

A munkavállalók képzése és készség fejlesztése elengedhetetlen az üzleti sikerhez a COVID-19 válság alatt - és utána is

április 30, 2021

Összefoglaló

Egy új felmérés megmutatta, hogy a képzés és a készségfejlesztés általános gyakorlattá válik az üzleti szférában, hogy az együttműködési és az empátikus (beleérző) készségek fejlesztésére van leginkább kereslet, és, hogy **van bevált recept is a sikeres munkahelyi képzésekhez és készségfejlesztéshez.**

Az elmúlt évben a COVID-19 világjárvány drámaian felgyorsította az új készségek iránti igényt a munkahelyeken. **A digitalizáció és a távmunka** gyors terjedése új követelményeket támasztott a munkavállalókkal szemben, akiknek most sok esetben más készségekre van szükségük ahhoz, hogy eredményesen járuljanak hozzá munkáltatójuk sikeres működéséhez.

A McKinsey legújabb, átképzésről szóló globális felmérése szerint **a meglévő munkavállalók képzése és készségfejlesztése sokkal hatékonyabb** módja a felkészültségbeli hiányosságok megszüntetésének, mint az új munkavállalók felvétele, a kölcsönzött munkaerő alkalmazása, vagy a létszámnak a munkakörök közötti mozgatása.

A munkáltatók a világjárvány kezdete óta átlagosan megduplázták a munkavállalók átképzésére vagy továbbképzésére irányuló kiadásait. A felmérési eredmények arra is rámutatnak, hogy a legfontosabb fejlesztendő készségek egyre inkább a társas- és az érzelmi intelligencia körébe tartoznak, mint például az empátia, a vezetői képességek és az alkalmazkodóképesség. De a készség fejlesztési programok sikeréhez az is szükséges, hogy előtte **felmérjék** a hiányos készségeket, kidolgozzák a **képzési tervet** és létrehozzák azokat **a képzésért felelős szervezeteket** a vállalaton belül, amelyek előkészítik, szervezik a képzéseket, ellenőrzik a lebonyolítást **és legfőképpen vizsgálják a tanultak hasznosulását.**

A világjárvány idején a vállalatok jelentős elmozdulást hajtottak végre a készségfejlesztés irányába. A készségfejlesztés sokkal elterjedtebb, mint a világjárvány előtt: **a szervezetek 69 százaléka most több készségfejlesztést végez, mint a COVID-19 válság előtt.** A válaszadók többsége (58 százalék) szerint a világjárvány kitörése óta a vállalatuknál a készséghiányok megszüntetése prioritássá vált.

A munkavállalók átcsoportosítása új munkakörökbe - ami ugyancsak igényel bizonyos fokú képzést és készségfejlesztést - szintén gyakoribbá vált az elmúlt évben. A válaszadók 46 százaléka számolt be a munkavállalók átcsoportosításának gyakoribbá válásáról a szervezetüknél, ami – a képzések mellett- a második legjellemzőbb megoldás a készséghiányok megszüntetése céljából.

A felmérés 25 konkrét készségre kérdezett rá, hogy ezek közül melyeket kezelnek a vállalatok prioritásként a képzés során, és a válaszadók több mint fele arról számolt be, hogy **a kritikai gondolkodást támogató, a probléma megoldó, a döntéshozatalt segítő, valamint a projektmenedzsmet készségek fejlesztésére** összpontosítanak leginkább. A 2019-es eredményekkel összevetve például megduplázódott az elmúlt évben azoknak az aránya, akik azt mondták, hogy vállalatuk **a kommunikációs készségekkel és az empátiát erősítő készségekkel** foglalkozik kiemelten.

A digitális alapkészségek a világjárvány kezdete óta egyértelműen prioritássá váltak a vállalatok számára; az ezt mondók aránya 16 százalékponttal nagyobb, mint 2019-ben. Néhány iparági különbség is figyelemre méltó: **az ipari szervezetekben nagyobb hangsúlyt kap a technológiai tervezés, a mérnöki munka és a karbantartás.** Másrészt a közigazgatásban, a szociális szektorban, valamint az egészségügyben és a gyógyszeriparban, közel kétszer nagyobb valószínűséggel mondják azt, hogy **az együttműködési készségekre és az empátiára összpontosítottak**, mint az ipari szervezeteknél.

A készségfejlesztés helyes megválasztása, a siker receptje

A válaszadók 71-90 százaléka szerint a készségek fejlesztése négy fontos területen is kihatott a vállalat eredményességére: **pozitív hatással volt a vállalati stratégia megvalósítására, a munkavállalók teljesítményére és elégedettségére, valamint a munkáltatói hírnévre.**

A munka melletti képzés és készség fejlesztés sikeres megtervezése és végrehajtása nem egyszerű feladat - és tapasztalataink szerint három kulcsfontosságú tényezőn alapul. A három tényező a készség-átalakítás három különböző fázisát támogatja.

Az első fázis (amelyet mi "feltárásnak" nevezünk) a készség hiányok azonosítását célzó munkaerő-tervezésből áll, amely magában foglalja a vállalat jelenlegi készségkínálatának és az egyes készségek iránti keresletnek az összehasonlítását **a stratégiai célok, a digitális átalakulási program és az általános üzleti modell alapján.**

A második fázis ("a tervezés") arra összpontosít, hogy a vállalatok hogyan alakítják ki a képzési stratégiát a feltárt hiányosságok megszüntetése érdekében. Erre többféle lehetőség megfelelő kombinációja kínálkozik, úgy, mint a képzés és készség fejlesztés, a munkavállalók átcsoportosítása, felvétele, kölcsönzése, esetleg cseréje (elbocsátása). Mivel a vállalatok által leggyakrabban alkalmazott intézkedéseket a képzés, a készségfejlesztés és a létszám átcsoportosítás jelenti, gyakran ebben a fázisban hozzák meg a döntést arról is, hogy milyen tanulási technikákat használjanak, hogyan juttassák el a tananyagot az alkalmazottakhoz, valamint, hogy milyen módszertant és képzési infrastruktúrát építsenek ki.

A harmadik fázis ("a kivitelezés") a készségfejlesztési programok végrehajtását és megvalósítását foglalja magában a szervezet egészére kiterjedően: annak elérését, hogy a munkaező új készségeket szerezzon, hogy a tanúláshoz célzott szervezeti struktúrák (például képzési központok) álljanak rendelkezésre, és hogy **a tanulás hatásának nyomon követésére** szigorú, ugyanakkor kellően rugalmas rendszer álljon rendelkezésre.

Az eredmények azt mutatják, hogy mind a három fázis kiépítése fontos – egyik sem megtakarítható teendő. Az összeset megvalósító szervezeteknél a válaszadók közel 100 százalékos sikerről számoltak be a készség-átalakítással kapcsolatban, ami 2,5-szer magasabb, mint azon szervezetek sikerességi aránya, amelyek legalább egy fázist kifelejtettek.

Bár mind a három számít, az is igaz, hogy egyes fázisokat gyakrabban hajtanak végre sikeresen, mint másokat. A válaszadók szerint **a vállalatok általában a munkaező-tervezéssel és értékeléssel kapcsolatos területeken a legsikeresebbek: az egyes készségek iránti kereslet és a jövőbeni szükséglet felmérésében**, a készségek jelenlegi kínálatának meghatározásában és a készségghiányok elemzésében. A kisebb szervezetek különösen jók a képzés tervezésben, bizonyára azért, mert méretük miatt jobb az átláthatóság náluk, jobban ismerik alkalmazottaikat, és pontosabb képet tudnak alkotni a meglevő és a hiányzó készségekről. A kisebb szervezetek a képzések terén is sikeresebbek, mint nagyobb társaik, ami összhangban van a korábbi évek felmérési eredményeivel.

A fentiekkel szemben úgy tűnik, hogy a vállalatok a képzés szervezésének, a képzési infrastruktúrának a kiépítésével és **a képzés eredményességének monitorozásával küzdenek leginkább**. Például a válaszadóknak mindössze 23 százaléka állítja, hogy nyomon követi a munkahelyi képzés hatását a munkaező teljesítményére és a vállalat üzletmenetére.

A képzési módszerek és infrastruktúra

A digitális tanulás mindenütt jelen lévőnek tűnik, különösen a világválság óta. És a felmérés eredményei is azt sugallják, hogy a digitális oktatás működik: azok a válaszadók, akik szerint a digitális tanulás bevált a munkavállalók képzésénél, vagy akik ugyanezt mondják **a személyes és a virtuális tanulást kombináló** megoldásokról, összességében nagyobb arányban számolnak be a képzés sikeréről is. A felmérés azonban azt is jelzi, hogy összességében a tanulás és a készségfejlesztés változatos és többcsatornás megközelítése működik a legjobban. A 12 lehetséges képzési formából a válaszadók szerint átlagosan öt forma a legalkalmasabb a vállalat alkalmazottai számára: **a digitális, a hibrid (személyes és digitális) csoportos tapasztalatcsere, az egyéni, vagy csoportos feladat megoldáson alapuló képzés, a csoportos tréning és a teljesítményt támogató személyre szabott képzés.**

Az eredmények szerint **a kiscsoportos, egymást kölcsönösen támogató tanulási módszerek, vagy a szakértő tréner alkalmazása** a sikeres képzési stratégiák egyik legfontosabb összetevője.

Sok vállalat most kritikus ponton van a tehetségfejlesztés és a készségfejlesztés terén, és a felmérés eredményei alapján egyértelmű, hogy drámai változásokra van szükség a jövőbeni boldoguláshoz - vagy akár túléléshez -. Ahhoz, hogy a cégek a világválságból megerősödve kerüljenek ki, **most van itt az ideje, hogy beruházzanak a képzésbe és a készségek átalakításába**, és az elmúlt év tanulságait felhasználva határozzák meg jelenlegi és jövőbeli készségigényeiket. És amikor ezt teszik, **nem szabad abba a csapdába esniük, hogy csak a technikai -technológiai készségekre, vagy kizárólag a digitális tanulási célokra összpontosítsanak.** A világválság és a felmérések megmutatták, hogy **a társas (a kapcsolat építési-együttműködési) készségek és a probléma megoldó-, illetve alkalmazkodó képesség mennyire fontos**, és hogy e készségek fejlesztése a tanulás különböző módjait igényli.