

Hogyan tanulnak a szervezetek?

A szervezeti tanulás szükségességét természetesnek véljük, de vajon a tanulásnak a tartalmát hogyan határozhatnánk meg? Hallunk divatos tréningekről, a külföldi kollégák beszámolnak továbbképzésük élményeiről, némelyiket mi is kipróbáltuk. Egyik nagyon tetszett, a másik rossz érzéseket váltott ki belőlünk. Vajon mikor és milyen képzési és tanulási formára lehet szükség egy szervezeten belül? Mi alapján dönthetjük el, hogy ki és mit tanuljon?

Amikor tanulási lehetőségek biztosításán gondolkodunk, érdemes kiindulni a következő tényezőkből:

Szerveztelemzés eredménye és a szervezeti stratégia:

Milyen változások várhatók a szervezet környezetében? A cég elemzése alapján milyen jövőkép, célképzet, stratégia vezethet eredményre? Ehhez milyen ismeretekre, képességekre, hozzáállásra (értékelő viszonyulásokra, azaz attitűdökre), gondolkodási és viselkedési stílusra lehet szükség a vezetők és a különböző területeken dolgozó beosztottak körében a jelenben és a jövőben?

Különböző munkakörök, tevékenység-csoportok elemzése:

Sokféle munka- és feladatmegosztás jöhet létre egy szervezeten belül. A különböző munkakörökhöz tartozó tevékenységek teljesítése megkövetel egy sor ismeretet, készséget, eszközhasználati tudást, attitűdöt. Az adott munkakört sikeresen betöltő munkatársak tudják ezeket az ún. "kompetenciákat" ("hozzáértéseket") legjobban meghatározni, ezért érdemes őket egyénileg (interjúk) vagy téma-centrikus csoportos foglalkozás keretei között megkérdezni. (Az ilyen megbeszélés levezetése specifikus pályaismereti, munkakör-elemzési szakértelmet igényel!)

Egy-egy munkakörhöz vagy tevékenység-csoporthoz rendelhető kompetenciák rendszere egy mátrixba rendezve jól áttekinthetővé válik. Ezután már sokkal könnyebb eldönteni, hogy mit várjunk el egy kezdő, éppen belépő munkatárstól, milyen készségeket kell a munkavégzés közben vagy előre meghatározott, szervezeten belüli képzés keretei között elsajátítani, és milyen mértékű kompetencia birtoklása esetén nevezünk valakit "mesternek".

Az egy-egy munkakörhöz rendelhető kompetenciák sorát áttekintve könnyebb lesz meghatározni azt, hogy egy-egy munkakör betöltőjét mire kell megtanítani, ha az adott "hozzáértéssel" még nem rendelkezik. (Az iskolarendszer nem tud olyan rugalmas lenni, hogy egy-egy vállalat sajátos igényeit ki tudja elégíteni, inkább általános képzettséghez juttatja a fiatalokat. A beillesztés és a speciális készségek kialakítása mindig az adott szervezet feladata marad akkor is, ha erre nem szívesen fordít figyelmet és szán költséget.)

Személyzeti audit eredménye:

A szervezet céljai, stratégiája és az elvégzendő tevékenységekhez szükséges kompetenciák alapján meg tudjuk határozni, hogy milyen ismeretek, készségek, attitűdök létét vizsgáljunk meg az adott szervezeten belül a vezetők és az alkalmazottak körében. Vigyázunk arra, hogy ne egyféle szempontból, egyféle eszközzel végezzük el a személyzeti átvilágítást, mert nagyon egyoldalú, ezért kevésbé érvényes eredményekhez juthatunk, ugyanakkor fontos információk nem jutnak el a döntéshozókhoz. A szükséges és a meglévő kompetenciák összehasonlításakor szembeszökővé

válnak a hiányosságok (angol szóval "gap"-ek), amelyek pótlása új munkatársak felvételével és a belépők, valamint a szervezeten belül lévők fejlesztésével lehetséges.

A ilyen személyzeti audit lehetőséget ad arra, hogy egyéneknél is meghatározhatóvá váljon a fejlesztés iránya és tartalma. Célcsoportokat képezve már "csak" a végrehajtás, a humán erőforrás fejlesztés menedzselése a dolgunk.

Természetesen fel kell mérni azt is, hogy melyik készség fejleszhető és hogyan. Az egyszerű ismeretbővítés mindig kisebb kihívást jelent, mint a viszonyulási minták, az attitűdök alakítása. Az egyéni tanulási képességek jelentősen eltérhetnek egymástól. Vegyük figyelembe, hogy a tanulási képesség nem feltétlenül csak az életkor függvénye!

Előfordulhat, hogy egyetlen piacon lévő képzéssel foglalkozó cég sem rendelkezik a szervezet speciális igényeinek megfelelő fejlesztési kínálattal. Ekkor a saját képzés kidolgozása és a szervezeten belül a személyes tapasztalatok szintjén már meglévő ismeretek és készségek összerendezése és átadása lehet a megoldás.

A szervezeti tudást, és így a tagok ismereteit és készségeit bővítő eljárások között két alapvető megközelítést lehet megkülönböztetni:

Képzés, oktatás	Szervezeten belüli tanulás
kívülről befelé áramlik az információ, mások által meghatározott a tartalom és a módszer	a szervezeten belülről kifelé fogalmazódik meg az igény, a tagok önmaguk keresik a közös tanulási alkalmat, a "tanulók" által kezdeményezett a helyzet
relatív stabilitást feltételez a világban és a szervezeten belül, ahol a közvetített ismeretek és készségek a jövőben is érvényesek maradnak	folyamatos változást feltételez
az ismeretek bővítésére, a készségek és képességek fejlesztésére, és ezek munkára irányuló megvalósítására koncentrálnak	az értékekre, az attitűdökre, innovációra és a közösen létrehozott tudás használata által produkálható eredményekre koncentrálnak
az alapkompenciák fejlesztésére alkalmas	segít a szervezetnek és az egyéneknek abban, hogy megtanulják, hogyan lehet tanulni és hogyan hozzanak létre saját problémamegoldásokat
a tökéletesítést, a meglévő javítását hangsúlyozza	áttörés hangsúlyos, új megoldásokra irányul
nem feltétlenül kötődik a szervezet küldetéséhez és stratégiájához	közvetlenül kapcsolódik a szervezeti jövőképhez és a siker követelményeihez, hosszú távon jövőorientált
strukturált tanulási tapasztalatok biztosítására törekszik, egy-egy témát kiemelve	formális és kevésbé formális úton történik a kommunikáció a résztvevők között

Képzés esetén a szükségletekhez igazodó tematika alapján a résztvevőknél tanultabb, valamilyen területen tájékozottabb oktató közvetíti az ismereteket, szervezi meg a tanulás és

tapasztalatszerzés feltételeit, segít az információk feldolgozásában, valamint a készségek kialakításában.

A szervezeti tanulás előmozdításakor a csoport vezetője, a szakértő csoportos alkotó technikák segítségével gyorsítja fel és a személyes tapasztalatok integrálását. Nem tud, és nem akar okosabbnak látszani, hiszen bár a módszertani tudása gazdagabb, de a téma tartalmi vonatkozásait kevésbé ismerheti, mint a szervezetben dolgozó munkatársak.

A két megközelítés egymás után is jól használható. Gondolunk itt arra, amikor egy más szervezetnél már bevált eljárásort (pl.: teljesítményértékelés) megismerve keressük annak helyi, konkrét adaptálási lehetőségeit. Ennek a műveletnek a figyelmen kívül hagyása azt eredményezheti, hogy bár a felső vezetés döntése alapján igen drágán megvettünk egy rendszert, de a szervezet tagjai nem tudják beilleszteni mindennapi gyakorlatukba annak működtetését.

Meglehetősen sok félreértés övezi a képzéssel kapcsolatos fogalmak használatát. Erről fog szólni sorozatunk november hónapban megjelenő része.

*Szatmáriné dr. Balogh Mária
Munka- és pályatanácsadó szakpszichológus,
tréner, szervezetenfejlesztő tanácsadó*