

Változás a képzésben

A képzésmentedzsmentnek az elkövetkezendő években elsősorban két témával kell foglalkoznia: stratégiával és kultúrával. Erre világít rá a St.Gallen-i Egyetem tanulmánya. A humántőkét pénz- és tőkepiac-orientáltság és személyzetgazdálkodási szempontból egyaránt értékelni kell – ez a képzéskontrollerek új feladata. Tekintettel a demográfiai változásra személyzeti szakértők átfogó intézkedéseket keresnek a személyzetfejlesztésre. Erre kínálnak gyakorlati megoldásokat a házon belüli szemináriumok, valamint a cégegyetemek és akadémiák. Fontos feladatuk van továbbá a cégegyesítések során szervezett szemináriumoknak.

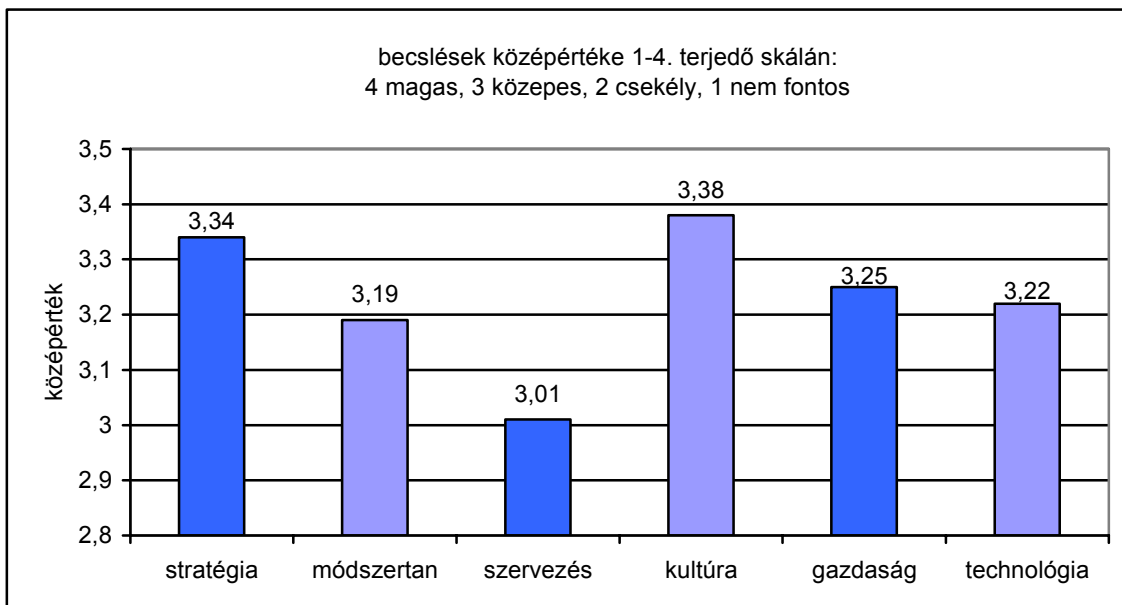
Tárgyszavak: képzésmentedzsment; tanulástervezés; humánerőforrás; könyvelés; gazdaságosság; kompetenciafejlesztés; tréning; fúzió; szeminárium.

Svájci tanulmány a képzésről

A St. Gallen-i Egyetem mellett működő Svájci Innovációs Központ vállalatokat, főiskolákat és más oktatási intézményeket támogat innovatív képzési és továbbképzési megoldások fejlesztésében és bevezetésében. A Központ kutatási és fejlesztési munkája keretében tendenciatanulmányt készített a képzésmentedzsment kihívásairól.

A megkeresett 94 vállalatból 47 vállalat szakértői vettek részt a Delphi-tanulmányként három körben lefolytatott vizsgálatban. Az összesen 39 kérdést tartalmazó kérdőív hat témakört ölelt fel: stratégia, módszertan, szervezés, kultúra, gazdaság, és technológia. Minden témakörön belül volt legalább egy nyitott kérdés, ami arra kérdezett rá, hogy a szakértők szerint melyek a legnagyobb kihívások.

Lényeges eredményként megállapítható, hogy a szakértők mindegyik témakört jelentősnek minősítették, kiemelkedő helyre pedig a kultúrát és stratégiát sorolták (1. ábra).



1. ábra Az egyes témakörök jelentősége

A tanulmányban a legjelentősebb tématerület a kultúra, három fő témával: a tanulás támogatásának elősegítése a főnökök részéről, vezetők alkalmazása a képzési folyamatokban és ismeretek cseréjének támogatása a vállalatnál. Főleg a vezetők megkeresésének és bevonásának tulajdonítanak nagy jelentőséget, mivel a helyszínen az ő feladatuk a munkatársak fejlesztése. Ez természetesen nagy kihívást jelentő feladat, mivel a vezetők a tanulmány szerint inkább szakmai szakértőnek tekintik magukat és csak másodlagosan foglalkoznak vezetői feladataikkal, másrészt pedig ennek a feladatnak a teljesítése függ a mindenkori vállalati kultúrától.

A vezetők általi közvetlen tanulási támogatás mellett kihívást jelent a képzésmenedzsment számára a vezetők bevonása a tanulásvontakozású értékek, elvárások és hozzáállások multiplikátoraként. Ennek a kihívásnak a kezelése feltételezi az oktatószemélyzet specifikus képzettségét, valamint a változást a vezetőknél. Az oktató személyzetnek a vezetőket a koncepcionális munkákba mint tanulási tanácsadókat kell integrálni és támogatni. Másrészt a vezetőknél is változásra van szükség, amit főleg formális és informális képzési intézkedésekkel lehet kezdeményezni.

A kulturális témák keretében fontos szerepet játszik a vállalaton belüli tudáscsere kérdése is. A megkérdezett vállalatok nagy része már megvalósított olyan intézkedéseket, mint kollegiális coaching, kollegiális esetfeldolgozás és workshopok vagy a következő két évben tervezi a

bevezetést. A tanítás- és tanuláskultúra területén további kihívást jelentő témák a vezetők szerepértelmezésének már közvetve érintett változása, a közreműködők saját felelősségének elősegítése és egy új tanulási kultúra meghonosítása.

Megváltozott szerepek

A stratégia területén az oktatásmenedzsment vállalati stratégiához igazodása jelenti a fő kihívást. A megkérdezett szakértők 82%-a tartja ezt a témát nagyon jelentősnek, és nem egyedi intézkedésként, hanem folyamat keretében kívánnak foglalkozni vele. Ebben az összefüggésben fontos jövőbeni feladatnak tekintették a képzésmenedzsment stratégiai fejlesztésre gyakorolt befolyásának növelését. Ennek megfelelően változik a szerepe is. A belső távlatokra koncentráció helyett a következő években fokozottan a menedzsmentre koncentráció és így reaktív stratégia-megvalósítóból proaktív professzionális alakítóvá fejlődik (kell fejlődnie). Ez a fejlődési folyamat természetesen nagyon erősen függ szervezési, személyi és kulturális feltételektől.

A személyiségfejlesztés témáját a már felsorolt témakörök mögé sorolják. A képzésmenedzsment rögzítése a vállalati eszményképekben és speciális eszményképek kialakítása viszonylag fontos, de jelenleg nem elsődleges jelentőségű témák.

A jelentőség vonatkozásában a stratégia területén a Bolognai folyamatnak és következményeinek kisebb a helyértéke. Jelenleg nem lehet érzékelni egységes irányvonalat – a Bolognai folyamatot csupán a képzés rugalmassá tételének csúcsaként lehet tekinteni, aminek következményeit a vállalatok eltérően látják.

A következő években a képzésmenedzsment számára a tanulótervezés módszertana jelenti a legnagyobb kihívást. A képzési intézkedések tudásátadást elősegítő kialakítását a szakértők 81%-a tartja nagyon jelentősnek. Érdekes módon azonban a vállalatoknak mindössze 22%-ánál valósították meg annak ellenére, hogy már évek óta sürgetőnek számít. A megkérdezett vállalatoknak több mint fele tervezi, hogy a képzési intézkedéseket a közeljövőben az átadást támogató módon alakítja. Ehhez a képzésmenedzsmentnek konkrét intézkedéseket kell kidolgozni az átadás problematikájának a megoldására.

A gazdálkodás területén a minőségfejlesztés egy minőségi képzéskontrolling értelmében lényeges téma. Egyrészt mutatószámokat várnak, amiből a képzésmenedzsment teljesítőképességére lehet következtetni, másrészt látják az ilyen számok határait és minőségi folyamatokat köve-

telnek. Ezen a területen a legnagyobb kihívást az állandó, illetve zsugorodó költségkeret jelenti: Már nincs pénz innovációkra, hanem a kihívás: „több innovációt a pénzért” (1. táblázat).

1. táblázat

A legfontosabb 10 téma

Rangsor	Téma
1	tudásátadás elősegítése
2	a képzésmenedzsment vállalati stratégiához igazítása
3	a tanulás támogatása a felettesek részéről
4	belső tudáscsere
5	vezetők mint multiplikátorok
6	a képzésmenedzsment befolyása a stratégiafejlesztésre
7	képzéskontrolling
8	megjelenítés vállalati eszményképekben
9	informális kompetenciafejlesztés
10	képzésmenedzsment eszménykép

A tanulmányban kevésbé fontosnak értékelik a módszertan és szervezés témáját. A módszertan témakörében az az összbenyomás, hogy a didaktikai módszerek bizonyos divatáramlatoknak vannak kitéve. Az új fejlesztéseket gyorsan kipróbálják, de gyorsan el is vetik.

Ez e-tanulás ennek a rövid életű kísérletezésnek a része és a személyzet-/vezetőfejlesztés számos lehetősége egyikének tekintik és kevésbé fontosnak sorolják be. Időközben mint módszer nagyobb összefüggésben meghonosodott és már nem számít „tendenciának”. Emellett egyértelmű a szoros kapcsolat a kultúra témájával. Jelenleg nem a tanulástámogatás módszerének van nagy jelentősége, hanem sokkal inkább egy kulturális és stratégiai szemléletmód keretében folyó tanulásnak.

A szervezés témakörének tulajdonítanak a legkevesebb jelentőséget, főleg a HR-feladatok kiszervezés témájának. Itt felvetődik a személyzetmenedzsment számára a szervezés, ill. az illetékességek koordinálásának kérdése, különösen a fokozott stratégiakapcsolat/fejlesztésre törekvéssel, valamint a megfelelő szervezeti forma kérdésével összefüggésben. Problématerületként kristályosodik ki a képzésmenedzsmenttel foglalkozó szervezeti egységek közötti együttműködés.

Digitális tanulási források

A tanulmányban tárgyalt további szervezési téma többek között a képzésigény felmérése, a képzésmenedzsment szervezeti formája és az oktatási személyzet képzése. A technológia tématerületével összefüggésben a tanulmány megállapítja, hogy a jövőbeni technológiákról jelenleg számos becslés létezik és nincsenek világos tendenciák. Fő kihívásként elsődlegesen az IT-infrastruktúra összehangolását és a digitálisan rendelkezésre bocsátott tanulási források használhatóságát, a munkatársak problémamentes hozzáférését jelölik meg. Összefoglalva a képzésmenedzsment olyan alakulását lehet megfigyelni, ami az egész tanulmányban kifejezésre jut: már nem a képzésmenedzsment adminisztratív vagy instrumentális szemléletmódjáról van szó, hanem sokkal inkább stratégiai kérdésfelvetésekről. A stratégia és kultúra témák azok a kihívások, amelyek mellé a képzésmenedzsmentnek az elkövetkezendő években oda kell állni.

A képzéscontrolling kihívásai

Ma – az európaiasodás és globalizáció korában – 2005. január 1-je óta napirenden van az immateriális vagyoni értékek, illetve a humántőke mérlegkészítése és értékelése. Ennek ellenére a humánerőforrás-könyvelés viszonylag fiatal kutatási terület. A vállalati gyakorlatban kihívásnak tekintik. Az üzemekben az első üzemgazdasági teamek fognak hozzá ehhez a pénz- és tőkepiac-orientált, valamint személyzetgazdálkodási feladathoz. A „humánerőforrás-tőke” immateriális értékéről több időszakot átölelő olyan mutatószámokat kívánnak kidolgozni, amiket a befektetők rendelkezésére bocsáthatnak. Emögött az a gondolat rejlik, hogy a humánerőforrás-tőke is hozzájárul a vállalati sikerhez és a vállalat piaci értékének növeléséhez.

A személyzetiseknek meg kell ismerni a pénz- és tőkepiac-orientált szemléletmódot és mélyíteni kell számviteli ismereteiket. Ezért a gyakorlatban különböző kezdeményezések jelentek meg a humánerőforrás-tőke elismerhető és alkalmazható értékelési normáinak és módszereinek fejlesztésére.

Megváltozott feladatok

Lényegesen megváltozik a képzéscontrollerek feladatköre és kompetenciája. Egyrészt ma egy személyzeti és képzési controllernek foko-

zottan ismerni kell a pénzügyileg hatékony költségek meghatározását, rögzítését és értékelését, amelyek az utánpótlás-program következtében keletkezhetnek. Még nehezebb lesz azonban, ha a képzéscontroller megpróbálja a pénzügyi kihatású teljesítmények egyfajta okozati hozzárendelését elvégezni, azaz a beérkező fizetéseket/pénzmozgást konkrét képzési intézkedésekhez hozzárendelni, hogy az utánpótlás-programok gazdaságosságát a cégvezetés és az éves zárás részére dokumentálja.

Másodszor a képzéscontrollernek meg kell tanulni a nem tapintható, itt „szellemi vagyon”, illetve humántőkehozam regisztrálását, értelmezését és értékelését (2. táblázat).

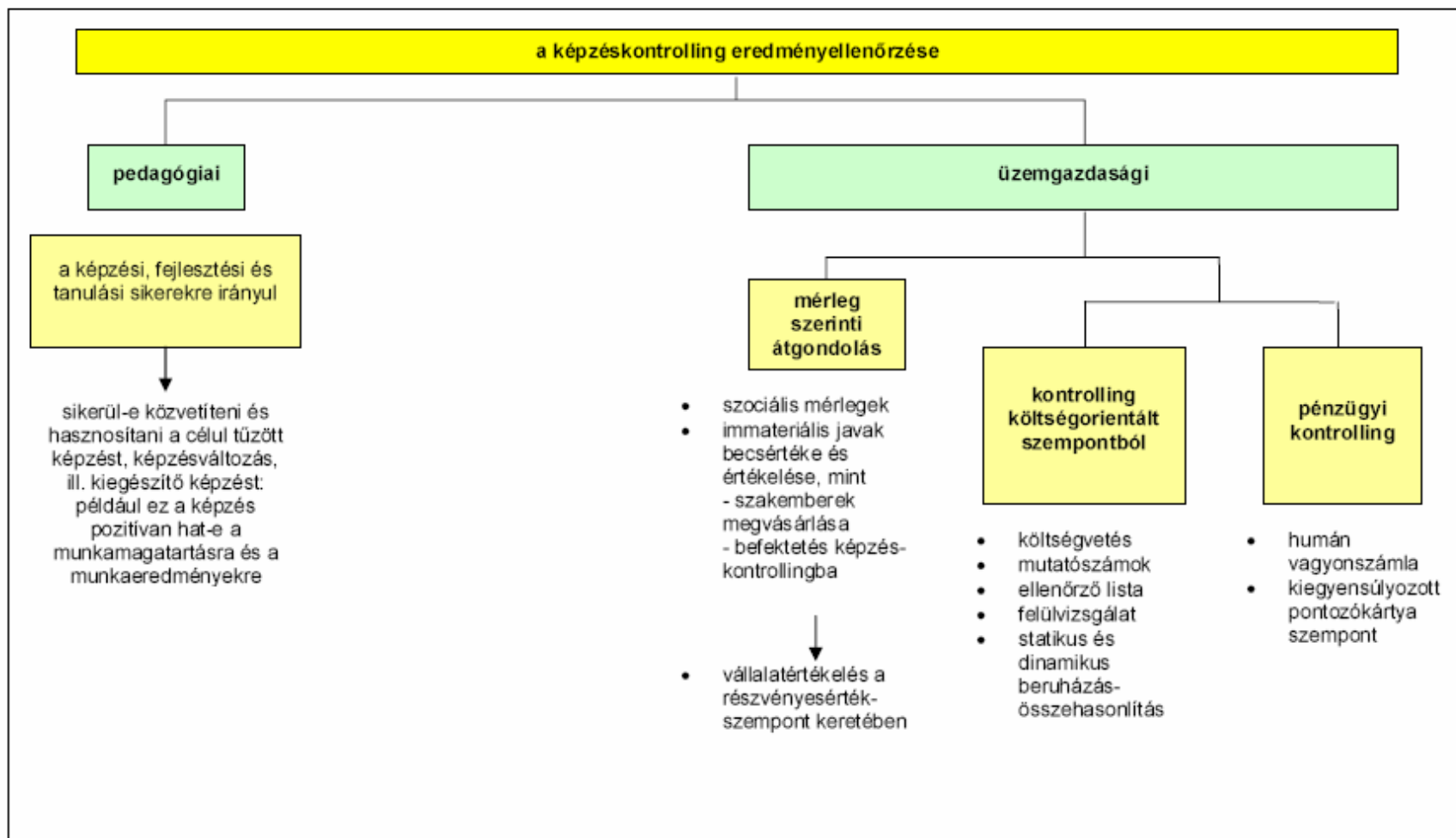
2. táblázat

Nem tapintható vagyon figyelése,
példaindikátorokkal

	Immateriális értékek		
Dimenziók	Külső struktúra	Belső struktúra	Tudástőke
Növekedés	egy vevőre jutó jövedelmezőség és forgalom	beruházás IT-re és más know-how-ra	képzési költségek
Hatékonyság	vevőelégedettség	asszisztensek/szakértők aránya	munkatársankénti termelékenység
Stabilitás	ismétlődő vásárlások aránya és gyakorisága	asszisztensek és szakértők fluktuációjának aránya	szakértők, ill. szakemberek fluktuációja

Harmadszor a személyzetiseknek minden bizonnyal ajánlatos megismerkedni a képzéscontrolling eddigi módszereivel. Akkor a gazdasági vizsgálatokat jobban el lehet végezni és üzemgazdasági eszközön keresztül jobban lehet kommunikálni a képzési követelményeket és azok célszerűségét (2. ábra).

Negyedszer, a képzéscontrollereknek el kell gondolkozni azon, hogyan lehet a fejlesztési intézkedéseket dinamikus beruházásszámlák formájában elszámolni. A dinamikus beruházásszámlákkal elképzelhetők cash-flow-számlák, amelyek a részvényes-érték szempontnak megfelelnek és a mérlegben az immateriális javak értékelési alapjaként felhasználhatók. Természetesen az egész eszköztárat integrálni kell a képzéscontrollingba. A képzéscontrolling folyamata több egymást követő szakaszból áll.



2. ábra A képzéskontrolling eredményellenőrzése

A tervezés, irányítás és ellenőrzés egyes lépéseit a következők szerint lehet felosztani:

- a képzéstervezésben mennyiségi és minőségi célokat meghatározni,
- egy olyan munkatárscsoport munkaeredménye terv- és tényállapotának meghatározása, amelynél a képzésigényt rögzítették,
- a vizsgálandó munkatárscsoport (osztály vagy részleg) munkaeredményei mennyiségi és minőségi eltéréseinek megállapítása,
- a hibás teljesítések elemzése a munkatársak, a felettesek, az üzemi tanács, a személyzeti osztály és a cégvezetés szemszögéből,
- képzési intézkedések és költségkeret tervezése (tartalom, módszer, oktató személyzet, helyszín/helyiségek és tananyagok),
- intézkedések lefolytatása (megvalósítás),
- intézkedések kiértékelése (olyan mutatószámokat képezni és eszközöket fejleszteni, amelyek lehetővé teszik a közgazdasági és pedagógiai értékelést),
- a munkatárscsoportokra, illetve osztályokra új tervértékeket képezni, hogy a folyamatos ellenőrzés keretében látni lehessen, hogy a képzési ráfordítás (például dinamikus beruházásszámlával) jövedelmező-e és a kiadások amortizálódnak-e.

Egy utolsó szempont megmutatja, hogyan lehet a belső és külső számvitelt a képzéscontrollingban egyesíteni. Ez a berlini kiegyensúlyozott pontozókártya szempont, ami megmutatja, hogy a kiegyensúlyozott pontozókártya minden szempontját össze lehet kapcsolni a pénzügyi ellenőrzés technikáival, eszközeivel és mutatóival. Egyidejűleg minden tetszés szerinti mutatószám-piramis minden egyes további perspektívára kifejleszthető. A berlini feltevést a részvényes érték értelmében egy vállalatértékelési szempont teszi dinamikussá.

A tapasztalatok átadása

Sok vállalat számára jelent problémát munkatársaik belső felmondása, mert már nem tudnak lépést tartani az üzemi fejlődéssel. Ezért nagyon fontos az olyan vállalkozói stratégia, ami kiegyensúlyozott üzemen belüli életkor-összetételre törekszik.

A jövőbeni személyzetfejlesztésnek teljes körűsége kell törekedni. Az üzemen belüli továbbképzés és tréning ehhez előrelátó és egyidejűleg viszonylag rövid idő alatt megvalósítható lehetőségeket kínál.

Sok vállalatnál elkezdődött egy kultúraváltás a „másság” jelszó alatt. Más vállalatok még csak most kezdenek foglalkozni vele. Ehhez hozzátartozik, hogy a különböző életkorokban felismerik a foglalkoztatottak tapasztalatát, és erősségeiket aktívan integrálják az üzemi hétköznapiakba. Ha sikerül a házon belüli tréninget ebben az értelemben átgondolni, jobban sikerülhet az innovatív és produktív cégfejlesztés.

A tapasztalatokon alapuló házon belüli képzést a mindenkori üzemi helyzetekben testre szabottan lehet alkalmazni. Ebben a házon belüli tréningben három kapcsolódási pont új és döntő:

1. a tapasztalatcsere,
2. a munkahely közelsége,
3. alkalom teremtése az üzemi gyakorlatban.

A workshopok és önálló tanulási szakaszok szokásos váltakozásán belül integrálták a tapasztalatorientált tanulás lényeges elemeit. A tapasztalatcsere a jövőbeni idősebb és a már tapasztalt foglalkoztatottak számára szakértelmükhöz maximálisan igazodó esély tapasztalataik átadására. A tapasztalt munkatársak így vélemények követői lesznek, olyan utazók az üzemben, akik kulcsfontosságú ötleteket, témákat és kérdéseket visznek be a következő beszélgetésbe (3. táblázat).

3. táblázat

A cserealkalmak új ismeretekhez vezetnek

workshop → önálló tanulási szakasz → workshop → önálló tanulási szakasz → workshop
A tapasztalatorientált tanulás elemei
<ul style="list-style-type: none"> – tapasztalatok átadása tapasztalatcsere keretében – a foglalkoztatottak „véleménykövetek” az üzemben: ötleteket, témákat és kérdéseket továbbítanak – különböző tanulási helyek az üzemben: fórumok, hálók, beszélgetések – kapcsolat az üzemi döntéshordozókkal és a már érintett üzemi részlegekkel

A modellprojekt

A Schaeffler KG, Hirschaid személyzeti fejlesztése meg van győződve erről a fajta házon belüli tréningről. Szakmai vezetők és a műszaki üzemek munkásai ismerkedtek meg a tapasztalatorientált tanulóval a LUPO (Lernen und Prozessoptimierung am Arbeitsplatz = tanulás és folyamatoptimalizálás a munkahelyen) projekten keresztül. A feldolgo-

zandó témákat a résztvevők közvetlen munkakörnyezetükből saját maguk választhatták ki.

Üzemi problematikaként a műszakok nem megfelelő összehangolása merült fel. A tervezett karbantartások, típusváltás és gépfelülvizsgálások nem voltak mindenki számára ismeretesek, a rendelésállománnyal, látogatókkal vagy új termékekkel kapcsolatos általános információk nem voltak eléggé átláthatók. A fontos információk az üzemi tanácstól, üzemorvostól, a személyzeti osztálytól, a munkavédelemtől nem jutottak el az egyes műszakokhoz.

A szakmai vezetők az előtt a probléma előtt álltak, hogy szabad hetük után szembe találták magukat a műszakos dolgozók problémáival és kérdéseivel, amiket nem tudtak megválaszolni. Éppen egy olyan műszakmodellben, amiben három hetet dolgoznak és utána egy hét szabad, az éjszakás és szabad hét után a munkatársak nagyon kevés információt kapnak. 2–3 napra van szükségük, hogy újból naprakészek legyenek. A LUPO tanulási formában tehát az volt a kérdés, hogyan lehet javítani az információáramlást és a műszakok összehangolását.

Jobb egyeztetés

A jelenléti időkben megrendeztek néhány olyan workshopot, amire külső trénereket hívtak. A trénerek irányították a témakiválasztást és tanulást. Az alkalmazottak bemutatták eredményeiket és ezzel alakítási és problémamegoldási kompetenciájukat is dokumentálták. A workshopok közötti önálló tanulási szakaszokban, valamint a más műszakokban dolgozókkal megrendezett fórumokon a csoporttagok egyénileg vagy csoportokban megoldásokat dolgoztak ki a kiválasztott, javítandó szempontokra.

A megoldás megtalálásának leegyszerűsítése és meggyorsítása érdekében a csoporttagoknak az az ötletük támadt, hogy minden csoporttalálkozó után megbeszéljék az illetékességi területeket és kijelölnek egy szervezőt. A szervező a csoporttagokkal egyeztetve megtervezte a háttéridőt, amikor a házi feladatokat el kellett végezni. Így meglepő dinamika jött létre, ami gondoskodott arról, hogy mindenki megjelenjen és hogy az éjszakások is közreműködjenek a saját maguk által meghatározott házi feladatokban. A csoporttagok bemutatták a műszakátadás javítására kidolgozott javaslatokat: információs táblákat állítottak fel, látogatási értesítéseket és sajtóközleményeket függesztettek ki, a műszakátadáskor mindig jelen volt egy művezető, jegyzőkönyvek készültek, hibakartont vezettek, egy csoportterminált rákapcsoltak az üzemi hálóra – így

összességében a hálót is jobban kihasználták. A munkatársak szakmai és szociális kompetenciáikkal a problémamegoldás folyamatában a vezetőkkel és más üzemi részlegekkel egy szintre kerültek és saját maguk teremtettek egy olyan cseredinamikát, ami a konkrét üzemi gyakorlatban nagyon produktív elemekhez vezetett.

Sikeres elem

A Schaeffler KG LUPO-projektjének és más üzemek hasonló tanulási programjainak, valamint a részt vevő dolgozókkal és vezetőkkel lefolytatott interjúk elemzése a különösen sikeres elemek integráló és megfelelően optimalizált, dinamikus modellt eredményez.

A tulajdonképpeni tapasztalatcsere ezen túlmenően sok további szinten és cserefórumon megy végbe. Ha sikerül az üzemet, mint tanulási helyet rugalmasan és racionálisan felfogni, a tapasztalatból a tanulás új és távolabb mutató formái keletkeznek. Ennek az alapvető dinamikának megfelelően változnak a munkatémák is. Az itt hivatkozott példában ez a műszak-összehangolás javítása.

Visszatérő saját kezdeményezések

A résztvevők tovább kezdeményezik a tapasztalatorientált cserét. Jelenleg – két évvel a modell indítása után is – saját rezsiben kollegiális teamtalálkozókat rendeznek. A jó szándékból igazi kezdeményezés lett. A fórumok és teamek külső levezetés nélkül működnek. Rotációs elv alapján mindig más és más személy vállalja a levezetést, a jegyzőkönyveket vagy a szervezést. A személyzeti vezetés támogatja ezeket a egyes életkor-összetételű teameket. Ilyen alapon mindkét fél nyer. A vállalat motivált munkatársakkal rendelkezik, akik innovatív problémamegoldásokat és fejlesztéseket hoznak. A munkatársak esetében viszont gyarapodnak az aktuális üzemi gyakorlathoz igazodó szakmai ismeretek.

A dolgozók így keletkező tanuláselégedettsége szoros összhangban van a vállalat által remélt fejlődési hatásokkal. A ráfordítás kifizetődik, mivel a „tanulás-elrendezés” dinamikáját ésszerűnek találják, hiszen az üzemi források megengedett használata és új cselekvési mozgásterek megnyitása következtében pozitív hatások keletkeznek. A résztvevők az aktív részvételt úgy értékelik, hogy a vállalat befektet teljesítőképeségükbe.

A személyzetfejlesztés a „tanulás-elrendezés” célirányos figyelembevételével a 40 év feletti korosztály potenciálját át tudja értékelni és egy

másképp gondolkodó vállalati stratégiát tud hozzáférhetővé tenni. Az itt ismertetett példa azt mutatja, hogy a vállalatok modellszerűnek tekinthetik és koncepciójukban figyelembe vehetik a tapasztalt munkatársak fokozott bevonását az üzemi teljesítmény-előállítási folyamatba.

A Schaeffler KG-nél a két eredeti teamből időközben hat területen átnyúló team lett, összesen 40 munkatárssal. Ezek a csoportok rendszeres találkozók keretében dolgoznak – részben saját maguk által kiválasztott, részben előre megadott – üzemi témákon. A teamek szóvivői rendszeres, félévenként megtartott beszámolókon tájékoztatják az üzemvezetést munkaeredményeikről. A tapasztalatorientált képzés munkaeredményei folyamatos és rendszeres inputként kerülnek be az üzemi folyamatokba.

Cégakadémiák és vállalati egyetemek

A nem fő tevékenységhez tartozó üzleti folyamatok kiszervezése vállalkozói standard opció. Magának a személyzetmenedzsmentnek a kiszervezése is szokásos. Csupán a személyzetfejlesztés vonatkozásában vannak fenntartások. Tudósok és gyakorlati szakemberek azzal érvelnek, hogy a stratégiafejlesztés kulcsfeladatait nem tudják külsősök ellátni. Gyakorlati tapasztalatok azonban azt mutatják, hogy a kiszervezés itt is megvalósítható.

A munkatársak célirányos fejlesztése természetessé vált a vállalatok számára. Természetesen sok személyzeti vezetőnek az a tapasztalata, hogy nem elég a munkatársakat rendszeres időközönként különböző szolgáltatókhoz tréningre küldeni. Ezzel nem igazán lehet tartós eredményeket elérni. Ezért főleg a nagyvállalatok hoztak létre cégakadémiákat vagy vállalati egyetemeket. Döntésüket elsősorban differenciált haszonérvekkel indokolják:

- A munkatársak a cégakadémiával hasznosíthatják a kompetenciafejlesztés saját tervezésű és stratégiaileg a vállalati célokkal összehangolt koncepcióját. Így megelőzhetők a tréningek „vadhajtásai”.
- Az akadémián keresztül a munkatársak jobban azonosulnak vállalatukkal. Növekszik az a hajlandóságuk, hogy hosszú távon kötődjenek a vállalathoz.
- Az oktatási tartalmakat és módszereket úgy lehet alkalmazni, hogy a munkatársak valós igényeihez igazodjanak.

- Speciális munkatárscsoportok (cégvezetés, menedzsment, vezető-utánpótlás, új munkatársak) részére célirányos fejlesztési programokat lehet kialakítani.
- A saját rendezvények jobb minőségbiztosítást tesznek lehetővé, mint a továbbképzési kínálatok az egyébként áttekinthetetlen piacon.

Sok vállalat nem rendelkezik a cégakadémia felépítéséhez szükséges személyi forrással vagy sajnálják annak költségeit. Az üzleti folyamatokhoz hasonlóan a vállalati egyetem esetében is lehetséges a kiszervezés. Aki így dönt, beruházási és állandó költséget takarít meg (személyzet, helyiség, szoftver) és a stratégiafejlesztésre koncentrálhat.

A kiszervezéssel a saját személyzetfejlesztéssel rendelkező vállalatok is minőségileg nagy értékű és igényes akadémiai megoldást tudnak megvalósítani és saját személyzetfejlesztőiket szabaddá tehetik tulajdonképpeni feladataikra. A cégakadémiával már rendelkező vállalatok megoldásukat szoftvertámogatással tudják professzionálissá tenni vagy üzemgazdasági problémák esetén mentesülnek állandó költségeik nagy részétől.

Konkrét tapasztalatok

Az a koncepció, hogy a cégakadémiát külső szolgáltató működtesse, a Jenoptik AG akadémiájának felépítésével kapcsolatos konkrét tapasztalatokból ered. Ezt az akadémiát külső szolgáltató valósította meg és igazgatta. Ebből egy egyedülálló személyzetfejlesztési eszköz keletkezett, amit azóta több vállalat alkalmaz. Az eltérő jellemzők ellenére az akadémiáknak van egy közös tulajdonságuk: Az akadémia egy online platform az intraneten vagy interneten. Ezen a platformon a személyzetfejlesztés minden folyamatát gyorsan, papírmentesen és minden munkatárs számára könnyen hozzáférhetően kínálják.

Az érdeklődők részletes információkat találnak minden rendezvényről (tartalom, tréner, szálloda). A platform felhasználóbarát kialakítása lehetővé teszi az egyszerű foglalást és a rendezvény egyszerű törlését. A folyamatba integrálni lehet a felettes általi foglalásigazolást. A szeminárium anyagai, fotók, irodalom a platformon letölthető módon rendelkezésre bocsáthatók és így fokozzák a közvetített szemináriumtartalom gyakorlattranszferjét.

Fontos vállalati alapelvek, mint továbbképzési, támogatási vagy utazási költség irányelvek a platformon le hívhatók és a foglalási folyamatba integrálhatók.

A kérdésigény-lekérdezések gyorsan és szisztematikusan állapítják meg a képzési költségkeretet. A közvetlen visszacsatoláson kívül közvetlenül a rendezvény után néhány nappal egy transzferorientált visszacsatolás történik. A minden egyes vezetőre és a teljes vállalatra vonatkozó átlátható adatszolgáltatás lehetővé teszi a professzionális képzéskontrollingot.

A cégakadémia architektúrája elsősorban elektronikus kommunikációs médiákra támaszkodik, a gyakorlatban természetesen nagyon élően tapasztalják, mivel a hagyományos, jelenléte igénylő szemináriumokon személyes kompetenciákat sajátítanak el. Így biztosítják, hogy a munkatársak ne csak a tartalmi tanulási célokat ismerjék meg, hanem a szeminárium informális és kulturális tanulási hatásaiból is profitáljanak. Így nyilvánvalóvá válik, hogy a koncepció nemcsak e-tanulási kínálat, hanem online platform is, amibe a személyzetfejlesztés csaknem minden szervezeti folyamatát integrálni lehet. Igény esetén a rendszerbe e-tanulási modulokat vagy blended learning koncepciókat is be lehet építeni.

Az elektronikus médiák a munkatársaknak és személyzetiseknek lehetővé teszik, hogy szerteágazó szolgáltatást kínáljanak. Ide tartoznak elsősorban a kommunikációs normák, mint például a foglalás azonnali automatikus visszajelzése, valamint a meghívás, amit minden résztvevő legkésőbb a szeminárium kezdete előtt hat hónappal megkap és a szemináriummal kapcsolatos minden kérdésre választ ad.

A részvételi díjat csak akkor számolják fel, ha a rendezvény megvalósul. Így a személyzetfejlesztés költségei a saját cégakadémia keretében átláthatók és ezért kalkulálhatók. A munka- és időigényes adminisztratív eljárásokat – képzésigény-elemzés, szeminárium-katalógus, meghívások, értékelés – a külső szolgáltatók gyakran professzionálisan és azonos minőségben kínálják. Szolgáltatásuk részét képezi az is, hogy szemináriumi programokat tervezzenek, oktatókat és szállodákat keresenek vagy a személyzetfejlesztés kérdéseiben tanácsot adjanak.

Ha egy vállalat úgy dönt, hogy a saját tanulási és fejlesztési feladatokat vállalati egyetem létrehozásával saját maga veszi kézbe, számos stratégiai előnyt teremt magának. Az, hogy ezeket az esélyeket mennyire tudják kihasználni, főleg a vállalati egyetem kialakításától függ: Tartós versenyelőnyt csak azok a cégek tudnak elérni, amelyek világos célokat követnek és vállalati egyetemüket ezen célok figyelembevételével alakítják ki.

Így a vállalati egyetem például a kultúraváltás eszközeül, innováció bölcsőjeként vagy – klasszikus értelemben – képzési platformként szolgálhat. Az egyetem kialakítása – a céloktól függően – vállalatunként eltér

rő. Annak a vállalatnak, amelyik az egyetemmel mélyreható kultúraváltást szeretne elérni, egészen más célcsoporthoz kell igazodni és más szervezeti, tartalmi és módszertani követelményeket kell teljesíteni, mint azoknak, amelyek elsődlegesen stratégiai innovációra vagy vezetőik fejlesztésére törekcszenek.

Nagy befektetések

A vállalati egyetem létrehozása legtöbbször nagy beruházással és jelentős állandó költséggel jár. Ezzel hatások tekintetében nagy elvárások és a rendezvények mérhető sikere áll szemben. Ezért éppen a felépítési szakaszban fontos, hogy a koncepció és a megvalósítás kapcsolódjon egymáshoz és a tervek megfelelő vágányon fussanak. A konkrét célkitűzéstől és a kialakítás részletkérdéseitől függetlenül meg lehet határozni bizonyos tényezőket, amelyek nagyban hozzájárulnak a vállalati egyetem sikeréhez.

Ide tartozik az elkötelezettség. Vállalati egyetem alapításakor központi jelentősége van annak, hogy a vállalat sok döntéshozóját és multiplikátorát a lehető legkorábban bevonják. A koncepció kialakításában és megvalósításában főleg akkor elengedhetetlen a vezetés elkötelezettsége, ha a célkitűzés szerint ennek egy kultúra- és vezetésfilozófiát meghatározó platformnak kell lenni. A vállalati egyetemek gyakran akkor különösen sikeresek, ha az ügyvezető áll a mozgalom élén.

Központi jelentősége van még az egyedülálló eladási előnyben és a vonzó márkaprofilnak a cégakadémia vállalaton belüli és kívüli elismertetésének és elfogadásának biztosításában. Az a vállalati egyetem eredményes, amelyiknek sikerül húzóhatást elérni; azaz a célcsoportnál igényt ébreszteni arra, hogy a vállalati egyetem részévé váljanak. Ugyanilyen fontos, hogy a felettesek készek legyenek a munkatársakat a vállalati egyetem rendezvényeire szabaddá tenni. Erősen decentralizált vállalati struktúra esetén figyelembe kell venni, hogy a vállalati egyetem alapításával együtt jár a személyzetfejlesztés központosítása, amivel a decentralizált egységek valószínűleg kezdettől fogva nem értenek majd egyet. Ennyiben még fontosabb a vállalati egyetem hasznát és egyedülállóságát minden szinten világossá tenni.

Az elfogadás és a húzóhatás megteremtéséhez fontos az első sikerélmények gyors elérése. Az alapítás után a lehető legrövidebb idő alatt még akkor is kézzelfogható eredményeket tudjanak felmutatni, ha nincs eldöntve a koncepció minden részletkérdése vagy a teljes kiépítést a korlátozott pénzügyi lehetőségek vagy személyi források (program-

menedzser vagy egyetemi kooperációs partnerek hiánya) miatt nem lehet azonnal megvalósítani. Ezenkívül a vállalati egyetem létjogosultságának igazolásához lényeges a képzésre fordított befektetések rendszeres hatékonyságmérése. Ez nem úgy történik, hogy a résztvevők értékelik a szemináriumokat, hanem sokkal inkább azt kell mérni a felettesek megkérdezésén keresztül, hogy a tanultak milyen hatással vannak a konkrét munkára.

A rendezvények tartalmának túlnyomórészt közvetlenül kapcsolódni kell a vállalat aktuális helyzetéhez és stratégiájához, legyen az innovációtámogatás, hatékonyságnövelés, know-how fejlesztés a kulcs-technológiákban, vevőorientáltság fokozása a teljes értékteremtési láncon. A vállalati egyetem elfogadása olyan mértékben növekszik, ahogyan a vállalat a legnagyobb aktuális építési területek mellett kiáll. Az igazgatóság napirendjének elején szereplő központi témák ideális első kísérleti programként és rendezvényként kínálóznak.

A vállalati egyetem exkluzivitás jellege függ a célkitűzéstől és célcsoporttól. A tapasztalat azonban azt mutatja, hogy a vállalati egyetemre érvényes, hogy „inkább kicsi és szolid, mint nagy és pompás” legyen. Az elsődleges prioritás a rendezvények haszna a résztvevők számára. Ezért elsősorban a partnerek minősítésére, a résztvevők VIP-bánásmódjára, kiváló rendezvényanyagokra és vonzó rendezvényhelyszínekre kell koncentrálni.

A vállalati egyetem elfogadása szempontjából központi jelentősége van annak, hogy az egész vállalatnál tájékoztassanak róla, keressék a támogatást és tudatosítsák a munkatársak fejlesztésének jelentőségét.

Kerülni a csapdákat

Az egyetem felépítése során vannak csapdák is, amiket kerülni kell. Ha a vállalati egyetem az eddigi „továbbképzők” átkeresztelésével jön létre, nem kell azt várni, hogy elérje a kultúraváltás és stratégiadiskurzus célját. Ahhoz, hogy sikeres legyen, a meglévő továbbképzési kínálat látható javulását kell eredményezni és lehetővé kell tenni a továbbképzési célok egyértelműen jobb megvalósulását.

A vállalati akadémia megvalósítása során nagyon káros az ún. siló-gondolkodás. A vállalati egyetem jelentős haszonpotenciálja éppen a rendezvények vállalati szintű kötegelésében és a különböző vállalati és funkcionális területek között kezdeményezett tapasztalat- és ötletcserében rejlik.

Fontos prioritásokat meghatározni, elengedhetetlenek az egyértelmű célok. Az egyes vállalati területek eltérő érdekelttségéből eredően gyakran különböző, részben ellentétes igényeket és követelményeket támasztanak a vállalati egyetemmel szemben. Ha mindezeket a célokat követni kell, az nem egyértelmű profilhoz, a hatás elmaradásához és a források nem igazán optimális felhasználásához vezet – a vállalati egyetem a célcsoportnál veszít vonzerejéből és a legrosszabb esetben szétmorzsolódik.

Minél magasabban helyezkedik el a hierarchiában a megcélzott célcsoport, annál exkluzívabbnak kellene lenni az egyetem orientációjának: a belső reklám vagy az igazgatóság általi meghívás jutalommal teszi a részvételt, a kínálat lecsökkentése itt is növeli a keresletet.

A kialakítás vonatkozásában ismertetett opciók, valamint sikertényezők és csapdák gondolatvázlatként értendők, ami vállalati egyetem sikeres koncepciójában és megvalósításában már több vállalatnál sikeresnek bizonyult. Végül soron a kialakítással kapcsolatos döntéseket minden vállalatnak a saját igényei szerint kell meghozni. Csak akkor lehet a vállalat által a vállalati egyetemmel követett célokat elérni.

Vezetés és cégegyesítés

Az Allianz csoport képzési igazgatója szerint vezetőképzési rendszere azért magas színvonalú, mert az elnök és az igazgatósági tagok nemcsak aktívan kiállnak mellette, hanem saját maguk is részt vesznek benne. Felismerését a vezetőtréning évtizedes fejlődése igazolja: A menedzserképzés csak ott éri el a vállalat számára kívánatos hatást, ahol a felső vezetés személyesen kíséri figyelemmel a továbbképzést.

Villamos és elektronikus kötőelemek vezető gyártójánál, a Németországban 1500 főt foglalkoztató Weidmüller csoportnál például a központi személyzetfejlesztés tervezi és valósítja meg a képzési intézkedéseket. Elsősorban a fiatal vezetők profitálnak belőle, mivel egy személyes mentor támogatja őket. A több mint 400 főt foglalkoztató víztisztító cég, a Grünbeck GmbH, Höchststadt a.d. Donau ezzel szemben a külső vezetői szemináriumokra helyezi a hangsúlyt. Sajátosság: a rendezvényekre szabadidőben kerül sor.

A szemináriumok keretében tárgyalt témák az ösztönzéstől a munkatársakkal folytatott beszélgetésig, a coachingtól a vezetői magatartásig számos párhuzamosságot mutatnak. Mindenütt döntő a mindenkori gyakorlat elsődleges megkövetelése. A programok kialakításába és megvalósításába bevonnak üzleti iskolákat, gyakorlati szakembereket, a gya-

kornokokkal a helyszínen gyakorolnak és visszacsatolást kapnak a képzett coach-októl.

Fúzió és képzés

Még sürgetőbb a célirányos képzés kérdése cégösszevonások, kis és nagy cégek szövetsége esetén. Amikor 1988-ban a Daimler-Benz-et és a Chryslert stuttgarti székhellyel DaimlerChrysler AG-vé egyesítették, nagy szerep hárult az állandó székhellyel nem rendelkező és több ismert üzleti iskolában vezetői szemináriumokat rendező „DaimlerChrysler Vállalati Egyetemre”. Az ok: egy internetalapú virtuális tanulási platform, ami a konszern 7500 vezetőjének az egész világon rendelkezésére állt.

Az Allianz, ha vállalatot vásárol vagy a csoporton belül végez összevonást, nem tart speciális tréninget. Az újonnan belépők részére állítottak össze az „Allianz megismerése” programot. A Siemensnél a szeminárium-program nem foglalkozik célirányos az egyesülésekkel, hanem projekt formában dolgozzák fel azt.

A Weidmüller Akadémia „Változások sikeres kezelése” címmel kínál szemináriumokat. Azt, hogy a kisebb cégek hogyan tudnak felkészülni az üzemek összevonására, nemrégiben az építési cég mutatta meg, amelyik egy GRID-programot használt ehhez, amit többek között Svájcban nagyobb vállalati egységekre alkalmaztak.

A Sievert AG személyzeti vezetője szerint amikor két üzemet összevonnak, a munkatársak elsősorban azt akarják tudni, hogy munkahelyük biztosított-e és a jövőben milyen emberekkel kell együtt dolgozniuk.

Jobb kommunikáció

A menedzsment a Sievert csoport részére is kidolgozott 15 évvel ezelőtt egy egységes vezetői szempontot. Az alapot a „GRID magatartás-rács”, az egyéni magatartásismérvek feljegyzése képezte, amivel az egyén úgy eredményorientált, mint emberorientált magatartását láthatóvá lehet tenni. Ezáltal a vezetői testületekben lényegesen javult a kommunikációs struktúra. Az értekezletek levezetése könnyebb lett, időtartamuk csökkent és kevesebb zökkenővel működnek az egyes projekt-csoportok is, amelyeknek a struktúra- és folyamatváltozásokra kell hatniuk. Ehhez járul, hogy a vezetői szemináriumokon keresztül könnyebben sikerül a szinergiahatások felélénkülését a különböző erők megvalósításával összehangolni és az egészre sikeressé tenni.

A Sievertnél a legújabb kétnapos fúziós szemináriumokra 10–12 résztvevőt hívnak meg a különböző területekről. A GRID fúziós szemináriumokra alapvetően érvényes, hogy a két fúziós partner elkülönített és közös foglalkozásainak sorozatából állnak. A közös foglalkozáson, amit külső tanácsadó vezet le, mindkét partner részéről azonos szintű képviselők vesznek részt.

Először az átvételre kerülő cég résztvevői hallgatnak meg előadásokat. Az új kollegák megvitatják például a munkameneteket, a vállalati kultúrát vagy az egyesüléshez való hozzáállást. Az új kollegáknak lehetőségük van kérdezni, amit részletesen megvitatnak és azután mindez megismétlődik ellentétes előjellel. Sok problémás területet kötetlenül megbeszélnek és kölcsönösen megismerkednek egymással. Megfigyelések szerint minden fúziónál egészen a kezdetekkor vannak a legnagyobb feszültségek. A statisztikai adatok azt mutatják, hogy a fúziós törekvések csaknem 50%-a meghiúsul, a GRID-intézkedések sikerszázála viszont sokkal magasabb.

Összeállította: Jurasits Jánosné

Diesner, I.; Euler, D.; Seufert, S.: Bildung im Wandel. = Personal, 58. k. 6. sz. 2006. p. 6–8.

Schmeisser, W.; Roschke, M.: Herausforderung an das Bildungskontrolling. = Personal, 58. k. 6. sz. 2006. p. 10–13.

Hammer, V.; Reschke, W.; Hörwick, E.: Erfahrungen austauschen. = Personal, 58. k. 6. sz. 2006. p. 14–16.

Fahrig, Th.; Korfmacher, V.: Ausser Haus. = Personal, 58. k. 6. sz. 2006. p. 22–23.

Sponheuer, B.; Vernau, K.: Strategie im Fokus. = Personal, 58. k. 6. sz. 2006. p. 20–21.