

## Humán szolgáltatások képzési programjainak értékelési rendszere

Dr. Báily Csaba, Dr. Cserháti Zoltán, Dr. Lám Judit, Dr. Palicz Tamás, Dr. Safadi Heléna  
Simmelweis Egyetem Egészségügyi Közszolgálati Kar, Egészségügyi Menedzserképző  
Központ

A Semmelweis Egyetem Egészségügyi Közszolgálati Karának képzési portfóliója jelentősen bővült az utóbbi években. Ez a bővülés azt eredményezte, hogy a hagyományos akadémiai közeg mellett, a Kar szakemberei egyre nagyobb rendszerességgel szerveznek rövid programokat és tréningeket gyakorló szakemberek számára az egészségügyben és a szociális ágazatban. Mindez szükségessé tette egy olyan egységes képzésértékelési módszertan kidolgozását, amely a különféle programok során egyaránt jól használható és a képzések minősége mellett az eredményességének értékelésére is alkalmas. Az alábbi cikk ennek első tapasztalatait foglalja össze.

*The training portfolio of the Semmelweis University Faculty of Health and Public Administration has expanded significantly in recent years. As a result of this expansion, in addition to the traditional academic environment, faculty professionals are increasingly organizing short programs and trainings for practitioners in the health and social sectors. All this made it necessary to develop a unified training evaluation methodology that can be used well across different programs. The following article summarizes the first experiences of this.*

### BEVEZETÉS, CÉLKITŰZÉS

Az utóbbi években Semmelweis Egyetem Egészségügyi Közszolgálati Karán (SE EKK) egyre nagyobb számban valósulnak meg az egészségtudományok és a társadalomtudományok határterületére pozicionált képzések, tréningek és programok. Ezek közül különösen fontos az egészségügyi menedzser mesterképzési szak, a minőségügyi és megbízhatósági menedzser szakirányú továbbképzés, valamint a hazai szociális vezetőképzés megszervezése, amelyre a Semmelweis Egyetemnek (SE) az egészségügyi menedzserképzésben több mint két évtized alatt elért eredményeinek elismeréseként, az Emberi Erőforrások Minisztériuma (EMMI) 2018-ban jelölte ki az SE-t [1].

Emellett több hazai és nemzetközi projekt keretében is szervezetfejlesztő programokat bonyolítottak le a Kar oktatói. Különösen sikeres volt a Lett Egészségügyi Minisztérium felkérésére szervezett, egészségügyi vezetők részvételével lezajlott program, de hasonlóan pozitív eredményeket produkált az ÁEEK-kel együttműködésben megvalósuló, vezető szakdolgozók tréningje. Annak ellenére, hogy a képzési portfólió az egészségügy mellett egyre inkább kiterjed a társága-

zatokra is, valamint a programokon részt vevő szakemberek is meglehetősen heterogének végzettségüket, beosztásukat és munkakörüket tekintve, a SE EKK által szervezett tréningek és programok számos tekintetben hasonlóságot mutatnak. A megvalósuló képzések tartalmát és az alkalmazott módszertant minden esetben igyekszünk a résztvevő szakemberek sajátosságaihoz, a rendelkezésre álló időkerethez és a képzést kezdeményező intézmények menedzsmentje által megfogalmazott igényekhez, célokhoz igazítani a tényleges változtatások iniciálásának és támogatásának fókuszban tartásával. Természetszerűleg, a hasonló feladatokat ellátó szervezetek sok esetben eléggé hasonló kihívásokkal néznek szembe. Mindez azt jelenti, hogy a különböző tréningek és rövidprogramok tartalmi és módszertani szempontból is bizonyos mértékig hasonlóságot mutatnak és számos ponton átfednek. Minőségbiztosítási szempontból, és a képzési programok eredményességének összevethetősége érdekében a Kar vezetése úgy döntött, hogy szükséges egy olyan egységes értékelési rendszer kidolgozása, amely segítségével valamennyi képzésünket – mutatis mutandis – azonos módon tudjuk vizsgálni. A tréningek értékelése több szempontból is elengedhetetlen. Egyrészt a sikeres képzési program legitimálja a ráfordított erőforrásokat, más szóval az eredmények megfelelő módszertan melletti mérése tudja igazolni egy adott képzés hasznosságát, vagyis azt, hogy az miként járul hozzá a szervezet jobb működéséhez. Bár a rövid programoknak és tréningeknek teret adó intézményeknek az eredmények visszajelzése a legfontosabb, a képzés-szervező számára további nagy jelentőséggel bír a tapasztalatok továbbfejlesztési célú felhasználása, amelyhez szintén elengedhetetlenek a mérések.

2019 végére megfelelő mennyiségű visszajelzés gyűlt össze ahhoz, hogy a képzésértékelési rendszer működését áttekintsük, és a tapasztalatokat megosszuk a téma iránt érdeklődő szakmai közvéleménnyel.

### ELMÉLETI HÁTTÉR

A SE EKK által megvalósított tréningek és rövid programok mind időkeretük, mind pedig a résztvevők jellemzőit tekintve jelentős eltéréseket mutatnak, azonban néhány fontos kérdésben mégis hasonlítanak. Bár az ismeretek és az elméleti tudás gyarapítása is szerepel a tréningek célkitűzései között, a programok elsődleges célja az érintett intézmények működésében bekövetkező javulás elérése, minden egyéb ennek van alárendelve. A programokat vezető szakemberek kivétel nélkül rendelkeznek oktatói és tréneri ta-

paszta-alkotásokkal egyaránt, így a feltételek adottak ahhoz, hogy a frontális előadások mellett a résztvevők valós igényeire reflektáló tréningek valósuljanak meg. A programok különböző tématerületeket feldolgozó modulokból épülnek fel. Az egyes modulok időkerete jellemzően 2-4 nap. Általában a képzés részét képezi egy egyénileg vagy csoportosan megvalósított projektmunka is a tényleges, szervezeti változtatások kezdeményezése és megvalósítása érdekében.

A programok értékelési rendszerének elsődleges célja, hogy a képzési projektek eredményességéről a képzésszervező pontos képet kaphasson. Szintén fontos szempont, hogy a tréninget igénybe vevő szervezet menedzsmentjének megalapozott, adatokkal alátámasztható visszajelzést tudjunk adni a program sikerességével kapcsolatban. A különféle tréningprogramok megtervezése és lebonyolítása egy hosszú, komplex folyamat részeként jön létre, amelynek első lépése az igények felmérése és a szükségletek meghatározása, utolsó lépése pedig a lezajlott képzés kiértékelése [2].

A képzési programok értékelési rendszerének kidolgozása során Kirkpatrick és munkatársai négy szintű modelljéből indultunk ki [3]. A modell sajátossága, hogy a résztvevői visszajelzéseken túlmutatva kiemelten fókuszál a programok gyakorlatban való hasznosulására. A négy egymásra épülő szint, amelyek mentén a képzések sikeressége és a kitűzött célok teljesülésének mértéke meghatározható, az alábbiak:

- Reakció (Reaction)
- Tanulás (Learning)
- Viselkedés (Behavior)
- Eredmények (Results)

A módszer kidolgozóit által „reakciónak” nevezett első szintet – némileg leegyszerűsítve – nevezhetjük ügyfél elégedettségnek is. A programok sikerességét jelentősen befolyásoló tényező a résztvevők elkötelezettsége és az együttműködésre való hajlandósága. A pozitív attitűd kialakulását nagymértékben elősegíti, ha a tréning anyaga találkozik a résztvevők elvárásaival. A képzések és tréningek tartalmának kialakításakor törekedni kell arra, hogy azok tartalma minél inkább illeszkedjen a résztvevők – lehetőség szerint előzetesen feltárt – igényeihez. Nem hagyható azonban figyelmen kívül, hogy az érintett téma elsődleges szakértői mégiscsak az oktató szakemberek. Ez utóbbiaknak törekedniük kell arra a képzési program kidolgozása során, hogy a képzés tartalma egyrészt igazodjon minél inkább a résztvevők elvárásaihoz, másrészt azon a tartományon belül maradjon, amely a stratégiai célok és a hozzájuk rendelt tanulási célok elérését lehetővé teszi. Fontos kiemelni, hogy a képzések résztvevőinek reakciói olyannyira szubjektívek, hogy kevés információt hordoznak a tréning eredményességére vonatkozólag. Ennek ellenére, az első szint (reakció) mérése elengedhetetlenül fontos a képzésértékelési folyamatban. Míg a résztvevők pozitív válaszai nem jelentenek garanciát a projekt sikerére, és a kívánt eredmények elérésére, az esetleges elégedetlenség drámaian csökkenti a stratégiai célok megvalósításának reményét.

Az értékelési folyamat második szintje a „tanulás”. Ennek vizsgálata során nem csupán a megszerzett tudást vizsgáljuk, de a releváns készségeknek a tréning hatására bekövetkező változását is igyekszünk mérni. Kirkpatrick szerint [3] a menedzsmentet és a szervezetfejlesztést érintő programok esetében a második szint (tanulás) három területet érinthet. A résztvevők tudásában, készségeiben és/vagy attitűdjeiben következhet be változás. A SE EKK által szervezett programok célkitűzései között jellemzően mindhárom területnek a fejlesztése szerepel. Összességében úgy fogalmazhatunk, hogy a tanulás akkor valósul meg, ha a tréning hatására a résztvevők készségei fejlődtek, tudásuk gyarapodott, és/vagy attitűdjük változott.

Az egészségügyi szolgáltatók számára szervezett programok esetében kiemelten fontos, hogy a tréningen részt vett szakembereknek a mindennapi munkavégzéséhez kapcsolódó viselkedésében bekövetkezett-e pozitív változás a képzés hatására. Ahogyan a „reakciók” kapcsán kiemeltük, hogy az érintetteknek a képzéssel kapcsolatos pozitív érzései nem jelentik feltétlenül azt, hogy a program sikeres volt, úgy a tényleges viselkedésben bekövetkezett változás hiánya sem feltétlenül tekintendő a program kudarcának. Kétségtelen, hogy egy jó képzési program felkeltheti a résztvevőkben a vágyat arra, hogy változtassanak magatartásukon, a szervezeti célok elérése érdekében, valamint meg is taníthatja őket arra, hogy miként hozzák létre ezt a változást, azonban ehhez a megfelelő munkahelyi környezet, a támogató szervezeti kultúra szintén esszenciális. A Semmelweis Egyetem Egészségügyi Közzolgálati Kara által szervezett rövid programok és szervezetfejlesztési tréningek igyekeznek ugyan a lehetőségekhez mérten a résztvevőkkel való közös munka, és a menedzsment tagjaival folytatott folyamatos kommunikáció segítségével a szervezeten belüli célzott változtatásokhoz kedvező klímát alakítani, de természetesen ennek megvannak a korlátai. A képzési programok értékelésének negyedik szintjén, a legfőbb nehézséget az jelenti, hogy az „eredmények” ritkán kézzelfoghatóak. Ráadásul ezek az esetek jelentős részében jóval a tréning lezárását követően jelentkeznek. Ez egyrészt a méréseket nehezíti meg, másrészt azt jelenti, hogy közvetlenül egy adott program lezárását követően, annak értékelése nem tud teljeskörű lenni. A szervezeti teljesítményben történt változások esetében gyakran nem állapítható meg egyértelműen, hogy azok mennyiben a képzés következményei vagy más faktorok hatásai. Ennek ellenére, ahhoz, hogy minél teljesebb képet kaphassunk, lehetőség szerint, mind a négy szintet célszerű megcélózni a méréskor. A valamennyi mérési szinten tapasztalható pozitív eredmények örömteliek, azonban végsősoron akkor mondható ki egyértelműen, hogy a képzés sikeres volt, ha hozzájárult a szervezet stratégiai céljainak eléréséhez.

## A KIDOLGOZOTT MÓDSZERTAN

A tréningek és oktatási programok értékelésére kidolgozott módszertan eredményes alkalmazásának előfeltétele, hogy a folyamat néhány héttel a képzés megindulása előtt

elinduljon, és az utolsó személyes jelenléte igénylő alkalom után se záruljon le. Ahhoz, hogy a képzés a résztvevők és az őket foglalkoztató intézmények igényeihez minél pontosabban igazodjon, elengedhetetlen a szükségletek pontos felmérése és a célok meghatározása. Ehhez többféle módszertani lehetőség kínálkozik. A képzésnek teret adó intézmény vagy intézmények vezetőivel történő egyeztetésre a személyes interjúk bizonyultak a legalkalmasabbnak. Itt mindkét félnek alkalma van feltenni a kérdéseit, valamint lehetőség nyílik a program céljainak pontos kijelölésére és az ezek eléréséhez vezető eszközök közös kiválasztására. Tapasztalataink szerint az oktatási programok sikeréhez elengedhetetlen a résztvevők pozitív attitűdje mellett a vezetői támogatás is. A képzésen megjelenő szakemberek igényeinek, elvárásainak feltárásához a kvantitatív, kérdőíves adatfelvétel bizonyult eredményesnek.

A tréningfolyamat során alkalmazott kérdőívek listáját, azt, hogy az egyes eszközök a programértékelés melyik szintjéhez kapcsolódik, valamint az adatfelvétel időpontját az 1. táblázat ismerteti.

Annak érdekében, hogy a különböző időpontokban, azonos személytől gyűjtött adatokat össze tudjuk kapcsolni, anonim azonosítóval látjuk el a kérdőíveket. Azért, hogy a képzésen résztvevők hosszabb idő múltán is emlékezzenek az egyéni azonosítóra, célszerű olyan kódot használni, amelyet később könnyen tudnak reprodukálni az érintettek. Több módszer kipróbálása után, egy ideje a két szülő keresztneveinek első három-három betűjéből álló azonosító bizonyult a leghasználhatóbbnak. Ez a módosítás jelentősen megnövelte az azonosítók duplikálásának esélyét, azonban olyan szocio-demográfiai változók figyelembe vétele, mint a nem és az életkor, minimálisra csökkentik annak a kockázatát, hogy a kérdőíveket ne sikerüljön összekapcsolni.

A képzés megkezdése előtt kitöltött kérdőív az alábbi kérdéscsoportokból áll:

- Szociodemográfiai változók (nem, életkor, iskolai végzettség)
- Szakmai jellemzők (szakképzettség, beosztás, munkakör, munka- és vezetői tapasztalat években, beosztottak száma)
- Az egészségügyi/szociális ellátórendszerrel kapcsolatos nézetek (mely problémákat tart a legjelentősebbnek az ágazatban és a saját szervezetében)
- A program által érintett kérdéskörök fontosságának szubjektív megítélése (különböző vezetői készségek, kommunikációs kompetenciák, konfliktuskezelési kompetenciák stb.)
- A program által érintett kérdéskörökben való becsült jártasság (a szubjektív fontosság mérése során felsorolt kérdéskörökben való jártasság becslése)
- Előzetes ismeretek felmérése (feleletválasztós tesztsor, az adott modul tartalmához igazítva)
- Előzetes várakozások felmérése (a program iránti nyitottság becslése Likert-skálán, valamint a személyes elvárásokra vonatkozó nyitott kérdés)

A szakmai jellemzők közül különösen fontos az iskolai végzettség mellett a szakképzettség, a munkakör és a beosztás. A rövidprogramok során csoportdinamikai szempontból nagy jelentősége van annak, hogy miként alakul a beosztott szakemberek, középvezetők és felsővezetők aránya. Emellett felmérjük a korábbi munkatapasztalatokat, az esetleges vezetői gyakorlatot, a beosztottak számát, valamint azt, hogy mióta dolgozik a szakember az adott intézményben.

A programmal kapcsolatos várakozások felmérése abban segít tájékozódni a képzésszervezőnek, hogy milyen tartal-

<b>Kérdőív típusa</b>	<b>Adatfelvétel ideje</b>	<b>Célja</b>
Felsővezetői interjú	A program előtt és utána	Az intézményi menedzsment elvárásainak tisztázása, és a program értékelése
Igényfelmérő kérdőív	A program tervezésekor	A résztvevők igényeihez illeszkedő program kidolgozása
Szocio-demográfiai kérdőív	A tréning kezdete előtt	A résztvevők megismerése
Tudás felmérő kérdőív	Modulok előtt és után	Tanulás mérése
Napi értékelő kérdőív	Oktatási napok végén	Reakciók mérése
Modul értékelő kérdőív	Oktatási modul végén	Reakciók mérése
Program értékelő kérdőív	Az utolsó oktatási nap után	Reakciók mérése, képzésfejlesztés
Utánkövető kérdőív	Több héttel a tréning után	Tanulás, viselkedés és eredmények mérése

1. táblázat  
A programok értékelése során alkalmazott mérőeszközök

makat és oktatási módszereket célszerű beépíteni a képzésbe ahhoz, hogy a résztvevők reakciói (első szint) minél pozitívabbak legyenek az oktatási folyamat során. Szintén a minél megfelelőbb curriculum kidolgozását segíti elő az a blokk, amely arra kérdez rá, hogy a tréning során érinteni tervezett témák mennyire fontosak a résztvevők számára a mindennapi munkájuk során. Erre az adatfelvételre azért célszerű kellő idővel a program megkezdése előtt időt szakítani, hogy legyen lehetőség a visszajelzések alapján a „finomhangolásra.” Az elmúlt év során lebonyolított tréningek résztvevőitől a képzés zárásakor is megkérdeztük a különféle kérdéskörök szubjektív fontosságát. Tapasztalataink azt mutatják, hogy a különféle témakörökben való elmélyülés számos esetben hozzájárul ahhoz, hogy a korábban érdektelennek tartott kérdéskörök is felértékelődjenek a program végére. A képzésszervezők összetett feladatának egyik legnehezebb része, hogy a képzés előtti elvárások értékelése során szét tudják választani, mi az, ami valóban nem szükséges, és mi az, amely jelentőségét nem ismeri fel megfelelő mértékben a célcsoport.

A tréning kezdete előtti adatfelvételben kap helyet a második szint (tanulás) méréséhez egy tudásfelmérő előteszt is. Ehhez minden alkalommal feleletválasztós kérdéssort alkalmazunk, amelyekben minden kérdésnek egyetlen jó válasza van. Ennél a kérdéssornál célszerű minden esetben egy „nem tudom a választ” opciót is felkínálni, annak érdekében, hogy az esetleges tippelést elkerülhessük. Erre érdemes a feladat leírásakor is külön felhívni a figyelmet.

Az értékelő kérdőívek számát és a kitöltés gyakoriságát a program ütemezése határozza meg. Ha a tréning blokkosított, akkor jobb a kérdőívek számát csökkenteni, és a különféle kérdéscsoportokat összevonni. Amennyiben a képzési alkalmak között hosszabb idő telik el, úgy a napok zárásakor rendszerint megkérjük a résztvevőket, hogy az iskolai osztályzás során megszokott módon, egy ötfokú skálán értékeljék az adott nap logikai egységeit. A teljes programra vonatkozó értékelést a zárásakor kérjük a résztvevőktől. Ezek az alábbi szempontokat érintik:

- A tréning időkerete
- A tréning szakmai tartalma
- Az elsajátított ismeretek használhatósága a munkája során
- A tréning légköre
- Az oktatók felkészültsége
- A projektmunka érdekessége
- A projektmunka hasznossága
- A tréning során használt segédanyagok
- Az oktatás során alkalmazott módszertan

Mindezekre a kérdésekre adott válaszok, értelemszerűen az értékelés első szintjéhez kapcsolhatók (reakció). A zárásakor kitöltött tudásértékelő teszt eredményei segítségével mérhető a képzés eredményeként megszerzett tudás. A korábban említett anonim azonosító segítségével a két időpontban kitöltött kérdőívet össze lehet kötni, így a helyes

válaszok különbségéből lemérhető, hogy az ismeretek megszerzésében mennyire volt sikeres a program. Lényegesen szubjektívebb, de szintén a második szint méréséhez használatos a résztvevők önértékelése, amellyel a tréning előtt és után a saját kompetenciáikat értékelik. A harmadik és negyedik értékelési szinthez kapcsolódó mérésekre a képzés zárását követően kerül sor. Amint a módszertant kidolgozó szerzők felhívják rá a figyelmet, ezek a mérések a legnehezebbek [3], azonban a programok elsődleges célja mégis az, hogy ezeken a területeken érvünk el áttörést. A tréning sikerességének megítélésekor nem hagyható figyelmen kívül, hogy a munkahelyi környezet eltérően befolyásolhatja azt, hogy a képzés során elsajátított tudást és készségeket mennyire alkalmazza a szakemberek. Ennek a tényezőnek a teljes kiszűrése szinte lehetetlen. Az eredmények árnyalhatósága érdekében, az utánkövetésre használt kérdőívben a válaszadók öt kategória valamelyikébe sorolhatják be a munkahelyi klímájukat, attól függően, hogy a vezetők miként állnak hozzá a tréning során tanult alkalmazásához. Ez alapján a munkahelyek öt különböző kategóriába sorolhatók be:

- akadályozó
- nem támogató
- semleges
- támogató
- elváró

A tréning hatására bekövetkező magatartásbeli változások mérésekor, szintén a válaszadók szubjektív megítélésére tudunk elsősorban hagyatkozni. Az ehhez használt módszertan azonos, a konkrét tevékenységek és gyakorlatok felsorolásakor azonban célszerű a tételeket minél inkább azokhoz a tényezőkhöz igazítani, amelyek a program célkitűzései között szerepeltek. A válaszadónak arra kell válaszolnia, hogy a felsorolt tevékenységekre mennyi időt és energiát fordítanak, összevetve a tréning előtti időszakkal (pl. 'a jól végzett munka elismerésére', 'a beosztottaim ötleteinek meghallgatására', 'nem kívánatos események megelőzésére' stb.). A szubjektivitásból fakadó bizonytalanság csökkentése érdekében célszerű beiktatni egy értékelést az intézményi menedzsment szintjén is. Ehhez kvalitatív eszközök bizonyultak a legalkalmasabbnak, ezért általában vezetői interjúkat készítünk. Több érintett intézmény esetén még a fókuszcsoportos interjú lehet adekvát eszköz.

A legnehezebb a negyedik szint (eredmények) mérése és értékelése. A SE EKK által szervezett képzések és tréningek rendszeresen visszatérő eleme a résztvevők által, tutorok segítségével létrehozott változásvezetési projektek tervezése és megvalósítása. Ezek kivitelezését a konkrét tréning tartalma és időkerete jelentősen befolyásolja, de általánosságban elmondható, hogy az elmúlt években a néhány napos tréningektől az egyetemi mesterképzésig, a Kar védjegyévé vált ez a fajta oktatás. Olyan projektek kerülnek definiálásra és implementálásra, amelyeket a felsővezetés a stratégiai célok megvalósítása szempontjából hasznosnak ítél és jóváhagy. A képzések legnagyobb sikere, ha ezek a projektek

nemcsak kidolgozásra, de megvalósításra is kerülnek. Ezek azt célozzák, hogy a résztvevők a megszerzett ismereteiket alkalmazzák, ezáltal fenntarthatóvá váljon a tréning során kezdeményezett viselkedésváltozás és eredményesség. Ezzel nem csupán a képzésbe bevont szakemberek, de a tágabban értelmezett munkahelyi környezetük is profitálhat ezekből a képzésekből. A kidolgozott projektmunkával és annak sikerességével kapcsolatos mérésekre szintén az utánkövetés során kerül sor. Amennyiben megfelelő együttműködési hajlandóság tapasztalható az érintettek részéről, úgy az utánkövetést több alkalommal is célszerű megisméltetni. Mindez annak feltárására is lehetőséget nyújt, hogy mennyire bizonyultak tartósnak az esetleges pozitív változások.

### EDDIGI TAPASZTALATOK ÖSSZEFOGLALÁSA

A Semmelweis Egyetem Egészségügyi Közszolgálati Kara által szervezett képzések és tréningek értékelésére kidolgozott módszertan, a gyakorlat során jól használható-

nak bizonyult. A módszertani megalapozás lehetőséget teremtett arra, hogy a négy jól elkülöníthető mérési szinten kapott eredmények integrálásával a korábinál komplexebb képet kaphassunk a képzések minőségéről és az általuk elért tényleges eredményekről. Tapasztalataink szerint a felhasznált eszközök egyaránt alkalmasak felsővezetőknek és beosztottnak szervezett képzések értékelésére, valamint egészségügyi vagy szociális intézmények számára kidolgozott néhány napos tréningek és hosszabb távú, akár egyetemi képzést felölelő programok esetében is. A képzési programok feldolgozott eredményeinek bemutatása jól alkalmazható a képzést megrendelő szervezetek felé visszajelzésre is. Mivel a cikkben tárgyalt képzési programok a közelmúltban valósultak meg, jelenleg nincsenek gyakorlati tapasztalatok arra vonatkozóan, hogy a résztvevők számára milyen gyakorisággal és milyen időkeretben célszerű megújítani a képzést szervezni. Összegzésként megállapítható, hogy az elmúlt években gyűjtött nemzetközi tapasztalatok arra engednek következtetni, hogy Európa más országaiban is a hazaihoz hasonló eredményességgel használhatók ezek a módszerek.

### IRODALOMJEGYZÉK

- [1] 25/2017. (X. 18.) EMMI rendelet a vezetői megbízással rendelkező szociális szolgáltatókat nyújtó személyek vezetőképzéséről
- [2] Kirkpatrick, DL: *Managing Change Effectively*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann, 2001
- [3] Kirkpatrick, DL, Kirkpatrick, JD: *Evaluating Training Programs*. San Francisco CA: Berrett-Koeler, 2006

### A SZERZŐK BEMUTATÁSA



**Dr. Bályi Csaba PhD** 2014 végén csatlakozott az Egészségügyi Menedzserképző Központhoz. Az első időszakban a Svájci – Magyar Együttműködési Program keretében megvalósuló, népegészségügyi fókuszú alapellátás-szervezési modellprogramban dolgozott kutatóként. Több kutatási projektben is részt vett, egyebek mellett regisztrált álláskeresők és közfoglalkoztatottak mentális állapotfelmérésben, a

lakosság onkológiai szűrésen való részvételi arányának javítását célzó programban, valamint a nagycsaládosok szociokulturális profilját vizsgáló adatfelvételben. Az Egészségügyi Közszolgálati Karon működő szociális vezetőképzéshez kapcsolódó kutatási és oktatási feladatok mellett feladata az EMK képzési programjainak és tréningjeinek monitorozása. A Semmelweis Egyetemen szerzett PhD fokozatot 2018-ban, valamint egészségügyi menedzser mesterdiplomát 2019-ben. Ezen kívül vallástudomány szakos bölcsész MA és művelődésszervező végzettségekkel rendelkezik.



**Dr. Cserhádi Zoltán** általános orvos, háziorvos szakorvos és közgazdász. A Semmelweis Egyetem Egészségügyi Menedzserképző Központjának mesteroktatója, részt vesz a szociális vezetőképzésben, az egészségügyi menedzserképzés hallgatói számára szerve-

zeti magatartás és emberi erőforrás menedzsment tárgyakat oktat. Korábban dolgozott az Emberi Erőforrások Minisztériumában az Egészségügyi Ágazati Humán erőforrás-stratégiai Főosztályának főosztályvezetőjeként, valamint az Országos Gyógyszerészeti és Élelmezés-egészségügyi Intézet élelmezés- és táplálkozástudományi főigazgató-helyetteseként is.



**Dr. Lám Judit PhD** 1995-ben szerzett diplomát a Semmelweis Egyetem Gyógyszerésztudományi Karán, 2002-ben szerezte PhD fokozatát és egészségügyi szakmenedzserként oklevelét. A Semmelweis Egyetem Egészségügyi

Menedzserképző Központjának docense, operatív igazgatóhelyettese, valamint az Egészségügyi Közzolgálati Kar általános dékánhelyettese. A Betegbiztonsági Tanszéki Csoport munkatársaként betegbiztonsági és minőségügyi témakörökben rendszeresen oktat graduális és posztgraduális kurzusokon, a NEVES betegbiztonsági program társvezetője.



**Dr. Palicz Tamás** 1993-ban szerezte orvosdoktori diplomáját a Debreceni Egyetemen, majd 1998-ban belgyógyász szakorvos lett. A Semmelweis Egyetem III. sz. Belgyógyászati Klinikáján töltött klinikusi éveket követően 2000-től foglalkozik európai uniós támogatású projektek tervezésével, végrehajtásával és követésével. 2003-tól dolgozik vezetőként. Kezdetben a Semmelweis Egyetem Stratégiai és Működésfejlesztési Főigazgatóság főigazgatóhelyetteseként, majd 2005-től a Kútvölgyi Klinikai Tömb

szervezetek vezetésében. 2010 és 2013 között a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség Humánerőforrás-programok Irányító Hatóságát (HEP IH) irányította, amelyhez a TÁMOP és a TIOP projektek tervezése és végrehajtásának nyomon követése tartozott. 2013-tól két éven keresztül az Országos Egészségfejlesztési Intézet főigazgató-helyetteseként dolgozott és vezette a TÁMOP-612A-14/1-A projekt megvalósítását az iskolai egészségfejlesztés bevezetésének befejezéséért. 2015 végétől dolgozik stratégiai igazgatóhelyettesként az Egészségügyi Menedzserképző Központban, ahol 2001-ben az egészségügyi menedzseri diplomáját is szerezte.

orvosi igazgatójaként szerzett tapasztalatot az egészségügyi



**Dr. Safadi Heléna** orvos, okleveles közgazdász, egészségügyi menedzser. Kezdeti gyakorló orvosi tevékenységet követően 2011-2014 között a Mezőcsáti Kistérségi Egészségfejlesztő Központ vezetője, majd a magyar egészségügyi akkreditációs rendszer fejlesztésében

vett részt vezető tanácsadóként. 2015-től az OBDK Minőségügyi, Nemzetközi és Dokumentációs Főosztályának, majd annak utódintézményében a Jogvédelmi Módszertani Osztály vezetője. 2017-től a Semmelweis Egyetem Egészségügyi Menedzserképző Központjának munkatársa, a Betegbiztonsági Tanszéki Csoport tagjaként oktatási, kutatási és projekt szakértői feladatokat lát el.



## IX. IME Országos Infekciókontroll Konferencia

október 22.

I. Blokk: COVID-19 – aktualitások 2020. október

II. Blokk: Életünk a COVID alatt

III. Blokk: Antibiotikum rezisztencia alakulása – többoldalú megközelítés

IV. Blokk: A COVID alatt is kell oktatás