

Bevezetés, munkahelyi képzés, tanulás

MUNKAHELYI KÉPESSÉGFEJLESZTÉS

Bevezetés

Szervezetek igénye: hatékony munkaerő

Ez az egyre gyorsabb változásokkal kritikusabbá válik (gyorsan kell reagálni)

Folyamatos tanulás...

Fogalmak 😊

Tréning („kiképzés”)

- Meghatározott tartalommal bíró, instruktor által vezetett beavatkozás, amely a viselkedés megváltoztatására irányul (Sloman, 2005)

Tanulás

- Tudás és készségek gazdagítása, bővítése; attitűdök, hiedelmek fejlődése (Thorpe and Clifford, 2000)

Fejlődés

- Növekedés és tanulás folyamata, amely változást, magasabb szintet eredményez

Fejlesztési szükséglet

- A jelenlegi és az elvárt teljesítmény közötti eltérés, amely tanulással megszüntethető.
- 2 típusa
 - Változásból fakad (külső vagy belső)
 - Jelenlegi teljesítmény és standard/elvárás különbségéből fakad

Fejlesztést indukáló tényezők

Változások

- Gyors műszaki, technikai fejlődés
- Szervezetek növekvő komplexitása
- Gyorsan változó társadalmi, gazdasági feltételek
- Növekvő minőségi igények

Teljesítmény értékelések

Személyes motivációk

Munkahelyi fejlesztés szervezeti kontextusa

Mit várnak el tőlem?	Hogyan?	Hogyan méri a teljesítményt és a sikert?	Hogyan teljesítek és hogyan tudok fejlődni?	Hová tudok eljutni?
<ul style="list-style-type: none">• Kiindulópont!• Szerepek tisztázása és a munkafeladatok szétosztása• Miből tudunk kiindulni?<ul style="list-style-type: none">• <i>Munkaköri leírások</i>• <i>Szervezeti és egyéb célok</i>• <i>Előírások, eljárásmódok</i>	<ul style="list-style-type: none">• Sztenderdek, elvárások, követelmények tisztázása• Miből tudunk kiindulni?<ul style="list-style-type: none">• <i>Előírások</i>• <i>Utasítások</i>• <i>Képzés és fejlesztés</i>• <i>Személyes megbeszélések</i>• <i>Teljesítmény értékelések</i>	<ul style="list-style-type: none">• A munka megfelelően, standardokat követve van-e elvégezve?• Miből tudunk kiindulni?<ul style="list-style-type: none">• <i>Teljesítmény értékelések</i>• <i>Személyes megbeszélések</i>• <i>Minőségbiztosítási rendszerek</i>	<ul style="list-style-type: none">• Visszajelzések és fejlődési folyamatok legyenek világosak• Miből tudunk kiindulni?<ul style="list-style-type: none">• <i>Teljesítmény értékelések</i>• <i>Fejlesztési stratégiák, tervek</i>• <i>Személyes megbeszélések</i>	<ul style="list-style-type: none">• Merre tud a személy fejlődni jelenlegi állapotából kiindulva?• Miből tudunk kiindulni?<ul style="list-style-type: none">• <i>Fejlesztési terv</i>• <i>Karriertervezési eszközök</i>• <i>Utódlástervezési folyamatok</i>

Mikor van szükség személyzetfejlesztésre?

Képességpotenciál-hiány jelen pillanatban

Képességpotenciál-hiány jövő elvárásai miatt

Tartalom szerint:

- Feladatok végrehajtásához, teljesítményelvárásokhoz szükséges
- Új, kreatív megoldások kidolgozását eredményezi

Fejlesztési szükségletek elemzése

Képzési szükséglet :

- Diszciplináris
- Folyamat
- Eszköz

A személynek megvan a kapacitása, lehetősége, de tudása, kompetenciája vagy viselkedési technikája nincs/hiányos.

-> képes tanulni, ha megfelelő idő és forrás áll a rendelkezésre!

Milyen hatása van a változtatásnak, változásnak?

- Másként kell majd valamit csinálniuk a dolgozóknak? Új tudás, kompetencia vagy viselkedésmód szükséges?
- Az egyének/csoportok támogatják?
- Kell változtatni a standardokon, eljárasmódokon?

Mit fejlesszünk?

Képességpotenciál

- Tudás
- Készségek
- Képességek
- Magatartásmódok

Tudás....

Végrehajtó típusú tudás

Újító szellem

Bázistudás

Tudásmennyiség

Mire van szükség?

Túlképzés

Alulképzés

Kit fejlesszünk?

Fejlesztés mindig személyre irányul (tervek, motivációk)

Szervezeti célok nem relevánsak a számára – nem érdemes rá építeni

A fejlesztés költséges

Milyen módszerekkel fejlesszünk?

Képzésen alapuló módszerek

Helyzetbe hozó, konkrét feladatok megoldásával fejlődést kiváltó módszerek

Kettő kombinációi

Ki végezze a fejlesztést?

Külső

Belső erőforrások

Mi alapján és hogyan értékelhető a fejlesztések eredménye?

Résztevők fejlődése

Folyamat előkészítettsége, módszerek alkalmazása

Képzés hatékony, ha...

A szervezet stratégiai céljaihoz igazodik

Tervezett és értékelt

Érintettekkel egyeztetett tevékenységen alapul

„hiányt” szüntet meg

Sztenderdek tisztázása

Elvárások, követelmények (hogyan kell elvégezni bizonyos munkafeladatokat, folyamatokat)

Szervezetben belüli sztenderdek: *ipari, nemzeti sztenderdek; kompetencia sémák; munkaköri leírások, specifikációk; értékek, módszerek deklarációja; munka rendszere; foglalkozási sztenderdek; „legjobb gyakorlat”; menedzserek, részvényesek elvárásai; minőségbiztosítási sztenderdek (pl. ISO); külső/belső normák, szintek*

Pl. Milyen elvárások lehetnek egy recepcióossal szemben egy multinál?

Jelenlegi pozíció megismerése

A hiány, különbség, „gap” azonosítása.

- Kérdőív
- Interjú
- Teljesítmény értékelés
- Kritikus események módszere
- Kompetencia mátrix
- Tesztek
- AC/DC
- Hibajelentés, minőség monitorozása
- Üzleti tervek átnézése

Hiányos képességpotenciál -> fejlesztés iránya

Fontos a stratégiai tervezés!

Kompetencia mátrix (forrás: HR portál)

Gyakorlatok Kompetenciák	OPQ 32 személyiség- teszt	Numerikus képesség-teszt	Verbális képesség-teszt	Általános intelligencia teszt	Csoportos gyakorlat	Irattárca gyakorlat	Egyéni prezentációs gyakorlat
Analitikus gondolkodás	4	5	4	4		4	4
Eredmény orientáltság	5						3
Csapatvezetés	4				4	5	
Mások fejlesztése	2					5	
Csapatmunka	1				3		
Befolyásolás	4				2		
Rugalmasság	2				4		
Kezdeményezés	3				4		4