikáció és az érthető beszéd ismérvei***

Az interperszonális kommunikációs stílus ismérvei. Az egyirányú és a kétirányú kommunikáció előnyei és hátrányai. Beszédstílus és az érthető beszéd. A meggyőző kommunikáció.

### ***A stressz kialakulása és kezelésének módjai***

A stressz definíciója, a stresszorok osztályozása. A stresszhelyzetben mutatott viselkedésformák és a stressz vegetatív jelei. A stressz következményei (fizikai-lelki reakciók a stresszre, viselkedésváltozások. Különböző megküzdési stratégiák a stresszel szemben. A munkahelyi stressz és az egészség kapcsolata. Munkahelyi egészségfejlesztés.

### ***Alkalmazott módszer:***

#### ***Távoktatás, tutori támogatással és konzultációkkal***

A „Munkahelyi viselkedés pszichológiája” c. jegyzet tananyagát – nyitott- és távoktatási módszer alkalmazásával – a jelölteknek önállóan kell feldolgozniuk. Az önálló, egyéni munkát a tutorok személyes és e-mailes konzultációs lehetőségek biztosításával segítik.

Tutorokat biztosít a tanszékünk is (elsősorban e-mailes kapcsolat keretében), de a jelölt konzultációs igénnyel fordulhat az erre felkészített PA Rt.-os minősített oktatókhoz is, akik szintén ellátják a tutori feladatokat. Ez utóbbit nem csak azért tartjuk szerencsésebb megoldásnak, mert a PA Rt.-os tutorok könnyebben elérhetők a jelölteknek, hanem azért is, mert az ők a jelöltek számára PA Rt.-os munkahelyzetekre alapozott, testreszabott és ezért feltehetően meggyőzőbb példákkal tudják a tananyagot interpretálni.

## 2. „Sajátélmény” szerzése, és készségfejlesztés

A cél, a szociálpszichológiai jegyzetből elsajátított ismeretek gyakorlati alkalmazása, és a témával kapcsolatos „sajátélmény” megszerzése, amely a megszerzett pszichológiai tudást elmélyíti, és belsővé teszi (interiorizálja). A programnak ez a része egyéni készségfejlesztő gyakorlatokból és csoportos, „soft skill” tréning foglalkozásokból áll.

### **A sajátélmény szerzésének célja:**

- A blokkvezénylői személyzet ismerje és belássa az olyan szociálpszichológiai jelenségeknek a hasznosságát a munkavégzésében, mint a személyészlelés és a személyészlelés pontosságát befolyásoló tényezők. Ennek a tudásnak elsősorban visszajelzések kezelésében veszik hasznát. A blokkügyeletes és az ügyeletes mérnök képes legyen az együttműködésből adódó problémákat, személyközi konfliktusokat felmérni, és azt hatékonyan kezelni. Ezt célzó gyakorlatok célja az alkalmazkodó képesség és mások tolerálásának képességének azonosítása, és szükség esetén ezek mentén személyre szabott fejlesztési folyamat kijelölése.
- Azonosítani és fejleszteni azokat a szociális (társas) készségeket, amelyek erősítik a csoporthoz tartozás érzését, valamint növelik a csoportműködés hatékonyságát.
- Tisztában legyen, és képes legyen átélni (empátia) a visszajelzést adó és kapó fél viselkedését, és a mögötte meghúzódó érzelmi, indulati törekvéseket.
- A blokkvezénylői személyzet a vezető (BLÜGY/ÜM) irányításával speciális helyzetekben (időhiány, döntéskényszer, információhiány stb.) képes legyen hatékonyan és célirányosan cselekedni. Felismerje, és önismerete alapján tudja, hogy stressz helyzetekben milyen viselkedésformákat mutat, és azt, hogy a környezete hogyan reagál erre. Tudatosítani azt, hogy a stresszorok milyen testi (vegetatív) és lelki változásokat eredményezhetnek az emberi szervezetben. Képes legyen a feladtból adódó terheléseket elviselni, azokkal konstruktívan megküzdzeni.
- A blokkvezénylői személyzet képes legyen a hatékony kommunikációra. Empátiafejlesztés útján tudjanak egymásra figyelni (aktív hallgatás) és értsék a szavak mögött rejlő szándékot, motivációt. A vezető (BLÜGY/ÜM) a döntéshozatala során képes legyen hatásosan érvelni, döntését alátámasztani, és erről meggyőzni másokat. Képes legyen az ellenérveket is mérlegelni. Értse, és jól tudja alkalmazni a nem verbális kommunikációs formákat. Legyen tisztában a kommunikációs félreértésekkel és figyeljen rájuk konfliktus esetén.

## **Alkalmazott módszer:**

### **1. Egyéni készségfejlesztő gyakorlatok**

Az egyéni készségfejlesztő gyakorlatok feladatai lényegében arra az ismeretanyagra építenek, amelyből a résztvevők már sikeresen vizsgáztak.

A gyakorlatok során a gyakorlatvezető önálló feladatokat is oszthat ki, amelyeket a következő gyakorlatra kell a jelöltnek elkészítenie, de a program helyben véghezvihető gyakorlatokat is tartalmaz. Erre a szükséges eszközöket a gyakorlatvezető állítja össze.

A gyakorlat témáiból:

- A benyomás kialakulásának folyamata, és az, ahogyan a benyomás befolyásolja a későbbi viselkedésünket.
- A viselkedésünk megmagyarázására alkalmazott stratégiák, és ezek módosítási lehetőségei.
- A saját- és mások viselkedésének oktulajdonítása, és a konfliktus kialakulásának mechanizmusa.
- A vezetővé válás útjainak feldolgozása életútelemzéssel.
- A stresszkezelés különböző technikái.

### **2. „Forró szó”**

Az „ÉN és a MÁSOK” témáját kellőképpen megvilágítja az, hogy hogyan látja az ember saját magát a szociális térben és őt, mások hogyan látják különböző helyzetekben. Ennek megvilágítására a programban részt vevő blokkügyeletes/ügyeletes mérnök jelölt „életteréből” meghívunk különböző szereplőket, pl. barátokat, beosztottakat, családtagokat és arra kérjük őket, hogy kötetlen formában mutassák be a „főszereplőt” annak megfelelően, ahogyan ők megismerték. Ezt a blokkügyeletes jelölt a kör közepén ülve végighallgatja, és csak a végén reagálhat az elhangzottakra.

### **3. „Kritikus Események Módszere”**

Az atomerőműben elhíresült (már legendává vált) üzemzavari események, balesetek, és ún. „majdnem balesetek” anekdotaszerű felidézése és feldolgozása, a BLÜGY/ÜM jelölt bevonásával azok körében, akik annak idején érintettek, vagy majdnem érintettek voltak. Az ilyen erősen stresszkeltő események kibeszélése, „ventilálása” fontos stressz-megelőzési (prevenció) eszköz. Ajánlott idősebb, tapasztaltabb kollégákat is bevonni a programba.

#### **4. Értékelés által kiváltottt egyéni és csoportos reakciómodok tanulmányozása és értelmezése**

A szimulátoron nagyon sok gyakorlat utáni értékelési helyzet van videofelvételen rögzítve. Az itt szereplő munkatársak arckifejezéseit, gesztusait, reakciómodjait elemezni nagyon tanulságos lehet a csoporton kívüli személy számára. Segíti beláttatni a jelöltnek az egyének és a csoport felé adott visszajelzés fontosságát, és azt is, hogy mennyire egyedi reakciómodokat mutatnak az emberek ilyen helyzetekben. Az ilyen elemző gyakorlatokat a szimulátor instruktorai és a pszichológus szakértők lehetőleg közösen végezzék. A videón látottak ugyanis „inputként” is szolgálhatnak további készségfejlesztő gyakorlatokhoz.

#### **5. Csoporthelyzetek, team- munkák sajátosságainak retrospektív elemzése**

A jelölt feladata éles (sőt a nagyon kiélezett) feladathelyzetekben a csoport-jelenségek megfigyelése, azonosítása és értelmezése videofelvételeken bemutatott csoportok esetében. A videofelvételekből, mozi- és tv filmekből erre a célra kiválasztott és összevágott klipeken különböző csoportos feladathelyzetben (sportversenyek, katonai tevékenység, kórházi „vészhelyzet” filmek, katasztrófa-helyzetek elhárítása, folyamatisányítás stb.) működő csoportok, teamek tevékenységét kell a jelölteknek elemezniük és értékelniük, különös tekintettel a csoport-jellemzőkre és hatékony team-munkát segítő és gátló tényezők azonosítására.

#### **6. „Soft-skill”-eket fejlesztő pszichológiai tréning foglalkozás**

A blokkvezénylői munkakör egyik fő jellegzetessége a team-munka, ezért nagyon fontosnak tartjuk, hogy a jelöltek mesterségesen létrehozott speciális csoporthelyzetekben, és szakértők által kontrollált körülmények között is kipróbálják magukat, és szembesüljenek e csoporthelyzetek kihívásaival, valamint azok megoldásához szükséges képességekkel és készségekkel. A fő cél természetesen az, hogy a tréning-foglalkozások hatásaként fejlődjenek a jelöltek „soft skill”-jei, a hatékony team működést befolyásoló vezetői-irányítói készségei.

Az erre a célra kidolgozott tréning programja az alábbi kérdéseket érinti:

- A blokkügyeletes jelölt megtapasztalhatja a csoportalakulás folyamatát, a szerepek jelentőségét az együttműködésben.
- Csoporthelyzetben lehetősége van kipróbálnia a saját vezetői-irányítói kvalitásait és megtapasztalni (és utólagosan megbeszélni) azt, hogy mitől lesz a BLÜGY a csoport elfogadott vezetője.
- Átérezheti a visszajelzés folyamatában keletkezett érzelmeket, és gyakorolhatja a visszajelzésre adott különböző reakció módok kezelését.

- Csoporthelyzetben fokozottabban kell figyelni a másokra, a másik érzelmeire, amely során az empátia, tolerancia, mások elfogadása, azaz az alkalmazkodási készség is előtérbe kerül.
- Kommunikációs gyakorlatokkal fejlődik az aktív hallgatás, a jó kifejezőkészség és mások meggyőzésének képessége is.
- Konfliktushelyzetek gyakorlásával a kommunikációs készség fejlődése mellett, a konfliktustűrő- és megoldó képesség is csiszolódik.
- Célrányosan válogatott filmek, illetve filmrészletek bemutatását követően csoportos beszélgetés a film által keltett érzésekről és arról, hogy lehet a filmben látottakat, az abból leszűrt tapasztalatokat a mindennapi munkában átültetni és alkalmazni. Olyan filmrészleteket elemzünk csoporthelyzetben, amelyekben a különböző „soft skill”-ek jól megfigyelhetők, és a cél szempontjából jól elemezhetőek.

A tréning foglalkozás során alkalmazott módszerek: szerepjáték, egyéni-páros feladatok, csoportkeretek között megoldandó feladatok, csoportos viták, egyéni- és csoportértékelés.

### **A modul megvalósításának feltételei:**

A „Munkahelyi viselkedés pszichológiája” jegyzetet távoktatási módszerrel kell feloldozni, és írásbeli vizsgát kell tenniük a jelölteknek.

Az egyéni készségfejlesztő gyakorlatokat (a témában jártas) pszichológusok, illetve erre kiképzett minősített oktatók is tarthatják. A gyakorlatok ideje: 5x3 óra, amelyet 2x1,5 órás ütemezésben tartjuk célszerűnek megvalósítani.

A „soft-skill” tréning foglalkozások pszichológus(ok) vezetésével valósulnak meg, javaslatunk szerint 2x3 napos időintervallumban. Szerencsés, ha a szükségesnek tartott két tréning foglalkozás között 2-3 hét (de legalább egy hét) telik el. Erre a célra legalább 8-12 fős csoportot kell kialakítani, lehetőleg azokból a munkatársakból, akikkel a képzésben résztvevő jelöltek (BLÜGY/ÜM) jelenleg és a későbbiekben is szorosan együtt dolgoznak. A pszichológiai készségfejlesztő tréning „főszereplője” ugyan a BLÜGY/ÜM jelölt(ek), de természetesen valamennyi résztvevő számára hasznos lesz az ilyen készségfejlesztő foglalkozás, és minden bizonnyal az összes résztvevő egyénileg is profitál ezekből.

### III. modul. A modul elnevezése: ÉN és a MUNKA

#### **A modul célja:**

A modul célja az, hogy a jelölt számára megkönnyítse a BLÜGY/ÜM munkakörben betöltendő (vezetői) szerepek elsajátítását és azokkal történő azonosulását, továbbá a leendő munkakörében a követendő munkamagatartási példák közvetlen megismerése és átvétele, valamint a saját tevékenységéről kapott rendszeres vezetői (mentori) visszacsatolás elősegítse a döntési és vezetési készségeinek fejlesztését, és a sikeres munkaköri szocializációját/ bevalását.

#### **A releváns „soft skill” elemek, amelyekre a fejlesztés irányul:**

4. Döntéshozatal és problémamegoldás: analitikus gondolkodás (4.1); döntési képesség (4.2); felelősségtudat (4.3); lényeglátás (4.5); prioritások kezelése (4.6); problémák azonosítása, diagnosztizálása (4.8);
6. Minőségi munka: alaposság, precizitás (6.1); tökéletességre való törekvés (6.2); motiváltság (6.3); önkritika (6.4)
8. Vezetés: vezetői jelenlét, határozottság (8.2); motiválás (8.3); szervezőkészség (8.6); széles látókör (8.7); tulajdonosi szemlélet (8.8); ellenőrzés (8.9); fegyelmezés (8.10)

#### **A modul tematikája:**

E modul készségfejlesztő programjának megvalósítása alapvetően a PA Rt.-nél kialakítandó mentori rendszerre épül. Ismereteink szerint a mentori szerep – elvileg – ma is létezik az erőműben, de ennek tartalmi újragondolása, kiteljesítése, valamint személyi és szervezeti feltételeinek biztosítása a PA Rt. humánpolitikájának sürgető feladata és egyben nélkülözhetetlen előfeltétele e fejlesztési modul megvalósításának.

A mentor alapvetően fejlesztő (tanácsadói, konzulensi, ellenőrző-visszacsatoló) funkciókat tölt be a „rábízott” BLÜGY/ÜM jelölt mellett, ugyanakkor szakértelmével, hitelességével, személyiségének kisugárzásával olyan modellként is szolgál a jelölt számára, akivel azonosulni tud, és akitől a betanuló vezető átvehet értékrendet, munkastílust, magatartási formákat, vezetési „fortélyokat” stb.

A mentor feladata olyan „betanítási” folyamat didaktikus végigvitele, amely során kitüntetett figyelmet fordít a fentiekben említett releváns „soft skill”-ek („Döntéshozatal és problémamegoldás”, „Minőségi munka”, „Vezetés”) tudatos fejlesztésére. A készségfejlesztés egy folyamatos, rendszeres, közvetlen kapcsolatot feltételez a jelölt és mentor között, amely során a mentor útmutatásával, véleményével, kritikai észrevételeivel és konstruktív kritikájával fejleszti a betanuló jelölt szakmai tudását, formálja munkaattitűdjét, vezetési stílusát és módszereit.



A mentori szerep eredményes betöltésének fontos feltételeit az alábbiakban látjuk:

- a) a kiválasztott mentorok szakmai-személyi alkalmassága erre a feladatra;
- b) a BLÜGY/ÜM jelölt és a mentor közötti feltételen bizalom és együttműködési szándék megléte;
- c) a mentori munka szervezeti feltételeinek és presztízsének biztosítása az erőműben.

### **Alkalmazott módszer:**

- A mentor a BLÜGY/ÜM szakmai alapképzés során konzulensként segíti a jelölt felkészülését.
- Az alapképzés keretében tartott szimulátoros gyakorlatokon a mentor is részt vesz és megfigyeli a jelölt munkáját, valamint az instruktossal közösen alakítja ki értékelő véleményét és teszi meg fejlesztési javaslatait. Ugyanezt videón rögzített gyakorlatok közös visszanézése során is megteszik.
- A jelölt – előzetesen kialakított szempontrendszer szerint – megfigyeli a mentor szakmai(vezetői) munkáját, majd a jelölt által rögzített megfigyeléseket a mentorral közösen elemzik és értelmezik. Ennek alapján levonják azokat az általánosabb érvényű következtetéseket, amelyeket a jelölt a saját munkájában és hasznosítani tud.
- Miután a jelölt már éles helyzetben is gyakorolja a BLÜGY/ÜM szerepet, elsősorban a jelölt kezdeményezésére – rendszeres időközönként – megbeszélik és kiértékelik azokat a tapasztalatokat, amelyek a jelölt problémaként élt át munkája során. A mentor e beszámolóik alapján kiemeli a biztonságos szakmai és hatékony vezetői munka háttérében lévő „soft skill”-ek szerepét és közösen értékelik, hogy a jelölt milyen mértékben birtokolja és alkalmazza ezeket.

### **A modul megvalósításának feltételei:**

- a) A mentori rendszer tartalmi újragondolása, működési kereteinek megerősítése és szervezeti elfogadtatása PA Rt.-nél.
- b) A mentor jelöltek kiválasztási szempontjainak (kritériumainak) kidolgozása.  
A mentorok kiválasztása és felkérése.
- c) Pedagógiai/pszichológiai felkészítő program kidolgozása és megvalósítása a kiválasztott mentorok számára.

A fentiekben ismertetett képzési program kísérleti bevezetésére – a jelenlegi tervek szerint – 2005-től kezdődően, fokozatosan kerül sor a Paksi Atomerőműben.

Bár az általunk kidolgozott program egy speciális munkaszervezetben két konkrét munkakör eredményes betöltéséhez szükséges „soft skill”-ek fejlesztését célozza, de meggyőződésünk szerint, az előzőekben bemutatott „3 lábú modell”-re (I. ÉN; II. ÉN és mások; III. ÉN és a munka) alapozott képzési koncepció azonban általánosan érvényes, vagyis nem munkakör-specifikus. Egy adott szervezetben a személyközi kapcsolatok hatékonyságát célzó („soft skill”) fejlesztési program konkrét tartalmának és módszereinek meghatározásához azonban az általunk felvázolt modellt természetesen adaptálni szükséges a helyi sajátosságok és a speciális jegyek, követelmények figyelembevételével.

## **Irodalomjegyzék**

**Antalovits M. + Takács I.:**

*Az oktatási segédanyagok írásának és szerkesztésnek módszerei*

Tananyag a PA Rt. oktatóinak pedagógiai továbbképzéséhez, 5. füzet.

Budapest, 1999.

**Antalovits M. (szerk.):**

*A folyamatirányításhoz szükséges nem műszaki kompetenciák*

(„soft skill”-ek) értelmező szótára

BME EPT-PA Rt, Budapest-Paks, 2004.

**Costa, P.T., McCrae, R.R. (1992):**

*Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R)*

*and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI). Professional Manual*

Odessa, FL: Psychological Assessment Resources

**Forgó S. – Hauser Z. – Kiss\_Tóth L.: Oktatástechnológiai és prezentációs útmutató**

Tananyag a PA Rt. oktatóinak pedagógiai továbbképzéséhez, 6. füzet.

Budapest, 1999.

**Goleman, D.: Érzelmi intelligencia a munkahelyen**

SHL Kiadó, Budapest, 2002.

**Házy J.: Az egyéni értékelés módszerei**

Tananyag a PA Rt. oktatóinak pedagógiai továbbképzéséhez, 7. füzet.

Budapest, 1999.

**Izsó L. – Malik R. – Bodnár G.: Csoportok értékelése és fejlesztése**

Tananyag a PA Rt. oktatóinak pedagógiai továbbképzéséhez, 8. füzet.

Budapest, 1999.

**Izsó L.: Az oktatás minőségbiztosítása**

Tananyag a PA Rt. oktatóinak pedagógiai továbbképzéséhez, 3. füzet.

Budapest, 1999.

**Juhász M.:**

*A Big Five faktorok és skálák alkalmazása a személyzeti kiválasztásban és a teljesítményértékelésben*

*Az előrejelző érvényességet meghatározó kritériumok módosulása*

*a vezetői teljesítményértékelés tükrében*

PhD disszertáció. BME-ELTE Budapest, 2002.

**Oroszlány P.:** *Tanári kézikönyv a tanulás tanításához*

Alternatív Közgazdasági Gimnázium Alapítvány. Budapest, 1994.

**Polonkai M.:** *A felnőttoktatás módszerei*

Tananyag a PA Rt. oktatóinak pedagógiai továbbképzéséhez, 4. füzet.  
Budapest, 1999.

**Polonkai M.:** *Az oktatási folyamat tervezése*

Tananyag a PA Rt. oktatóinak pedagógiai továbbképzéséhez, 2. füzet.  
Budapest, 1999.

**Rosenberg, M.:** *Society and the adolescent self-image*

Princeton (1965), NJ: Princeton University Press.

**Szatmáriné Balogh M.:** *Képzési programok tervezése*

Tananyag a PA Rt. oktatóinak pedagógiai továbbképzéséhez. (1).  
BME Ergonómia és Pszichológia Tanszék, Budapest (1999).

**Szatmáriné Balogh M.:** *Képzési programok tervezése*

Tananyag a PA Rt. oktatóinak pedagógiai továbbképzéséhez, 1. füzet.  
Budapest, 1999.

**Takács I. (szerk.):** *Pedagógiai és pszichológiai szöveggyűjtemény*

Tananyag a PA Rt. oktatóinak pedagógiai továbbképzéséhez, 9. füzet.  
Budapest, 1999.

**Zachár L.:** *Felnőttképzés, munkaerőpiaci képzés tervezése*

Pécsi Tudományegyetem, Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet.  
Pécs (2003).

**A BME Ergonómia és Pszichológia Tanszéken kidolgozott tananyagok a Paksi  
Atomerőmű Rt. oktatóinak pedagógiai továbbképzéséhez**

## **Mellékletek**

**1. sz. melléklet:**

Megfigyelési szempontok a bemutató foglalkozáson hospitáló oktatók számára

**2. sz. melléklet:**

Pedagógiai elemzési szempontok a szakértő megfigyelők számára

**3. sz. melléklet:**

A vállalatoknál folyó felnőttképzés keretében oktatási tevékenységet végző szakemberek pedagógiai/pszichológiai továbbképzésére szolgáló tananyag-csomag

**4. sz. melléklet:**

A „soft skill”-ek értelmező szótára

## 1. sz. melléklet

### 1. Megfigyelési szempontok a bemutató foglalkozáson hospitáló oktatók számára



#### JEGYZETEK a bemutató foglalkozás értékeléséhez

*A feljegyzést készítő neve:*

*A bemutató foglalkozás adatai:*

<i>A foglalkozás témája:</i>	
<i>Az oktató neve:</i>	
<i>A foglalkozás helyszíne és időpontja:</i>	

#### **A megfigyelés fő szempontjai:**

Az oktató időgazdálkodása, a bemutató foglalkozás ismeretanyagának strukturálása, a foglalkozás logikai felépítése, a tanóra ritmusa.

**Egyéb megjegyzések, javaslatok:**

**B**

**JEGYZETEK**  
a bemutató foglalkozás értékeléséhez

*A feljegyzést készítő neve:*

*A bemutató foglalkozás adatai:*

A foglalkozás témája:	
Az oktató neve:	
A foglalkozás helyszíne és időpontja:	

**A megfigyelés fő szempontjai:**

Az oktatott tananyag szakmai megfelelősége/színvonala, az új fogalmak bevezetése és használata, a magyarázatok érthetősége.

**Egyéb megjegyzések, javaslatok:**



**JEGYZETEK**  
**a bemutató foglalkozás értékeléséhez**

*A feljegyzést készítő neve:*

*A bemutató foglalkozás adatai:*

<b>A foglalkozás témája:</b>	
<b>Az oktató neve:</b>	
<b>A foglalkozás helyszíne és időpontja:</b>	

**A megfigyelés fő szempontjai:**

Az oktató és a csoport kapcsolata, az oktatottak motiválása és bevonása a foglalkozásba, az oktatás során alkalmazott módszerek és a foglalkozás keretében kialakult interakciók célszerűsége.

**Egyéb megjegyzések, javaslatok:**



**D**

**JEGYZETEK**  
a bemutató foglalkozás értékeléséhez

*A feljegyzést készítő neve:*

*A bemutató foglalkozás adatai:*

A foglalkozás témája:	
Az oktató neve:	
A foglalkozás helyszíne és időpontja:	

**A megfigyelés fő szempontjai:**

Az oktató által biztosított visszacsatolás egyének és a csoport felé, valamint az oktató által alkalmazott (egyéni és csoport szintű) értékelés módjai és célszerűsége.

**Egyéb megjegyzések, javaslatok:**

## 2. sz. melléklet

### 2. Pedagógiai elemzési szempontok a szakértő megfigyelők számára

*A bemutató foglalkozás adatai:*

A foglalkozás témája:	
Az oktató neve:	
A foglalkozás helyszíne és időpontja:	

1. Az oktatási célok				
1. Közi-e az oktató az adott óra oktatási céljait? (a megfelelő rubrikába tegyen X-et!)	igen		nem	
2. Mire vonatkoznak a célok?	Az új tananyagra	a hallgatók órai tevékenységére	a fejlesztendő képességre	a szemlélet alakításra



<b>II. A tanítási tartalmak</b>				
1. Milyen didaktikai feladatok jelennek meg az órán?	Új ismeretek feldolgozása	gyakorlás	ismétlés, rendszerezés	számonkérés
2. Következetes-e az oktató az egyes didaktikai feladatok megoldásában, a végrehajtás ellenőrzésében?	igen	részben	nem jellemző	
3. Megteremti-e az oktató az összefüggéseket a korábban tanultakkal?	igen	részben	nem jellemző	
4. A tananyag nehézsége, jellege mihez igazodik?	A hallgatók tudásához	tapasztalataikhoz	gyakorlati munkájukhoz	
5. A feladatok nehézsége, jellege mihez igazodik?	A hallgatók tudásához	tapasztalataikhoz	gyakorlati munkájukhoz	
6. Milyen feladatok jelennek meg az órán?	Problémamegoldást segítő	gyakoroltató feladatok	kreatív feladatok	

III. Az alkalmazott módszerek, taneszközök					
	Előadás	megbeszélés	kérdés- kifejtés	magyarázat	hallgatói előadás
1. Milyen módszereket alkalmaz az oktató az órán?					
	projekt- módszer	eset- tanulmány	vita	egyéb, éspedig	
2. A módszerek megfelelnek-e a hallgatók sajátosságainak?	Igen		részben		nem
3. Milyen munkaformákat alkalmaz az oktató?	Frontális	Csoportos	páros	egyéni	
4. Milyen típusú eszközöket alkalmaz az oktató?	Nyomtatott (könyv, feladatlap stb.) AV-eszközök (írásvetítő, projektor, video)		modellek, makettek		számítógép
5. Mennyire jártas az oktató az eszközök használatában?	Nagyon		kevésbé		nem jártas
6. Elegendőek-e az eszközök, amelyeket az oktató használ?	Igen		részben		nem
7. Illeszkedik-e a anyaghoz az eszközök használata?	Igen		részben		nem

IV. A tanóra időgazdálkodása, ritmusa				
1. Mekkora időmennyiséget fordít az oktató....?	óraszervezési feladatokra	instrukciókra, utasításokra	az egyes didaktikai feladatokra	óra közbeni lazításra
	.....perc	.....perc	.....perc	.....perc
2. A hallgatók által végzett tevékenységekben a feladatok és a rendelkezésre álló idő aránya	megfelelő	túl kevés az idő	túl sok az üresjárat	csak a legjobbak képesek elvégezni a feladatokat
3. Az óra során az oktatói és a hallgatói tevékenységek.	rendszeresen váltakoznak	túlnyomórészt az oktató tevékenykedik	az idő nagy részében a hallgatók tevékenykednek	túl gyakran váltakoznak, nincs elmélyült munka
4. Az óra ritmusa...	egyenletes	egyenetlen	túl gyors	indokolatlanul lassú
5. A hallgatók mely tulajdonságaihoz igazodik az óra ritmusa?	Tudásukhoz		pszichés állapotukhoz (fáradtság, hangulat stb.)	tanulási képességeikhez

V. A foglalkozás kommunikációs közege					
1. Milyen a foglalkozás légköre?	Nyugodt	barátságos	közömbös	elleneséges	feszült
2. Az oktató a kommunikáció során milyen formát használ?	Csak verbálisat		sok nemverbális elemet	verbális és nemverbális elemet	
3. Milyen az oktató kommunikációs stílusa? (megfelelő =m, nem megfelelő=0)	hangsúly helyesség		beszédtempó	humorérzék	
4. Milyen a csoporttal való interakció jellege?	Csak a csoporttal kommunikál		csak bizonyos hallgatókkal kommunikál	mindenkit bevon a kommunikációba	
5. Képes-e az oktató reagálni? (igen=i, nem=n)	a hallgatók kérdéseire	váratlan eseményekre	figyelem, érdeklődés hiányára	fáradásra	

## VI. Általános tanulásszervezési feladatok

1. Milyen motivációs eszközöket használ az oktató?	Nem fordít rá különösebb figyelmet	szemléltetéssel kelti fel az érdeklődést	meggyőzéssel, érzelmi ráhatással motivál	sítkes- élményhez juttatja a hallgatókat	érdekes tevékeny- ségeivel motivál
2. Mennyire épít az oktató a hallgatók aktivitására?	Csak hall- gatókat az oktató előadását	véletlen- szerűen aktivizál	interaktív módszerekkel aktivizál	Csoport- munkával aktivizál	
3. Mennyire tud az oktató differenciálni?	Nem differenciál		bizonyos hallgatókra külön figyelmet szentel	egyéni differenciált feladatokat ad	az individu- alizált multimédia, számítógép segíti

VII. Visszacsatolás, értékelés					
1. Rendszeresen reagál-e az oktató a hallgatók megnyilvánulásaira?	igen		nem		
2. A hallgatók megerősítésének módszere	az oktató verbális megnyilvánulásai	nemverbális megnyilvánulások	a megerősítés taneszközöktől (feladatlap, teszt) származik	gyakori a hallgatók egymás közti megerősítése	
3. Az oktató ellenőrzése mennyire rendszeres?	Minden hallgatói megnyilvánulás után	alkalomszerűen	bizonyos tematikai egységeknél	csak az óra végén van ellenőrzés	
4. Mire terjed ki az ellenőrzés?	Az oktatói előadás megértésére	az instrukciók megértésére	az elméleti tudáselemek reprodukálására	az elméleti tudáselemek megértésére	gyakorlati tevékenységek végrehajtására
5. A hallgatók értékelése	rendszeres		nem jellemző		az oktató nem értékeli



Szempontok	Értékelés					Megjegyzések
	1	2	3	4	5	Értékelési kategóriák
Az óra pedagógiai megtervezése (az írásos dokumentáció megfelelősége és minősítése)						
Az oktatási célok meghatározása és a célok megvalósítása						I., II., V.
Az foglalkozás felépítése, szerkezete						IV., VII.
Az alkalmazott módszerek és eszközök						III., VI.
Segédletek, prezentációs anyagok						VI.

### **3. sz. melléklet**

#### **3. A vállalatoknál folyó felnőttképzésben oktató szakemberek pedagógiai/pszichológiai továbbképzésére szolgáló tananyag-csomag**

A vállalatoknál rendszeres oktatási tevékenységet folytató – de pedagógiai szakképzettséggel nem rendelkező – szakemberek pedagógiai/pszichológiai továbbképzését célzó tananyagok tervezésénél az ún. kompetencia-mátrixból indultunk ki. Ez a táblázat foglalja össze és területenként csoportosítja az oktatók pedagógiai kompetenciájának főbb alkotóelemeit. A táblázat továbbá tükrözi a vállalatoknál oktatási feladatokat ellátók különböző csoportjainál az egyes kompetencia-területek fejlesztésének célszerű arányait is a teljes képzési programon belül. Mindezeket alapul véve olyan tananyag-csomagot terveztünk meg, amely:

- egyrészt tartalmazza a pszichológiai (önismeretei) és kommunikációs készségfejlesztő tréningek komplett anyagát (forgatókönyvek és módszertani útmutató a tréner számára, valamint a feladatlapok a tréningen résztvevők számára),
- másrészt lefedi azokat az elméleti/módszertani (elsősorban pedagógiai és pszichológiai) ismereteket, amelyekre az oktatói munkakört betöltő és az oktatási tevékenységet rendszeresen ellátó PA Rt. szakembereknek szükségük van ahhoz, hogy oktatómunkájukat eredményesebben végezhessék, és ezáltal növelhessék hozzájárulásukat a vállalatnál folyó szakmai képzés színvonalának fejlesztéséhez.

Az oktatási tevékenységet végzők pedagógiai kompetenciájának növelését célzó tananyag-csomagot alkotó oktatási segédletek a következők:

***Önismereti készségfejlesztő tréning*** (Forgatókönyv és feladatlapok.)

***Kommunikációs készségfejlesztési tréning*** (Forgatókönyv és feladatlapok.)

***A képzési programok tervezése*** (A tantervek kialakítása a szakmai/szervezeti követelmények, valamint a képzési igények figyelembevételével. A képzési programok szerkezete: a tantárgyak tartalmának összehangolása, az egymásra épülés megtervezése.)

***Az oktatási folyamat tervezése*** (Didaktikai tervezés követelményei és sajátosságai. Az oktatási célok megvalósíthatósága.)

**A felnőttoktatás módszerei** (Felnőttek képzésében eredményesen alkalmazható oktatási módszerek, figyelembe véve felnőttoktatás pszichológiai és pedagógiai sajátosságait.)

**Oktatási segédanyagok írásának és szerkesztésének módszerei** (A tantervek/képzési programok milyen tantárgyait szolgálják legjobban az írásos segédanyagok? Milyen technikák segítik a tantárgyi segédanyagok szerkesztését és/vagy írását?)

**Oktatástechnológiai és prezentációs útmutató** (Az oktatástechnológia korszerű eszköztára. Hogyan használjunk oktatástechnikai eszközöket, az eszközök jellegének megfelelően hogyan tervezzünk demonstrációs és prezentációs anyagokat? A egyes módszereket milyen anyagok szolgálják a legjobban?)

**Az egyéni értékelés módszerei** (Hogyan értékeljük egyéni teljesítményeket, milyen visszajelentési, értékelési módszerek hatékonyak a felnőttek körében?)

**Csoportok értékelése és fejlesztése** (A csoport/team munka pszichológiai sajátosságai. Hogyan értékeljük a csoport közös tevékenységét? Hogyan adjunk a team-munka fejlesztését támogató visszajelzést a csoport teljesítményéről?)

### **3.1 A tananyagok kidolgozásának általános szempontjai**

A tananyagok szerkezetének kialakítása során a következő elveket érvényesítjük:

Minden tananyag tartalmilag jól körülhatárolt tematikai egységekre (fejezetekre) tagolódik, amelyekben

- meghatározzuk a fejezet oktatási célját, az ismeretelsajátítás remélt eredményét,
- gyakorlati példákkal illusztráljuk és erősítjük meg az elméleti ismeretanyagot,
- a törzsanyag mellett bemutatjuk az ismeretek továbbfejlesztésének útját, további szakirodalmi források megjelölésével,
- a fejezetek végén a tanulás (ismeret elsajátítás) ellenőrzését kérdésekkel segítjük.

A tananyag-fejlesztés, valamint az egyes tankönyvek elkészítése során figyelembe vesszük azt, hogy az elméleti ismeretek elsajátítása alapvetően a távoktatás módszerével (tanulási útmutatóval és tutorálással/konzultációval támogatott önálló tanulással) fog megvalósulni. Ezért a tananyag önálló feldolgozásának segítése (a tanuló „irányítása” és az önellenőrzés elősegítése) kiemelt fontosságot kap munkánkban, ezzel is segítve az eredményes egyéni tanulást.

Az oktatók továbbképzése során abból indulunk ki, hogy a tananyagcsomagot a képzésben résztvevők önállóan dolgozzák fel és elméleti (teszt) vizsgával igazolják az ismeret elsajátítását. Az általunk ténylegesen megvalósítandó oktatás alapvetően készségfejlesztő tréningek, valamint egyéni és/vagy kiscsoportos gyakoroltatás formájában valósul meg. Ehhez természetesen az elméleti tananyagot kiegészítő és a helyi sajátosságokat alapvetően figyelembe vevő példatár és oktatási segédlet-készlet (eset-elemzések, esettanulmányok, szemléltetést és csoportos elemzést biztosító video anyagok stb.) összeállítását és folyamatos bővítését/kiegészítését tervezzük. E feladatok megvalósításához azonban vállalati szakértők segítő közreműködésére lesz szükségünk.

### **3.2 A tananyag-csomagot alkotó tankönyvek tartalmának vázlatos ismertetése**

#### **1. A képzési programok tervezése**

A tananyag célja, hogy áttekintést adjon azokról a tényezőkről, amelyek a képzési programok folyamatos kialakításának/fejlesztésének igényét és szükségletét eredményezik egy szervezeten belül, valamint mintákat és módszereket mutasson a képzési programok tervezéséhez.

#### **A tananyag tartalma:**

##### *A képzési igény felmérésének módszerei*

*A képzési igény megfogalmazódása:* a külső és belső szervezeti okok áttekintése és rangsora, amelyek arra készítetik a szervezetet, hogy alkalmazottai folyamatosan részt vegyenek szakmai oktatásban.

##### *Belső okok:*

- a szervezet belső működése,
- a munkatevékenység jellemzői, az okok, amelyekben a képzés igénye megfogalmazódik (a tevékenység zavartalansága, az események kivizsgálása)
- minőségbiztosítás

##### *Külső okok:*

- a NAÜ és más hatósági elvárások és ajánlások.
- a SAT program logikájából és megvalósításából fakadó szakmai/metodológiai követelmények, illetve sajátosságok.
- a szervezet fejlesztésének hosszú távú és rövid távú tervei

A képzési igények és szükségletek meghatározása után lehet megfogalmazni a szervezet képzési céljait. A konkrét képzési célok kitűzése során a következőn öt, hierarchikusan szerveződő szintet kell figyelembe venni:

1. *szint:* a résztvevőktől a képzéssel kapcsolatban elvárt reakciók (érdeklődés, aktív részvétel, elégedettség)
2. *szint:* a tanulás, azaz a kívánt viselkedés, magatartás elsajátítása a képzés eredményeképpen (új ismeretek, készségek, megváltozott látásmód, attitűd)
3. *szint:* a munka-magatartás változása, azaz a tanulási szituáció sikeres transzfere a tényleges munkahelyzetbe (a munka során használt eszközök ügyesebb kezelése, a munkafolyamatok biztos átlátása)
4. *szint:* szervezeti tényezők és folyamatok (pl.: döntéshozatal, szervezeti egységek közötti kommunikáció formái, az együttműködés kívánt irányú megváltoztatása)
5. *szint:* a szervezetek által kiemelt fontosságúnak tartott értékek (profit, rugalmasság, biztonság, jólét kedvező irányú változása)

### ***A képzési anyagok kialakításának módszerei***

*Általános:*

- a releváns szakmai információ forrásai
- a szakmai továbbképzés, ismeretfrissítés, új ismeretek átadásának rendszere

*Egyedi:*

- az események kivizsgálásának eredményeként kialakult képzési követelmények
- az új technológiák bevezetését előkészítő oktatási feladatok

Szervezetnek a munkatársak szakmai tudásával, készségeivel és képességeivel szemben támasztott belső követelmény-rendszere (a tudás milyen értéket képvisel a szervezetben). A követelmények teljesülésének felmérése, értékelése, az eredmények és tapasztalatok értelmezésének és felhasználásának lehetőségei és módszerei a képzési programok tervezésében.

Minták és modellek a képzési programok tervezéséhez.

Esettanulmányok, munkaerő-piaci példák.

A curriculum tervezés módszerei (DACUM- módszer).

A tantervek belső harmonizációja.

### **2. Az oktatási folyamat tervezése**

A tananyag célja, hogy megismertesse a hallgatókat az oktatási folyamat tervezésének elméleti alapjaival, a didaktikai alapelvekkel, a tananyag kiválasztás és a tananyagfejlesztés célszerű módszereivel.

#### **A tananyag tartalma:**

Az oktatási folyamat tervezésének elméleti alapjai: a didaktikai alapelvek, az oktatási folyamat szerkezete

*Az oktatási folyamat alapelvei: a didaktikai alapelvek tartalmának ismertetése*

- motiváció,
- fokozatosság,
- rendszeresség,
- aktualitás,
- koncentráció,
- tudományosság és érthetőség,
- szemléletesség.

*Az oktatási folyamat szerkezete*

Makrostruktúra :	ismeretszerzés
	Alkalmazás
Mikrostruktúra:	tények nyújtása
	elemzés
	általánosítás
	rendszerezés, rögzítés
	gyakorlati alkalmazás
	ellenőrzés

Mind a didaktikai alapelvek, mind az oktatási folyamat szerkezetének megismerése szolgáltatja az elméleti alapjait a tananyag-kiválasztás és a tananyag fejlesztés tartalmának.

A tananyag kiválasztás elvei és módszerei, valamint a fejlesztés célszerű útjának meghatározása során elsősorban a képzési igényekben megfogalmazott elvárások megvalósításának lehetőségeit mutatjuk be.

Az elméletek ismertetését minden esetben gyakorlati példákkal és oktatási helyzetek bemutatásával egészítjük ki.

### **3. Módszerek a felnőttoktatásban**

A tananyag célja, hogy bemutassa szokat a módszereket, amelyek az elméleti oktatás és a gyakorlati képzések során az ismeretek alapozását és rendszerezését, a készségek és gyakorlati készségek fejlesztését és gyakorlati alkalmazhatóságát szolgálják.

#### **A tananyag tartalma:**

A módszerek kiválasztásának didaktikai alapelvei

A tanári munkában, a tanulók által és a közösen használt módszerek elvei

*A módszerek tartalmának ismertetése:*

- motiváció, az érdeklődés felkeltése
- közlés, magyarázat (beszélgetés, vita, konzultáció, szeminárium)
- számonkérés, dolgozat
- értékelés, visszajelzés
- demonstráció
- gyakorlati alkalmazás
- egyéni felkészülés
- megfigyelés
- kísérlet
- önálló tanulás

A módszerek pszichológiai jellemzői, a felnőttoktatás sajátosságai.

A fáradás, telítődés hatásának figyelembe vétele a módszerek kiválasztásában és alkalmazásuk során.

A tantermi oktatás, a gyakorlati képzés és a szimulátoros oktatás során használt módszerek kapcsolata és eltérése.

### **4. Az oktatási segédanyagok írásának és szerkesztésének módszerei**

A tananyag célja, hogy a tanulás jellemzőinek ismertetésével segítséget adjon az oktatási segédanyagok megírásához és szerkesztéséhez.

#### **A tananyag tartalma:**

A tantárgyi tervezés kapcsolata a tantervekkel, azon tárgyak jellegzetességeinek meghatározása, amelyeket a legjobban támogatnak az írásos segédanyagok.

*Az oktatás és tanulás kapcsolata, a tanulás fogalma, az eredményes tanulás kritériumai*

- A tanulás elméletei és törvényszerűségei.
- A tanulás pszichológiai alapelvei, a tanulás módjai.

*A tananyag megírásának célja:*

- A tanulás eredménye: ismeret, készség, képesség bővítés/fejlesztés.
- Az ismeretsajátítás útja, a készségek kialakításának módja, a képességek rendszere.

*Módszertani útmutató:*

- a tananyag kiválasztásának kritériumai
- az oktatás hatékonyságának feltételei
- nyitott- és távoktatási módszerek a felnőttoktatásban

### **5. Oktatástechnológiai és prezentációs útmutató**

A tananyag célja, hogy bemutassa az oktatástechnológiai és prezentációs módszereket, a tananyag követelményeinek megfelelően az eszközök és módszerek egyeztetésének lehetőségeit.

#### **A tananyag tartalma:**

A tananyagok jellegének megfelelő oktatástechnológiai módszerek kiválasztása.

Az oktatás során használható oktatástechnikai eszközök, valamint alkalmazásuk előnyei és hátrányai.

Demonstrációs és prezentációs anyagok tervezésének módszerei, a prezentációs anyagok technikai/informatikai háttere (fotózás, számítógépes technikák stb.)

*Az egyszerű és összetett módszerek:*

- A számítógéppel támogatott oktatási módszerek. Egyéni alkalmazás és csoportos (számítógépes konferencia) alkalmazás.
- A multimédia fejlesztése és használata az oktatásban.
- Az Internet alapú információ források felhasználásának lehetőségei és javasolt módszerei az oktatásban.



## 6. Az egyéni értékelés módszerei

A tananyag célja, hogy bemutassa a számonkérés, visszacsatolás és értékelés összefüggését, az értékelés szerepét a munkateljesítményben, a személyiség fejlesztésében.

### **A tananyag tartalma:**

*A teljesítménymotiváció, az igényszint és a teljesítmény összefüggései.*

- A teljesítmény mérése, a visszacsatolás hatása, a siker és kudarc munkamotivációs következményei.
- A szorongás hatása a teljesítményre.

*A tanári magatartás az értékelésben*

- veszélyek: „halo” effektus, a követelmények és a normák egyértelműsége.
- az objektivitás biztosításának lehetőségei.

Az elméleti ismeretek és a gyakorlati készségek értékelésének azonossága és különbözősége.

Az értékelés egyértelműsége, a szóbeli értékelés kritériumai.

Az értékelés szerepe a tanítási, tanulási folyamatban.

## 7. Csoportok értékelése és fejlesztése

A tananyag célja, hogy megismertessen a tanulókkal néhány olyan kiválasztott módszert, amelyek előnyösen alkalmazhatók a különböző munkacsoportok teljesítményének értékelésére és fejlesztésére. Ez a tananyag nem csupán ezen módszerek lényegének a megértését tűzi ki célul, hanem a tanulókat gyakorlati foglalkozásokon a módszerek – célszerűen kiválasztott és egyszerűsített helyzetekben történő – alkalmazása révén saját élményekhez is segíti.

### **A tananyag tartalma:**

*Elméleti alapok:*

A „csoport” fogalma, az egyén és a csoport viszonya. A csoport fejlődésének fázisai, a közös értékek és normák szerepe a csoport életében, a csoportnyomás.

A csoport formális, illetve informális vezetője és a csoporttagok. Vezetés és vezetési stílus.

A kommunikáció és kooperáció a csoportban.

A teljesítmény és a csoportjellemzők kapcsolata nagy felelősséggel járó munkát végző és szoros egymásrautaltságban dolgozó csoportokban (atomerőművek, légi közlekedés, úrhajózás, operáló orvoscsoport, mentők, tűzoltók, katonák, rendőrök, kommandósok stb.).

Az egyszerűbb eszközöket igénylő és a számítógéppel támogatott csoportértékelő módszerek előnyei és hátrányai, alkalmazhatósági lehetőségei és korlátai.

A COSMOS (COMputer Supported Method for Operators' Self-assessment) módszer elvi alapjai és önértékelési filozófiája: (1) előfeltételezések a kulcshelyzetek azonosításával kapcsolatban, (2) a kulcshelyzetek definiálása és azok relatív nehézségi fokának meghatározása, (3) az egyes csoporttagok értékelése és önértékelése a csoportteljesítményhez való hozzájárulásuk szempontjából.

*Gyakorlati foglalkozások:*

Tantermi esetmegbeszélések. Csoportok működési funkcióira (vezetési, kommunikációs és kooperációs problémákra) visszavezethető balesetek és más események közös elemzése.

Speciális csoportfoglalkozások: az atomerőműben dolgozó munkacsoportok teljesítményének értékelésére és fejlesztésére kidolgozott módszerek egyszerűsített helyzetekben történő alkalmazása.

Az egyéni és a csoportos önellenőrzés módszere: a biztonság szempontjából fontos műveletek elvégzésének folyamatos önellenőrzésnek alávetett lépései (mind az üzemeltetés, mind a karbantartás dolgozói részére).

A tervezett munka elvégzését megelőző előkészítő és munka elvégzését követő értékelő megbeszélések („toolbox meeting”) módszereinek gyakorlása (a karbantartás dolgozói részére).

A COSMOS módszer alkalmazása egyrészt (1) vezénylőtermi operátorok szimulátoros gyakorlatokat követő számítógéppel támogatott értékelésére és önértékelésére, másrészt (2) karbantartó csoportok ténylegesen elvégzett munkájának számítógéppel támogatott értékelésére és önértékelésére.

*Az oktató szerepe a módszer szakszerű alkalmazásában:*

A csoport tényleges tevékenységének rögzítése.

Az egyes kulcshelyzetekben mutatott tényleges eredményesség megítéltetése és az eredmények visszacsatolása.

*Az egyes kulcshelyzetek nehézségének megítéltetése.*

- Az összesített eredmények visszacsatolása.
- A legnehezebbnek ítélt kulcshelyzet vizsgálata önértékelő kérdéslisták segítségével.
- Az egész gyakorlat eredményeinek áttekintése, megbeszélése, valamint egyéni és csoport szinten történő értékelése.

## **4.sz. melléklet**



### **Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem ERGONÓMIA ÉS PSZICHOLÓGIA TANSZÉK**

## **4. A „SOFT SKILL”-EK ÉRTELMEZŐ SZÓTÁRA**

A folyamatirányításhoz szükséges nem műszaki kompetenciák.  
(PA Rt. ügyeletes mérnök (Üm) és a blokkügyeletes (Blügy)  
munkaköri beosztásokra adaptált változat.)

Budapest – Paks, 2004. február

## **1. Alkalmazkodás**

### ***1.1. Alkalmazkodóképesség, rugalmasság***

Képes befogadni a változásokat és az újításokat. Képes és hajlandó alkalmazkodni más emberekhez, különböző munkahelyzetekhez és feladatokhoz, a változó munkafeltételekhez, környezethez. Fogékony az új elképzelésekre, ötletekre és véleményekre. Ha problémák vagy lehetőségek adódnak, képes a saját viselkedésének módosítására/megváltoztatására előre meghatározott cél elérése érdekében.

### ***1.2. Eszközök rugalmas használata***

A kitűzött célt és a feladat megoldását tartja szem előtt, ha az eredeti tervtől el kell térni. Ha szükséges, alternatív eszközöket (nem műszaki területen) használ a cél elérésére.

### ***1.3. Folyamatos tanulás***

Törekszik a tudásának folyamatos bővítésére, fejlesztésére, aktívan keresi a számára hasznos további ismereteket, szakmai kíváncsiság jellemzi.

### ***1.4. A tudás átvitele***

Előzetes tudását (megfelelő változtatással) változatos helyzetekben fel tudja használni.

### ***1.5. Nyitottság a változásra***

Felismeri a változás hasznát és szükségességét, a változásokat lehetőségként éli meg. Képes és hajlandó arra, hogy saját maga megváltozzon, jobban összhangba kerüljön a kívánalmakkal vagy csoporttal. A bizonytalanság, az új helyzet nem veti vissza a teljesítményét. Másoknak is segít, hogy a változásokat pozitívan kezeljék.

### ***1.6. Saját korlátok felismerése***

Önismerete részeként tisztában van saját gyengeségeivel, korlátaival. Tiszteletben tartja ezeket a korlátokat, nem vállal erejét meghaladó feladatot.

### 2. Biztonság és kockázat kezelése

#### 2.1. *Biztonságtudatosság*

Tudatában van a tevékenységei lehetséges következményeinek, és döntései kockázatának, különösen azoknak a hatásoknak, amelyek a szervezet vagy környezet biztonságát érintik. A biztonsággal kapcsolatos hiányosságokat jelenti a feletteseinek, és aktívan nyomon követi a ezzel kapcsolatos döntést. Amennyiben a döntés nem születik meg, emlékeztető, vagy más hivatalos eszköz segítségével igyekszik kielégítő eredményt elérni.

#### 2.2. *Értelmes szabálykövetés*

Kerüli az elhamarkodott, ad hoc döntéseket, nem biztonságos helyzeteket. Mérlegeli az adott helyzetben alkalmazható hivatalos eljárásokat, törekszik az adott helyzetben legmegfelelőbb, jóváhagyott szabály követésére. Képes a kapott, nem egyértelmű utasítások vagy helyzetek felismerésére, törekszik a nem világos helyzetek tisztázására.

#### 2.3. *Kockázatelemzés\**

Képes egyes lépések kockázati valószínűségének kiszámítására, és figyelembe vételére annak érdekében, hogy csökkentse a működéssel vagy termeléssel kapcsolatos kockázati tényezőket. Képes arra, hogy a helyzet, tevékenység várható hasznát és lehetséges következményeit elemezze, felbecsülje a kockázatokat, és az eredményeket a döntéshozatalnál felhasználja.

#### 2.4. *Munkafolyamat ellenőrzése*

Igényli a biztonság szempontjából lényeges körülmények folyamatos ellenőrzését. Figyelemmel követi biztonsággal kapcsolatos jeleket, eseményeket.

#### 2.5. *Óvatosság\**

Ha egy döntés vagy tevékenység a biztonságot (is) érinti, tudatosan inkább a „konzervatív döntések” meghozatalára törekszik, mintsem a kockázatvállalásra. előnyben részesíti a kisebb korrektív lépéseket a gyors és jelentős változtatásokkal szemben. Kikéri mások véleményét, nem a saját feje után megy.

#### 2.6. *Kritikai szemlélet*

A helytelennek, nem biztonságosnak, vagy nem hatékonynak tekintett adminisztratív irányelveket, működési döntéseket, stb. nem tekinti „kőbe vésettnek”. Ezekre (ésszerű érvekkel) felhívja az illetékes személyek figyelmét, esetleg megoldást javasol (de nem kerüli, vagy szegi meg ezeket).

---

\* Csak ügyeletes mérnök (ÜM) munkakörre vonatkozó követelmény

### **3. Csapatmunka**

#### **3.1. Csapatszellem**

Tiszteli a csoporttársait, és érzelmileg is kötődik hozzájuk. Erős benne a csoporthoz tartozás érzése. Törekszik a csoporton belül a bizalom légkörének kialakítására és fenntartására. A csapat tagjaként törekszik az együttgondolkodásra és az együttes feladatmegoldásra, a tevékenység összehangolására.

#### **3.2. Csapattagok munkájának és szerepének ismerete**

Érdeklí a csapat és a szervezet más tagjainak szerepe, törekszik mások feladatkörének és kötelességeinek megismerésére. Ismeri és tiszteletben tartja a hatáskörök, kötelességek határait.

#### **3.3. Egészséges büszkeség**

Más szervezetek, csoportok lebecsülése nélkül büszke a saját munkájára és a csoportjára. Ugyanakkor nem hagyja figyelmen kívül a hibákat és problémákat, pozitívan érez a szervezettel kapcsolatban.

#### **3.4. Együttműködés**

Eredményesen közreműködik egy közös cél elérése érdekében, még akkor is, ha ez nem közvetlenül saját érdekeit szolgálja. Aktív szerepet vállal a csapat munkájában, konstruktív ötleteivel segíti az előrehaladást. Meghallgat és elismer másokat.

#### **3.5. Elköteleződés**

Aktívan részt vesz a szervezet életében, törekszik véleménye kinyilvánítására. Ha a szervezet részéről igény van erre, részt vesz a döntéshozatalban, rá minden esetben lehet számítani.

#### **3.6. Figyelmesség**

Mindenkit egyforma tisztelettel kezel, pozíciójától függetlenül. Képes és hajlandó arra, hogy mind a feljebbvalóival, mind a beosztottaival és a kollégáival szemben figyelmes, érdeklődő és udvarias legyen.

#### **3.7. Hajlandóság a bocsánatkérésre**

Ha téved, vagy megbántott valakit, hajlandó bocsánatot kérni. Nem tekinti méltóságán alulinak, hogy a hibáit belássa.

#### **3.8. Kapcsolatteremtő készség**

Erőfeszítések nélkül képes elvegyülni a társaságban, az egyének környezetében, akikre viselkedése pozitív hatást gyakorol.

### **3.9. Konfliktus felismerése**

Előre látja, melyek azok a szakmai területek, vagy személyes témák, amelyek konfliktust okozhatnak a csoporton vagy a szervezeten belül. Felismeri a csoporton belüli, rejtett konfliktusokat is.

### **3.10. Konfliktus feloldása**

Képes arra, hogy a felmerülő konfliktusokat hatékonyan kezelje, a csoport fejlődésére használja fel, és a csoportra kifejtett káros hatásokat minimalizálja. Megkeresi a konfliktust kiváltó okokat. A tényekre és a megoldási lehetőségekre fókuszál mások hibáztatása helyett. Nem veszíti el a fejét még akkor sem, ha érzelmileg érintett. Nem támad még akkor sem, ha provokálják. Minden érintettet meghallgat, a konfliktus megoldásába mindenkit bevon.

### **3.11. Konszenzusra törekvés**

Képes a munkatársait közös célok felállítására és elérésére ösztönözni, döntésekben konszenzusra törekszik, és másokat is közös megegyezésre sarkall.

### **3.12. Megközelíthetőség, elérhetőség**

Kérésre szívesen és a legjobb tudása szerint ad tanácsot, „az ajtaja nyitva áll” mások előtt. Bátorítja a szabad véleménycserét a csoportban.

### **3.13. Segítségkérés**

Szégyen és kisebbségi érzés nélkül kér segítséget másoktól a problémák megoldására. Képes tanácsot, véleményt kérni másoktól.

### **3.14. Tolerancia, tisztelet mások, más értékek iránt**

Tudatában van annak, hogy az emberek (így a csoport tagjai is) különböznek személyiségükben, gondolkodásukban, ítélőképességükben, munkatempójukban, stressztűrő képességükben stb. Tisztában van a különböző csoportok vagy kultúrák eltérő értékeivel, és azzal is, hogy ezek hogyan befolyásolják az egyének teljesítményét és az emberek közötti kapcsolatokat. A különböző értékeket, felfogást nézőpontja szélesítésének lehetőségeként éli meg. Értékeli a különböző szempontok jelenlétét a csoportban, elfogadja a különbözőségeket. Képes arra, hogy fenntartsa a véleményét, ha annak helyességéről meg van győződve, ugyanakkor tiszteletben tartja mások jogát arra, hogy ugyanezt tegyék. Nem erőlteti rá másra a nézeteit. Tiszteletben tartja mások érzéseit, magánügyeit, a sajátjától különböző gondolkodásmódot.



## **4. Döntéshozatal és problémamegoldás**

### **4.1. Analitikus gondolkodás**

Képes komplex információk, adatok és helyzetek értékelésére azok részletes elemzése és értékelése által. A tények mögöttes okait és összefüggéseit felismeri, azok hatását kimutatja. Képes jövőbeli következmények prognosztizálására.

### **4.2. Döntési képesség**

Információgyűjtés és a döntési alternatívák felmérése után határozottan és gyorsan, de megfontoltan dönt. Döntéseit önállóan hozza meg, de előtte másokkal konzultál. Képes arra, hogy korlátozott idő alatt és hiányos információ birtokában is hatékony döntést hozzon.

### **4.3. Felelősségtudat**

Tudatában van annak, hogy egyes helyzetekben mekkora a felelőssége, és ennek megfelelően cselekszik. Vállalja a döntései következményét.

### **4.4. Kreativitás**

Munkával kapcsolatos problémákra újszerű javaslatokat tesz, valamint a hagyományos módszerekkel és megközelítéssel szemben szokatlan, de hatékony alternatívákkal áll elő.

### **4.5. Lényeglátás**

Az apró-cseprő mindennapos ügyek felé tud emelkedni, képes a kulcsfontosságúakra és a hosszú távú célokra fókuszálni. Stratégiai gondolkodás és cselekvés jellemzi a hosszabb távú, tágabb cél érdekében.

### **4.6. Prioritások kezelése**

Döntésénél figyelembe veszi a sürgősséget, amikor ez számít, rövid és hosszú távú prioritásokat állít fel. Tervez és rangsorol a források jobb kihasználása érdekében. Betartja a határidőket.

### **4.7. Proaktivitás (megelőzés), kezdeményezés**

Figyel a trendekre, a változó helyzetre és ennek megfelelően cselekszik. Felhívja a figyelmet várható problémákra. Ezek megelőzése érdekében, a felelősségi körén kívül eső feladatokat is vállal. Törekszik a csoport és a szervezet működésének javítására, fejlesztő javaslatokat kér, illetve tesz anélkül, hogy kérték volna.

### **4.8. Problémák azonosítása, diagnosztizálása**

Azonosítja a lehetséges problématerületeket és a megfelelő személynek jelenti azokat. Felismeri a fontos információkat, kiértékeli, rendezi azokat. Elemző, logikai módszerekkel azonosítja a problémák forrásait, okait.

### **5. Kommunikáció**

#### **5.1. Aktív hallgatás, odafigyelés**

Meghallgatja és figyelembe veszi mások véleményét. Anélkül figyel oda és hallgatja meg a másik mondandóját, hogy saját interpretációján keresztül torzítná.

#### **5.2. Empátia**

Kommunikációs helyzetben a tapintat, diplomácia érvényesítése. A partner érzéseinek megértése, elfogadása, a másik fél nézeteinek méltányolása.

#### **5.3. Félreérthetőség kerülése**

Egyértelmű utasításokat ad, törekszik arra, hogy a véleményét, elképzeléseit úgy fejezze ki, hogy azt ne lehessen félreérteni.

#### **5.4. Írásbeli kommunikáció**

Véleményét megfelelően strukturált, nyelvtanilag helyes írott formátumban fejt ki, az olvasóknak megfelelő nyelvezet és terminológia használatával. Stílusa lényegre törő, kerüli a zsargon és az idegen szavak használatát (ha azok a környezet számára ismeretlenek). Képes arra, hogy a mások által írt anyagokat saját szervezetére adaptálja. Olvasott anyagokat értelmezni tud, képes a lényegyet kiemelni.

#### **5.5. Kölcsönös információ- és tapasztalatcsere**

Hajlandó az információ és tapasztalatok megosztására és cseréjére a szervezet tagjai között, hogy ezeket a csoport minden tagja saját feladatának megoldásában hasznosíthassa. Nem tart vissza információt.

#### **5.6. Meggyőző erő**

Képes mások meggyőzésére bizonyos nézőpont elfogadtatása vagy adott tervek, programok, jóváhagyatása érdekében. Jól érvel véleménye alátámasztására, rávilágít azokra az előnyökre, amelyek a javaslat elfogadásából származnak. Az ellenvetéseket hatékonyan kezeli.

#### **5.7. Nem verbális kommunikáció**

Tisztában van a nem verbális jelzések értékével, súlyával. Kerüli a félreérthető nem verbális kifejezéseket, mert tisztában van azzal, hogy például csapatmunkában egy fintor vagy vállrándítás a vélemény semmibe vételeként értelmezhető. Verbális és nem verbális kommunikációs jelei alátámasztják egymást.

#### **5.8. Szóbeli kommunikáció**

Ötleteit és véleményét szóban világos és mások számára érthető módon adja át, a megfelelő nyelvezet és terminológia megválasztásával. Mondanivalója logikus felépítésű, mindig megbizonyosodik arról, hogy hallgatósága szintjéhez igazodik.

Egyszerűen magyaráz. Nyíltan és egyenesen (de személyeskedés nélkül) kimondja azt, amire gondol. Tényszerűsége törekszik. Tömören és érthetően beszél, tisztán artikulál. Érthetően, tagoltan képes hangosan felolvasni megírt szakmai anyagokat.

### **5.9. Tárgyalókészség\***

Tárgyalások, értekezletek alkalmával hatékonyan kommunikál információkat és érveket, a feleket megállapodásra készíti a közös nézőpontok és érdekek kidomborításával. Az ellenvéleményt hatékonyan, de nem támadó hangnemben kezeli. Olyan megoldásokat javasol, amelyek mindkét fél számára kölcsönös előnyökkel járnak. Aktívan figyel mások véleményére, képes ezeket integrálni és serkenti a szabad ötlet- és információáramlást. Képes a tárgyalást, értekezletet strukturálni.

### **5.10. Tények és a vélemények/érzések megkülönböztetése**

Mind a saját, mind mások kommunikációjában meg tudja különböztetni a véleményt/érzelmeket a tényektől.

## **6. Minőségi munka**

### **6.1. Alaposság, precizitás**

Törekszik feladatai teljes és pontos végrehajtására, igényli a folyamatos önellenőrzést.

### **6.2. Minőségi munka, tökéletességre való törekvés**

Törekszik arra, hogy lehetősége szerint minden szempontból kiváló munkát végezzen. A feladat elsődlegességét tartja szem előtt. Képes a feladatra koncentrálni, és azt sikeresen megoldani.

### **6.3. Motiváltság**

Bízik a munkája értelmében és eredményességében, és ezt meg is tudja jeleníteni. Képes a saját céljait megfogalmazni és a szervezet céljaival összhangba hozni.

### **6.4. Önkritika**

Hajlandó elismerni a teljesítményében mutatkozó hibákat, és igyekszik korrigálni a hiányosságokat.

### **6.5. Teljesítményorientáció**

Magas, de elérhető etikai és teljesítmény-színvonalat jelöl ki magának, és igyekszik azt elérni.

---

\* Csak ügyeleles mérnök (ÜM) munkakörre vonatkozó követelmény

### **7. Személyes készségek, önfejlesztés**

#### **7.1. Egészségtudatosság**

Igényli, hogy testi és szellemi egészségét fenntartsa, időnként szakemberrel ellenőriztesse, fejlessze.

#### **7.2. Önállóság**

Az adott kereteken belül önállóan dolgozik. Nem mások tetszését keresi, hanem saját meggyőződésből cselekszik.

#### **7.3. Önbizalom**

Bízik saját képességeiben, tudásában, véleményének igazában, de tiszteletben tart másokat is. Határozottan vállalja a véleményét, kiáll az álláspontja mellett, anélkül, hogy másokét lebecsülné.

#### **7.4. Önfejlesztés iránti igény**

Aktív erőfeszítéseket tesz saját teljesítményének javítása érdekében. Törekszik ön-maga fejlesztésére.

#### **7.5. Önismeret, öntudatosság**

Tudatosan ismeri a magatartását és döntéseit befolyásoló tényezőket. Képes önvizsgálatra és arra, hogy reálisan lássa önmagát, azt, ahogyan egy adott helyzetben reagál. Tisztában van a képességeivel, személyiségjegyeivel, erősségeivel és gyengeségeivel.

#### **7.6. Önkontroll, önfegyelem**

A feladat befejezését tartja szem előtt, zavaró vagy nehéz körülmények között is.

#### **7.7. Önuralom**

Uralkodik az érzelmein. Provokatív, feszültséggel teli szituációkban is higgadtan képes reagálni. A körülötte levők felé nyugalmat sugároz a teljesítmény fenntartása, növelése érdekében.

#### **7.8. Stressztűrő és stresszkezelő képesség**

Időnkényszer alatt, ellentmondásos helyzetben, kudarcral vagy ellenállással szembe-sülve is képes folyamatosan hatékony teljesítményt nyújtani, összeszedetten működik nehéz, zavaró helyzetben is.

## **8. Vezetés**

### **8.1. Irányítás**

A tevékenységeket hatékonyan tervezi és menedzseli a határidők és a minőségi követelmények betartása érdekében. Képes egy folyamat vagy tevékenység megtervezésére a kívánt eredmény legkedvezőbb eléréséhez, előre látja a lehetséges következményeket, kockázatokat. A feladatokat a megfelelő munkatársaknak osztja ki, a kiadott feladatokat következetesen kéri számon. Meggyőzően kommunikálja a jövőképét. Képes normális és rendkívüli körülmények között is hatékonyan, a kitűzött cél elérését szem előtt tartva irányítani egy csapat tevékenységét.

### **8.2. Vezetői jelenlét, határozottság**

Magabiztos, felelősségteljes viselkedésével azt közvetíti a csoport tagjainak, hogy ura a helyzetnek, anélkül, hogy akarátát a többiekre erőltetné. Kézben tartja a csoport irányítását, példát mutat.

### **8.3. Motiválás**

Munkatársait arra ösztönzi, hogy tevékenyebben dolgozzanak céljaik elérése érdekében. Pozitív megerősítést ad, elismer, jutalmaz a jobb teljesítmény fenntartása érdekében. Törekszik arra, hogy a munkatársak az elismerést/jutalmat a megfelelő időben és személyre szabottan kapják meg. Tisztában van a különböző ösztönző módszerek hatásaival és alkalmazási lehetőségeivel, és a helyzetnek megfelelően használja azokat

### **8.4. Mások fejlesztése**

Felismeri a csapattagok egyéni szükségleteit, átlátja mások képesség- és/vagy tudásbeli hiányosságait, és képes ezeket a csapat egységének kialakulása érdekében fejleszteni. Jó pedagógiai érzékkel rendelkezik, aki képes meggyőzni, befolyásolni másokat a cél elérése érdekében. Képes és hajlandó arra, hogy a saját személyes tapasztalatát és tudását másokkal megossza.

### **8.5. Érdeklődés, segítőkészség**

Lehetőség szerint segíti mások munkavégzését anélkül, hogy helyettük oldaná meg a problémáikat. Érdeklődik mások munkája, előrehaladása felől, meghallgatja a problémákat, tanácsot ad és válaszol a kérdésekre.

### **8.6. Szervezőképesség**

Hatékonyan szervezi a munkát világos célok kitűzésével, határidők megtervezésével, tevékenységek idő-, és erőforrásigényének meghatározásával. Kellő időt és energiát biztosít a főbb feladatok és kritikus problémák rendezésére. Ha szükséges, támogatást nyújt a feladat megoldása elé gördült akadályok elhárításában.

### **8.7. Széles látókör**

Képes az egyes feladatokat szervezeti összefüggésben látni, megérti a szervezet üzleti céljait. Látja a szervezet helyét más szervezetek körében.

### **8.8. Tulajdonosi szemlélet**

Felelősséget érez a szervezet tulajdona, tevékenysége, jó hírneve iránt, igyekszik azt fejleszteni, javítani.

### **8.9. Ellenőrzés**

Képes a munkafolyamatot hatékonyan megfigyelni, és meg tudja ítélni, hogy a tevékenység és az események a tervezettnak megfelelően folynak-e.

### **8.10. Visszajelzés**

Igényli a visszajelzést, és felhasználja azt egyrészt önmaga fejlesztésére, másrészt a helyzet értékelésére a jövő tudatosabb megtervezése végett. Képes a tevékenységét bíráló véleményt is meghallgatni, elfogadni, önmaga fejlesztésére felhasználni. Igénye van arra, hogy a tevékenységének eredményéről megbi-zonyosodjon. Visszajelzés adásánál alkalmazza a hasznos visszajelzés adásának szabályait. Képes konkrét, a magatartás pozitív megváltoztatását célzó visszacsatolást adni, tartózkodik mások hibáztatásától és kritizálásától. Kedvezőtlen véleményét is képes építő, másokat nem sértő formában megfogalmazni, és törekszik is erre. Elfogadja, hogy másoknak jogában áll a megfogalmazott bírálatot úgy felhasználni, ahogy azt a legjobbnak tartják.

### **8.11. Fegyelmezés**

Belátja, és másokkal is igyekszik megértetni a szervezeti szabályok betartásának értelmét és szükségességét. Képes a szervezet szabályainak betartatására, fegyelmet tart a csoportban.

\* \* \*