

## **Megjelenés helye:**

*Pete Nikoletta: A tréningek hatékonysága. In: Juhász Erika – Szabó Irma (szerk.): Nemzetnevelés-felnőttnevelés-közművelődés. Csokonai Kiadó, Debrecen, 2010. 254-263.p.*

## **Pete Nikoletta**

### **A tréningek hatékonysága**

#### **Hatékonyság és mérése az oktatás és képzés világában**

A hatékonyság a közgazdaságtanból eredő szakkifejezés, amely ma már a hétköznapi nyelvben is általánosan elterjedt és használatos. Az oktatás és képzés világában leginkább a belső és külső hatékonysági tényezőkkel írható le. A belső hatékonyság ebben az esetben elsősorban a képzés résztvevői, oktatói és szervezői számára érzékelhető. Ide tartozik a képzés előkészítettsége, szervezési színvonala éppúgy, mint minősége. A belső hatékonyság mérésére azonban legadekvátabb információkat a tanulók adhatnak: egyrészt tanulmányi eredményeik, másrészt elégedettségmérések során kifejezett véleményük, tapasztalatuk alapján. A külső hatékonyság mérésekor kerülnek előtérbe a képzések esetén is a közgazdasági szempontok, amelyek elsődlegesen a képzés anyagi megtérülésének, valamint munkaerő-piaci hatásának vizsgálatára irányulnak. Nem elhanyagolható külső hatékonysági tényező azonban a szociológiai és kommunikációtudományi szempont sem. Előbbi a képzés hatását a résztvevők életminőségében bekövetkező változásokkal méri, utóbbi pedig a képzésnek és a képző intézménynek a külső megítélését: ismertségét és elismertségét állítja középpontba. A képzések külső és belső hatékonyságának minőségét összetetten, az előbbi szempontok különböző arányú figyelembevételével elsősorban akkreditációs eljárások során vizsgálják. Ez a mérési folyamat vizsgálja a képzés tartalmának és célrendszerének összhangját, a képzés tárgyi és személyi feltételrendszerét, valamint adminisztrációját éppúgy, mint megtérülését és marketingeszközeit. Az oktatás világában tehát akkor beszélhetünk hatékonyságról, ha a befektetett idő, energia, pénz, emberi erőforrások stb. és a jelentkező eredmények egymással egyensúlyban vannak, és ezt mind a résztvevők, mind a szolgáltatást nyújtók, mind a társadalom érzékeli.

A képzéseken belül a tréningek hatékonyságának megállapítása és eredményeinek vizsgálta sem könnyű feladat. Egyrészt a tréningcsoport eredményességének korrekt értékelését nehezíti az a tény, hogy a foglalkozások hatása nem azonnal, hanem bizonyos idő elteltével esetleg hosszú távon jelentkezik csak. Másodszor a tréningek hatékonyságát befolyásoló személyi tényezők, mint például a tréner szakmai felkészültsége, a résztvevők attitűdje, az előzetes elképzelések a tréninggel kapcsolatosan szintén fontosak. A tréning sikere vagy sikertelensége erőteljesen függ attól, hogy milyen személyiség típusú emberek gyűltek össze a csoportban, azok mennyire nyitottak egymásra és a tréningre, valamint a csoportdinamikai elemek hogyan működnek. A tréningek hatékonyságát *Vinkler Tamás* olyan folyamatként határozza meg, „*amely értékeli, hogy az a pénz és idő, amibe a tréning került elérte-e az elvárt eredményt, sikerült-e a tréning elején meghatározott célokat elérni*”. (Vinkler 2009)

A kimondottan tréningek hatékonyságának mérésére felállított rendszerét 1959-ban publikálta *Donald Kirkpatrick*, aki egy négy szintből álló modellt alakított ki, elsősorban a belső vállalati, munkahelyi tréningek elemzése alapján (Kirkpatrick 2006). A hatékonyság mérésének ilyen és hasonló módszerei során is általánosan elterjedt a számszerűsíthető, mérhető adatokkal történő értékelés. Ebben az esetben olyan kérdéseket, feladatokat tartalmazó mérőeszköz (pl.: kérdőív) összeállítása a célszerű, amelynek eredményei könnyen összegezhetőek, és ezáltal következtetések vonhatók le belőlük. A tréning tartalmára, időbeosztására, az elvégzett feladatok milyenségére vagy a tréneri munka felmérésére gyakran alkalmazzák a gyakorlatban a rövid kérdőíveket, tesztek, amelyeket a résztvevők névtelenségük garanciája mellett általában őszintén töltenek ki a tréning végén. Az általuk adott válaszok alapján főleg szervezésbeli, és néhány a tréning céljainak elérését igazoló vagy cáfoló

véleményt, eredményt tudunk leszűrni. Az egyéni, illetve kiscsoportos beszélgetések segítségével történő úgynevezett fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetés szintén elterjedt forma. A tréningek befejezését követő személyes, informális beszélgetések során is értékes tapasztalatokat ismerhetünk meg közvetlenül a résztvevőktől. Hosszú távon az utánkövetéssel történő mérések mutatják a leginkább igazolható eredményeket. A tréning lezárását követő egy vagy három hónap, esetleg félév elteltével mérhető elsődlegesen a tréningcélok megvalósulása. Ekkor a résztvevőkkel újra érdemes kitöltetni a tréning végén már kitöltött kérdőíveket, amelyeknek adatait összevetve következtetéseket vonhatunk le, és ideális esetben valamiféle fejlődési ívet tapasztalhatunk.

### **A tréningek hatékonyságának elősegítése**

A tervezési kérdések általánosan felhasználhatóak bármilyen folyamat tervezésére legyen az rendezvény, képzés, turizmus, szervezeti folyamatok stb.. Jelenlegi tanulmányunkban a képzések tervezésére átdolgozott képzéstervezési kérdéssort (v.ö. Juhász 2009) értelmezzük a tréningek hatékonyságának elősegítése érdekében.

#### **1. Ki? Milyen a tréner személyisége, tapasztalata?**

A tréning eredményességét nagymértékben befolyásolja a tréner szakmai tudása, személyisége (empátia, figyelem, türelem, önmegvalósítás kontra önátadás stb.) és korábbi tréningtapasztalatai (vezetett tréningek típusa, célcsoportja, száma stb.) egyaránt. A tréning tartalmát érintő szakmai felkészültsége és az elméleti kérdések ismerete az eredményes tréning alapját jelentik, azonban fontos mindemellett az adott tréningterület naprakész és mély ismerete, valamint a korábbi tapasztalatok beépítése a gyakorlatba. A tréner nem tanári szerepben van jelen a tréningeken, a főszerep a résztvevőké. *„A tréner nem alkalmazhatja a hagyományos oktatói tekintélyelvűséget, sokkal inkább egy módszertani segítő, tanácsadó, aki együttműködő partnerként támogatja a tréningen zajló folyamatokat.”* (Légrádiné 2006:64) A trénert a hallgatókkal egyenrangú viszony jellemzi, kerüli a direkt értékeléseket, a saját szubjektív véleménye mellett képes elfogadni mások véleményét. A tréningcsoporthoz való viszonyulás, tehát a résztvevők szembeni megértés, elfogadás, igényeik felmérése és figyelembe vétele fontos feladat a tréning során. A vezető nem eshet abba a hibába, hogy az előre eltervezett tréningtematikát minden áron végig vigye, figyelmen kívül a hagyva például a résztvevők egyes gyakorlatokkal szemben mutatkozó ellenállását vagy a szünetek igény szerinti meghosszabbítását, illetve gyakoriságát. A tréningtervet érdemes egyfajta útmutatónak tekinteni, amelyet a foglalkozás során a csoport igényeihez alkalmazkodva a helyszínen tudnia kell a trénernek felülről és például előre megtervezett pótfeladatok felhasználásával segíteni az eredményes megvalósítást.

#### **2. Kinek? Milyen célcsoport számára?**

A tervezés során elsődlegesen a célcsoport minél részletesebb feltérképezése, megismerése és definiálása a fő feladat, amelynek függvényében történik a célok meghatározása és a tematika összeállítása. A tréningcsoport összetételénél mindenképpen érdemes megvizsgálni a csoport homogenitását: mennyiben hasonló vagy eltérő a résztvevők neme, kora, végzettsége és tapasztalataik, ismereteik a tréning témájában. A motivációk és résztvevői attitűdök a legtöbb esetben a tréning első félórájában felmérhetőek a bemutatkozó körökben, illetve az első néhány gyakorlat során. Az eredményesség garanciája nőhet abban az esetben, ha a résztvevő láthatóan saját indíttatásból választja a tréningen való részvételt, mert elismeri, hogy ezzel fejlődhetnek pl. önmenedzselési készségei, és ezáltal előrejuthat vagy sikeresebb lehet a munkájában. Ebben az esetben a résztvevői hozzáállások is pozitívabbak, szívesebben vesznek részt a csoportmunkában, illetve könnyebben nyílnak meg és formálnak véleményt az egyes kérdésekben. Az erősebb külső motivációval (pl. munkahelyi, családi) érkező csoporttagok „edzése” akkor válik igazán hatékonná, ha ez időközben belső motivációvá alakul át náluk. A csoporton belüli ismeretség és a hierarchikus viszonyok ismerete mindenképpen fontos tényező a hatékonyság szempontjából is. Az egymás számára egyáltalán nem vagy kevésbé ismerős csoporttagok együtt tartása és összehozása kiemelten fontos, amelyet páros, illetve csoportos gyakorlatokkal, esetleg fakultatív programok biztosításával lehet segíteni. A csoportmunka hatékonyságát leginkább az segíti, ha a résztvevőket egyenrangú viszony jellemzi. Persze vannak olyan esetek, amikor kifejezetten az a cél, hogy egy szervezet eltérő pozícióban dolgozó munkatársai egymást jobban megismerjék pl. egy csapatépítő tréning keretében. Ebben az esetben elkerülhetetlen az egymásnak alá-fölérendelt viszonyban állók részvétele. Ha erre kerülne sor, akkor mindenképpen

javallott, hogy maximum két hierarchia szintről kerüljenek ki a résztvevők. Eltérő hierarchia viszonyok (pl. főnök-beosztott, fiatal-idős stb.) esetében a tréning kimenetele és hatékonysága érdekében mindenképpen érdemes még a tréning elején megállapodni néhány dologban, mint pl. magázódás-tegeződés, hogyan szólíthatják egymást a résztvevők stb..

### 3. Mit? Mi a tréning tematikája?

A tréning témájának meghatározásakor tekintettel kell lenni arra, hogy valós problémák orvoslására, az egyén számára is fontos célok elérésére szerveződjön a tréning. A résztvevők motiváltságának felkeltésében és a pozitív attitűd kialakításában fontos szerepe van az érintettségnek és az érdeklődésnek. A gyakorlatban sok olyan résztvevővel lehet találkozni, aki úgy érzi, hogy számára nem nyújt újat a tréning vagy nincsen rá szüksége, pl. a munkája vagy a magánélete során, mert ő nem ezen a területen dolgozik vagy nem tapasztalja azt, hogy ettől jobb lehetne a magánélete. Sajnos gyakran joggal érzi így a résztvevő, mert nem a legmegfelelőbbben lett tájékoztatva vagy nem kap folyamatos visszajelzést pl. a munkájával kapcsolatban a főnökétől. A felnőttek többsége praktikus, hasznosítható és rögtön felhasználható információkat igényel. A tréning sikerének egyik kulcsa, hogy a tréningcsoport tagjai érezzék és tudatosítsák az adott tréning témájának szükségességét és fontosságát. Felnőttképzési kutatások igazolják, hogy a felnőttek elkötelezettebbé válnak az ismeretszerzés iránt, ha számukra releváns problémákat kell megoldani, amelyek értelmezhetők személyes életükben, társas kapcsolataikban vagy a munka világában (Forray – Juhász 2010).

### 4. Miért? Mik a tréningcélok?

Egy tréning céljai nagyon sokfélék lehetnek. Célul tűzhetjük ki magunk elé új ismeretek átadását, meglévők bővítését vagy frissítését, új kompetenciák kialakítását, illetve meglévők fejlesztését. Mindemellett a különböző közösségi célok elérése is, mint például a valahová tartozás érzése, kulturális és társadalmi tőke teremtése szinte minden tréningtípusnál megfigyelhető. A tréning értékelése már akkor elkezdődött, amikor meghatároztuk, hogy milyen eredményeket várunk a tréningtől, egyáltalán miért volt szükség az adott tréningre. A jó célok megmutatják, hogy mit kellene elérni és mikorra. A jó célnak az ún. SMART kritériumok szerint specifikusnak, mérhetőnek, elérhetőnek, reálisnak és határidősnek kell lennie (v.ö. Görög 2001: Specific – Measurable – Achievable – Realistic – Time-based). Azaz a jó tréningcél megadja, hogy mit várhatunk el a résztvevőtől a tréning végére. Ha a tréning például gépirást tanít, akkor elvárás, hogy a program végére a résztvevő be tudjon gépelni egy 10 oldalas szöveget kevesebb, mint öt hibával egy órán belül. A mérhető célok meghatározása lényegesen nehezebb, amikor az a szándékunk a tréninggel, hogy javuljon a résztvevők kommunikációs hatékonysága vagy önmenedzselési készsége. A készségek mérését nehezíti, hogy nem számszerűsíthetők, így az összehasonlítás objektív adatok alapján nem mérhető. Ebben az esetben ki kell találnunk egy módszert arra, amivel az eredmények és célok összehasonlíthatók. Például, ha egy szervezet ügyfélszolgálati munkatársainak szervezünk konfliktuskezelő tréninget, azért, hogy a vásárlókkal való kommunikációjuk és problémamegoldó tevékenységük fejlődjön, elő kell vennünk az ügyfél-elégedettségi kérdőíveket vagy meg kell nézni a statisztikákat. Amennyiben a vásárlóink elégedettsége magasabb, mint a tréning előtt volt, vagy kevesebb a panaszkönyvi bejegyzés, esetlegesen nőtt a forgalom, akkor ezt nagy valószínűséggel tudhatjuk be a tréning hatásának.

### 5. Miből? Milyen a tréning pénzügyi háttere?

A tréningek szervezésének és megvalósításának költségei változó mértékűek lehetnek annak függvényében, hogy hány napos a tréning, milyen létszámú a résztvevői kör, hol tervezzük lebonyolítani és mennyire eszközigényes. Az összköltséget és a résztvevői megelégedettséget, ezzel együtt pedig remélhetőleg a hatékonyságot is növelhetik az egyéb járulékos programok, mint például a kirándulás, hajókázás, borkóstoló, kiállítás látogatás, városnézés, stb.. A többnapos vagy bentlakásos tréningek esetében jótékony hatással bírnak az előzőekben említett plusz programok, amelyek alkalmával lehetőség nyílik a szórakozás és feltöltődés mellett a kapcsolatépítésre, kötetlen beszélgetésekre is. A költségek finanszírozása történhet a résztvevők önfinanszírozásából, a munkahely vagy pályázati keret támogatásából, egyéb forrásokból és ezek kombinációja által. A jó tréning nem feltétlenül drága is, de az indokolt költségek finanszírozásából nem szabad engednünk.

### 6. Hol? Milyen a képzési helyszín és a környezet?

Legyen szó bármilyen tevékenységről, a kellemes és kényelmes környezet, egy munka megfelelő elvégzéséhez szükséges feltételek, eszközök megléte az eredményesség fokmérője. Nincsen ez másképpen a tréningek esetében sem. A tréningcélok elérést minél inkább segíti a támogató,

kényelmes, felszerelt tréning helyszín és annak környezete. A tréninghelyszín tekintetében változatos megoldások léteznek. A munkahelyen, illetve lakóhely szerinti településen megrendezett tréningek sok esetben kisebb hatáskörűek, mert a résztvevők kevésbé tudnak elszakadni a munkától, a családtól, a személyes problémáktól. A munkahelytől, lakhelytől távol, de központi helyszínen, pl. vidéki nagyvárosban, wellness szállóban megrendezett tréning némiképp előnyösebbnek mondható. A célcsoport minden tagja számára ismeretlen a környezet, senki nem rendelkezik a másikkal nagyobb terepismerettel, ez segíti az együttmaradást, ugyanakkor a szálloda alternatív programlehetőségei (uszoda, masszázs stb.) vagy a város megismerése elterelheti a résztvevők figyelmét a tréning témájáról, céljáról. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a munkahelytől, lakóhelytől távoli, „elzárt” helyszínen szervezett tréning a leghatékonyabb. Ezek a tréning helyszínek rendszerint a településektől távolabbi pontokon, erdőben, tanyán, vadászkastélyban, vízparti táborban kapnak helyet, ahol kevésbé jellemzőek az alternatív programlehetőségek, így a résztvevők sokkal inkább lépnek kapcsolatba egymással és zárnak ki minden zavaró tényezőt, és így a tréningcélok elérése is könnyebben megvalósítható. A tréningterem felszereltségén is múlik a résztvevők megelégedettsége és a siker. Az ideális tréninghelyszín könnyen mozgatható bútorzattal, kényelmes ülőalkalmatosságokkal ellátott, tágas helyiség, amelyben lehetőség szerint természetes megvilágítás van. Tárgyi felszereltségét tekintve minimumként említhető a projektor, laptop, vetítővászon, tábla megléte és a szabad falfelületek, ahová a tréning során készített produktumok kifüggeszthetők.

#### 7. Mikor? Milyen a tréning időintervalluma és időbeosztása?

A legtöbb felnőttképzés esetében és így a tréningek kapcsán is a résztvevők szempontjából az egyik legfontosabb tényező az idő, vagyis a tréning időbeosztása és időintervalluma. Ezért amikor az időtervezés kérdésével foglalkozunk, mindenképpen végig kell gondolnunk, hogy mi a résztvevők számára a legideálisabb idő, amely persze a célok elérését sem hátráltatja, és amely idő alatt valóban elérhető a kívánt mértékű fejlődés. Az időintervallum tekintetében három fő típusról beszélhetünk: egynapos, bentlakásos és meghatározott ideig rendszeresen ismétlődő (Rudas, 2007:103). Mindegyik típusnak megvannak az előnyei és a hátrányai a hatékonyság szempontjából vizsgálva. A gyakorlat és a kutatások azt mutatják, hogy az egynapos, eseti jelleggel megrendezett tréningek a legkevésbé hatékonyak. Kisebbségi eredmények érhetőek el vele, mint például az egymás számára kevésbé ismerős kollégák megismertetése vagy egy projekthez kapcsolódó tevékenységek hatékony felosztása. A bentlakásos, 2-3 napos tréningek már előnyösebbek lehetnek, a csoport ideje nagy részét együtt tölti, így könnyebben alakulnak ki új kapcsolatok, együttműködések és alakul ki csoportszellem (ún. mi tudat). A heti vagy kétheti rendszerességgel ismétlődő, legalább 10-12 alkalmas, általában egyszerre 3-4 órás tréningekkel érhető el komolyabb eredmény, mint például kommunikációs kompetenciák fejlesztése, ügyfélszolgálati munkatársak konfliktuskezelési készségének fejlesztése, környezettudatos gondolkodás kialakítása és fejlesztése stb.. A tervezés során a potenciális célcsoport napi időbeosztásáról sem szabad elfeledkezni, tehát ha motiválni szeretnénk a résztvevőket, akkor munkaidő és szabadidő arányos időbeosztást érdemes kialakítani. A résztvevők szívesebben vesznek részt „kötelező” munkahelyi tréningeken, ha nem csak a szabadidejükből kell beáldozniuk, hanem a munka idejükből is elengednek 1-2 órát a tréningen való részvétel érdekében. A tréningnap időbeli bontásánál elsődlegesen a felnőttek szemiségjegyeit kell szem előtt tartani, mint például a koncentráció csökkenése, a reakcióidő meghosszabbodása, az információk feldolgozásához és bevésszéséhez szükséges idő stb. (Horváth 1990). Ilyen és ehhez hasonló tényezőket kell figyelembe venni a képzés ütemezésének kialakításakor, és például ezek kezeléséhez járulnak hozzá az egyes tréningblokkok között tartott rövidebb-hosszabb szünetek is, amelyek lehetőséget biztosítanak a csoport tagjainak, hogy reflektáljanak a hallottakra.

#### 8. Hogyan? Milyenek a tréning módszerei, gyakorlatai?

A gyakorlott trénernek tudják, hogy a siker érdekében szükséges a tematikához jól illeszkedő módszertan kialakításakor a résztvevői kört is figyelembe venni, és az ő jellemzőik alapján felépíteni a tréninget. Mindenképpen egyfajta fokozatosságra kell törekednie a trénernek: bemelegítő, hangulatalapozó, ismerkedési célokat szolgáló gyakorlatok segítségével átlendíteni a csoportot a kezdeti nehézségeken, megalapozni a nap további részét. A csoporthoz és célokhoz igazodó gyakorlatok használata nagymértékben segíti a hatékonyságot. Fontos a változatosság szempontját is szem előtt tartani, hogy a résztvevők figyelmét a tréning ideje alatt végig meg tudjuk tartani. Így például vegyesen alkalmazzunk írásos egyéni, kiscsoportos problémamegoldó, plenáris megbeszélő és mozgásos feladatokat. Klasszikus probléma a tréningek módszertanában a szerepjátékok alkalmazása:

bizonyos csoportok, illetve csoporttagok teljesen elzárkózhatnak az ilyen típusú feladatok elől, ezért csak akkor tervezzük ilyeneket, ha a csoport már összeszokott, és ismerjük a csoport reakcióit – például korábbi közös tréningtapasztalatokból.

#### 9. Mivel? Milyen a módszertani eszköztár?

A tréningeknek meg van az a nagy előnyük, hogy rendkívül széles eszköztárral rendelkeznek. A tréningek alkalmával a lassan hagyományossá váló oktatástechnikai eszközök (projektor, laptop, TV, DVD stb.) mellett a különféle speciálisan tréningeszközök, mint pl. a csomagolópapír, színes filcek, lapok, újságkivágások segítenek az új ismeretek rendszerezésében, különböző készségek fejlesztésében, a csoporttagok közötti csoportkohézió és személyes kapcsolatok kialakulásában. Ezeket az eszközöket pedig mindenképpen érdemes használni, mert segíthetik a kívánt tréningcélok elérését, a feladatok és eredményeik jobb bevéését a vizualizáció segítségével. Az eszközök tekintetében is fontos a változatosság, azonban a túlzott eszközigénnyel megszervezett foglalkozás az eredményesség rovására is mehet, ha a tréner ezeket állítja a feladatok középpontjába. Alapvető tréneri feladat a tervezett eszköztár alapos előkészítése, feladatonkénti rendszerezése, hogy a tréning idejét ne az eszközök felkutatásával és előállításával töltsük el.

### Összegzés

A tréningek hatékonyságának értékelésénél fontos a visszacsatolás, ami több vonatkozásban is értelmezhető. Egyrészt a tréner folyamatos visszacsatolást ad a résztvevőknek, biztatja, segíti a fejlődési folyamatukat. Másrészt a résztvevők legalább a tréning végén, de hosszabb tréning esetén közben is véleményt nyilváníthatnak a tréningfolyamatról és javaslatokat, kéréseket is megfogalmazhatnak. Fontos, hogy ezeket a megszerzett információkat, tapasztalatokat hasznosítsuk, és igyekezzünk általuk a következő tréninget még hatékonyabbá tenni, bár elsődlegesen a módszertani eszköztárunkat és tapasztalatainkat tudjuk ezáltal gazdagítani, hiszen nincs két egyforma tréning, nincs két egyforma tréningcsoport. Ezért mondhatjuk, hogy a módszertan olyan mint a 2x2: néha 5. Azaz a tréningtapasztalatok segítségével egy újabb tréninget már máshogy, bár az előző tréningtapasztalatok felhasználásával, azokra alapozva tervezünk meg a hatékonyság folyamatos fejlesztése érdekében.

### Bibliográfia

- Görög Mihály (2001): *Általános projektmenedzsment*. Budapest, Aula Kiadó
- Forray R. Katalin – Juhász Erika (2010): *A felnőttkori autonóm tanulás és tudáskorrekciós elköteleződés*. In: Uők (szerk.): *Nonformális – informális – autonóm tanulás*. Debrecen, Debreceni Egyetem, 12-37. p.
- Horváth Margit (1990): *A felnőttkor pszichés sajátosságai*. In: Uő: *A közművelődés pszichológiai, andragógiai alapjai*. Bp., Tankönyvkiadó, 39-55. p.
- Juhász Erika (2009): *A képzési folyamat tervezése és irányítása*. In: Heczi Lajos (szerk.) Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó
- Kirkpatrick, Donald L. – Kirkpatrick, James D.(2006): *Evaluating Training Programs: The four levels*. New York, Mcgraw-Hill Publ.Comp.
- Légrádiné Lakner Szilvia (2006): *Tréningmódszer a felsőoktatásban*. In: *Tudásmenedzsment*, 1. szám, 60-67. p.
- Rudas János (2007): *Delfi örökösei. Önismereti csoportok – elmélet, módszer, gyakorlat*. Budapest, Lélekben Otthon Kiadó
- Vinkler Tamás (2009): *Tréningek, Tréningprogramok Értékelése*. In: <http://www.treningkereso.hu/trening-ertekeles-treningprogram-ertekelese.html> (Letöltve: 2009.03.19.)