3.1 3.2 3.3 Nem mindig a képzés a megoldás

Tárgyszavak: szakképzés; továbbképzés; emberi tényező; humánerőforrás; munkafeltétel; teljesítményértékelés; igényelemzés.

Gyakran ismétlődő alaphelyzet: a személyzeti osztály vezetője vagy oktatási specialistája összeül valamelyik képzést nyújtó szervezet, pl. helyi szakiskola vagy egyetem képviselőjével, hogy áttekintsék a lehetséges tanfolyamok jegyzékét, és meghatározzák: a vállalat melyiket kívánja támogatni, ill. melyik szolgáltatást fogja igénybe venni. Egy-egy vállalati részleg oktatási programjának terve (vagy annak legalább is jelentős része) ily módon egy napnál rövidebb idő alatt elkészül. De valóban erre van-e szükség? Még akkor is, ha a képzési igények felmérése előzi meg a program összeállítását, más az igények felmérése és megint más a vágyak listába rendezése.

A legtöbbször a felső vezető egy emlékeztetőt köröz a munkavezetők között, amelyben meg kell jelölniük, hogy egy adott jegyzéken felsorolt képzéseket milyen fontosságúként rangsorolják. A kérdést a felső vezető néhányukkal meg is beszéli. Mindez néhány napot vesz igénybe, és összeáll a képzési terv.

Nem biztos, hogy a munkáltatónak jól képzett alkalmazottakra van szüksége!

A munkáltatóknak nem „jól képzett”, hanem „jó teljesítményt nyújtó” alkalmazottakra van szükségük. A jó teljesítmény elérhető megfelelő képzéssel, de nem ez az egyetlen út. A képzés és az alternatív megoldások közötti választást a teljesítmény hitelesíti.

Az ISO/TS 16949 autóipari szabvány a korábbi szabványokkal összehasonlítva nagyobb hangsúlyt helyez a képzési igények elemzésére. A 6.2.2.2 (képzésre vonatkozó) cikkelyben az áll, hogy „A szervezetnek

dokumentált eljárásokat kell kialakítania és fenntartania a képzési igények meghatározására, annak érdekében, hogy a személyzet minden tagja megfelelő kompetenciát érjen el a termékminőségre ható tevékenységben. Az egyes speciális feladatokat végző alkalmazottaknak adott követelmények szerint minősítetteknek (végzettséggel rendelkezőknek) kell lenniük, különös tekintettel az ügyfelek igényeire." A hangsúly a kompetencia megfelelő szintjén van, a teljes folyamatot, a gépkocsiipari beszállítói lánc minden elemét tekintve. E szabvány követelményeinek kielégítéséhez a szervezetnek javítania kell a képzési igények elemzésére alkalmazott módszereit.

Honnan kell elindulni?

Mindenekelőtt ejteni kell a „képzés", „tréning" szavakat, mert elfogultságot visz az elemzésbe, amelynek pedig szisztematikusnak kell lennie. Emlékeztetőül egy mondás: „A kalapácsos ember mindent szögnek lát." Ha a képzés gondolata az elemzés központi témája, az eredmény várható: „képzésre van szükség".

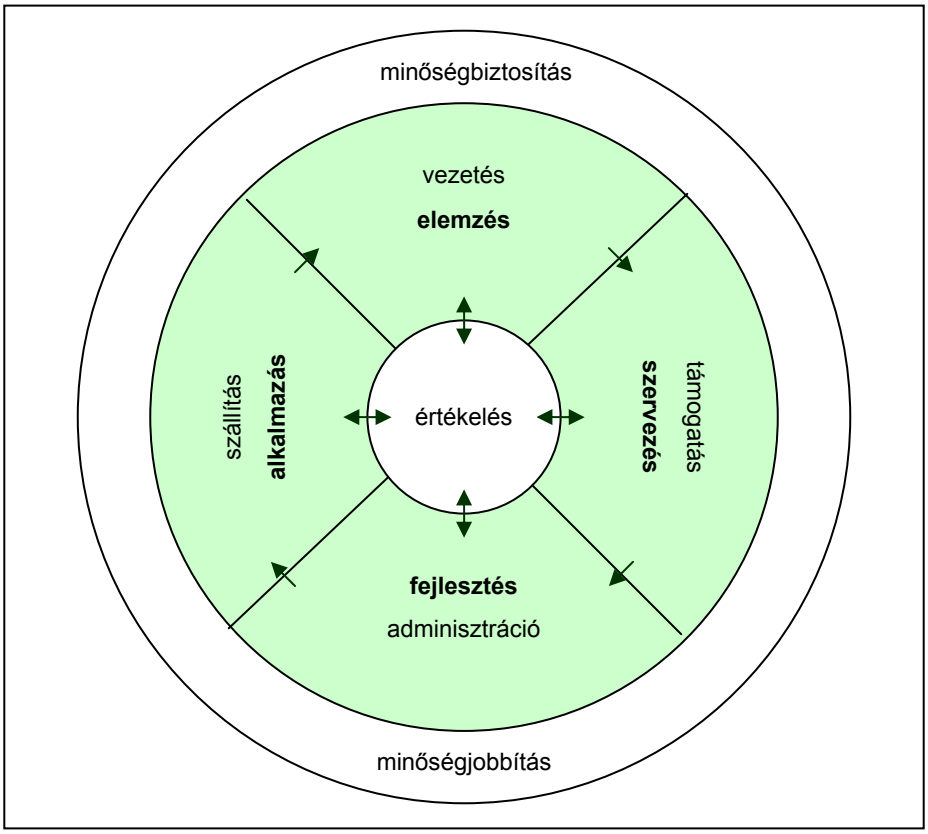
A teljesítmények jelenlegi és kívánatos állapotából kell kiindulni. Mint minden döntéshez, itt is elemzésre van szükség; az igényeket a kívánt eredményekből kell – visszafelé – levezetni.

Elterjedt hiedelem, hogy a képzés csak jó lehet. Elképzelhető, hogy egy képzést a döntéshozók kívánságai szerint folytatnak le, anélkül azonban, hogy az javítaná az alkalmazottak kompetenciáját munkájukban. Erre egy példa: egy nagyvállalat úgy döntött, hogy 30-40 friss diplomással bővíti tervezői gárdáját. A vezetők továbbképzési program szervezését szorgalmazták, és képzésre specializált tanácsadó céghez fordultak. Úgy képzelték, hogy szemináriumok, gyakorlatok és osztálytermi foglalkozások formájában valósítanák meg az új gárda bevezetését. A tanácsadók változtattak a taktikán: előbb alapos elemzést végeztek. Mindenekelőtt a részlegvezetőket kérdezték ki. Többek között feltették nekik a kérdést: „Mit várnának el új mérnökeiktől az első hat hónapban?" Az interjúkból mintegy tucatnyi elvárás kristályosodott ki, amelyek alapján a tanácsadó cég igen rövid idő alatt összeállította a végzendő feladatok jegyzékét. Az is kitűnt, hogy ezekre nem szükséges „osztálytermi" képzést szervezni. A vállalat vezetőivel és szakértőivel szoros együttműködésben kialakították azt az anyagot, amelynek ismeretét vezetőik elvárják az új mérnököktől.

Végeredményként olyan „felhasználóbarát", feladatra orientált útmutatót állítottak össze, amelyet az „újak" segédletként fellapozhattak. Az

informatikai részleg ezt a cég belső hálózatára is felvitte, és bátorították az új kollégákat, hogy az információkat a számítógépről kérdezzék le, amikor csak szükséges.

Ez a segédlet bevált, költségkímélő alternatívának bizonyult az eredetileg tervezett képzéssel szemben. Az „újak” könnyen beilleszkedtek, gyorsan felvették a vállalat tempóját, kevés hibát követtek el, és nem töltöttek felesleges órákat tanteremben. A vezetők az irányítási feladataikra és az új munkatársak fejlesztésére összpontosíthattak, ahelyett, hogy – az egyébként fontos – rutinfeladatok betanítására kellett volna idejüket vesztegetniük.



1. ábra A képzési rendszerek fejlesztésének (ISD) modellje

Teljesítményközpontos megközelítés

Nem új elgondolás a teljesítményközpontú igényelemzés. Az USA Légierejének úttörő szerepe volt abban, hogy – még az 1960-as évek közepén – kifejlesztették (az USA haderejének részlegei számára) a képzési rendszerek tervezésének (ISD, instructional systems design) módszerét. A legtöbb mai képzési igényelemzési modell ezen alapul.

Azok a szakértők, akik a képzés/továbbképzés problémáira kerestek választ, a „kérdések elébe menő”, proaktív szervezési megközelítést kezdtek ajánlani, és akár képzéssel, akár képzés nélkül megoldott rendszert javasoltak.

Az ISD modell eredeti, lineáris formájából az 1990-es évek közepére körkörös formát öltött, amelynek középpontjában az értékelés áll *(1. ábra);* minden más tevékenységet – a tervezést, a fejlesztést és az alkalmazást beleértve – elemzés előz meg, a központi célok pedig a minőségbiztosítás és minőségjobbítás. Mindent egybevetve, *a folyamatos jobbításra, és nem a folyamatos képzésre kell törekedni.*

Az USA Légierő ma a képzési igény becslését (TNA, training needs assessment) tekinti az emberi teljesítménnyel kapcsolatos problémák kezelése elsődleges módszerének. Szerintük a TNA magába foglal minden, a teljesítménnyel kapcsolatos probléma vizsgálatával és megértésével kapcsolatos elemzési tevékenységet. Nemcsak a teljesítményben mutatkozó hiányokat mutatja ki, hanem a mélyen fekvő okokra és megoldásokra is rávilágít.

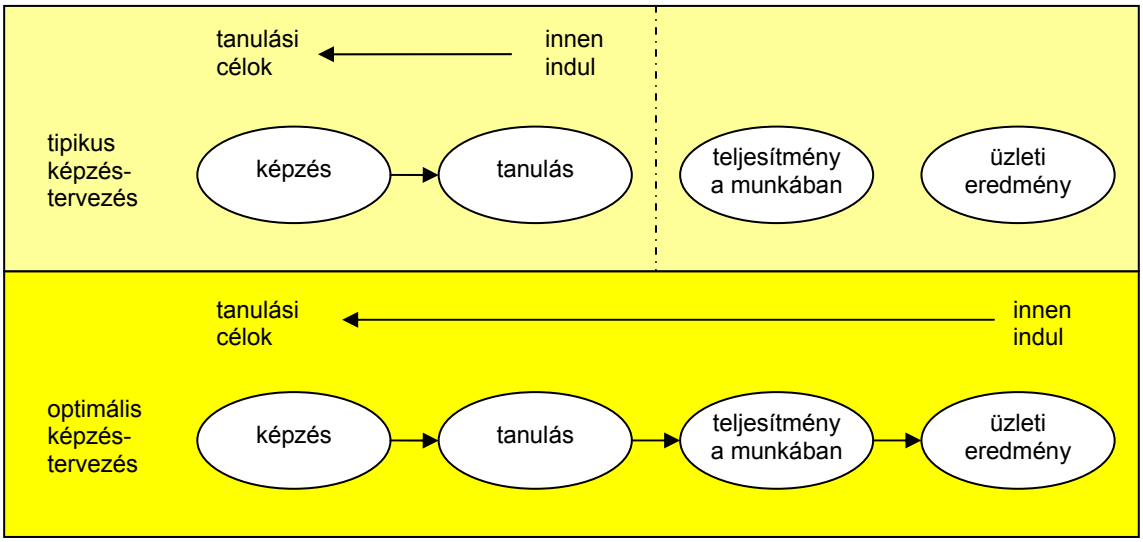
Az USA Energiaügyi Minisztériuma (DoE, Department of Energy) ISD rendszerének kialakításában a Légierőnél e témában folytatott munkát használta „katalizátorként”. A kívánságok és a tényleges igények közötti ellentmondásokra összpontosították a figyelmet: az érzékelt képzési igény nem azonos az analitikusan meghatározott igénnyel. A hatékony képzésigény-meghatározás által megelőzhető, hogy tényleges igényt nem szolgáló, felesleges, drága tanfolyamokat fejlesszenek ki. Az igényelemzés – ahogy a DoE hangsúlyozza – rámutathat a teljesítményproblémák egyéb megoldásaira.

Az IBM pl. most kezd oktatástervezési folyamatot fejleszteni *(2. ábra)*, a kívánt üzleti eredményekből visszafelé követő alapon. Belső vizsgálataik ugyanis azt mutatták, hogy a legtöbb népszerű tanfolyamukra fordított tőke megtérülése negatív eredményt hozott. Ezek a jó szándékkal, jól tervezett, jól szervezett tanfolyamok kudarcot vallottak, mert a szerzett tudás nem hozott üzleti eredményeket. Az IBM évente 750 M USD-t költ oktatási kezdeményezésekre, és arra törekszik, hogy ezek beleilljenek alapstratégiájába, és vevőket nyerjenek meg a cég számára.

Problémameghatározás: a várt eredmények világos megfogalmazása

Az igényelemzés kiindulópontja a kívánt hatás megfogalmazása, ill. a képzés korlátjainak meghatározása. A *képzés hatékony* az ügyesség-

beli, tudásbeli *hiányosságok pótlásában* (olyan dolgokban, amit az emberek nem tudnak elvégezni), de *hatástalan* olyan esetekben, amikor a dolgozók magatartását kell megváltoztatni, *amikor dolgokat nem akarnak elvégezni*.



2. ábra Az IBM képzési modellje.
Az üzleti eredmények elérése érdekében a képzési beavatkozások tervezése a várt üzleti eredményből indul ki

Az igényelemzéskor tehát különbséget kell tenni a szervezet számára kihívást jelentő két helyzet között.

Az igényelemzés célja a valóságos és a kívánt helyzet közötti rés meghatározása. Valamely egyén, csoport vagy szervezet igényelemzése a teljesítmények vizsgálatából áll, három lépcsőben:

– helyzetfelmérő elemzés (a jelen helyzet és a kívánatos állapot közötti teljesítménykülönbség meghatározása);
– a mélyen fekvő okok elemzése (annak meghatározása, hogy tudásbeli hiányosság áll-e fenn, vagy egyéb ok);
– a beavatkozás megválasztása és megtervezése (az összegyűjtött tények alapján a teendők és várható hatásuk meghatározása).

Nincs minden helyzetre alkalmazható módszertan vagy taktika. A legtöbbször több módszer kombinációjával és a mélyen fekvő okok kiküszöbölésével jutnak sikerre.

Maga az igényelemzés hétlépéses folyamat:

1. a probléma világos megfogalmazása,
2. elemzési terv összeállítása,

3. adatgyűjtés a jelenlegi, tényleges állapotokról,
4. az adatok elemzése a hiányosságok felderítésére,
5. a hiányosságok eredetének és okainak vizsgálata,
6. megoldások előírása minden hiányosságra,
7. az érintett felek tájékoztatása az eredményekről.

A szakemberek teljesítményének javítási lehetőségeit vizsgálva, jó „lakmuszpróba" úgy feltenni a kérdést: „Ez a személy el tudná-e végezni, amit kívánnak tőle, ha az élete függne ettől?" Ha a válasz „igen", a megoldás nem a képzés. „Nem" válasz esetében képzésre lehet szükség (ez sem biztos).

A hagyományos és új megközelítés megvilágítására egy példa: egy részlegvezető arra panaszkodik, hogy felügyelőinek nehézségeik vannak a beosztottaikkal való kapcsolattartásban és a teamépítésben. A dolgozók rivalizálnak, olyannyira, hogy az már a munka eredményességét veszélyezteti. A hagyományos szemléletmódú tanácsadó erre már a képzés részleteit kérdezi (hány embert, milyen időtartamú képzésben kellene részesíteni), és már azon töri a fejét, hogy melyik szolgáltató nyújtaná ezt a legelőnyösebb feltételekkel. Teljesítmény alapú gondolkodás esetén a tanácsadó arra kíváncsi, mióta áll fenn az említett helyzet, tartós-e vagy új jelenség, és hogy a felügyelők milyen módon tartanak kapcsolatot beosztottaikkal, ill. hogyan igyekeznek a teammunkát elősegíteni. Meg kell ugyanis határozni a jelen feltételek hátrányos hatásait. Tudnia kell, hogy a panaszkodó vezető modellezte, vizsgálta-e a teammunka jelenlegi és kívánatos gyakorlatát, ill. azt, hogy a felügyelők tisztában vannak-e főnökük elvárásaival. Mielőtt tanácsot adna a teljesítmény alapon gondolkodó szakértő, tudnia kell azt, hogy a munkát megfelelően elvégezni „nem képes", „nem hajlandó" vagy a „tudáshiányos" állapot áll-e fenn.

Még tudásbeli hiányosság esetén sem mindig a képzés a gazdaságos megoldás. A képzést csak utolsó megoldásként érdemes számításba venni. Arról is meg kell győződni, hogy egyáltalán képezhető-e a megcélzott csoport. Valószínű, hogy a szóban forgó feladat egyszerűsítése, vagy segédeszközök alkalmazása, a hibalehetőségek kiküszöbölése vezet célra.

Amikor az igényelemzések visszájukra fordulnak

Ha előfordul az, hogy az igényelemzés „tévútra megy", az rendszerint e folyamat elején következik be. Az igényelemzéshez is – mint sok

máshoz – jól meghatározott stratégiára van szükség. A terv kialakításakor a munka és a folyamatok típusát, a problémák megjelenési módját, súlyosságát, a fogyasztók/ügyfelek ráhatásait is figyelembe kell venni. Ki kell alakítani az adatgyűjtés stratégiáját (közvetlen megfigyelések, kérdőívek, felmérések, interjúk, fókuszcsoportok alkalmazásával). Az emberi teljesítmény hiányosságai tipikusan több vezetéstudományi és szervezeti területet érintenek, ezért ezeket a problémákat „széles látószögű optikával" kell vizsgálni.

Információgyűjtés

Az igényelemzés az alkalmazottak teljesítményét fogja javítani, nem a képzést, amit valaki – a munkaadó vagy a dolgozó – szeretne elérni. Olyan utat jelölhet ki, ami által elkerülhető, vagy optimálisan kihasználható a képzésre fordított beruházás. Úgy kell gondolni az igényelemzésre, mint információgyűjtésre és -elemzésre, amely értékes ismereteket ad ahhoz, hogy a munka „emberi oldala" hatékonyabb legyen. Ha ezt jól végzik, az eredmény egyben az ügyfelek nagyobb elégedettségében is jelentkezik.

Összeállította: Udvardy Jenőné

Stetar, B.: Training: it's not always the answer. = Quality Progress, 38. k. 3. sz. 2005. p. 44–49.

Murali, R.: Productivity solutions in small packages. = InTech, 51. k. 12. sz. 2004. p. 68.