

Vezetőfejlesztő programok – mérhető hatékonysággal?

*A témaválasztás apropójára igen egyszerű a magyarázat: a vezetőképző programok hatékonyságának mérése talán a leginkább izgalmas kérdés napjainkban. Nem csak azért, mert minden nagyobb cég milliókat költ vezetői fejlesztésére, hanem azért is, mert nehéz valóban tetten érni, mi-
ben változott egy vezető az adott képzésnek köszönhetően. Másrészt pedig a XXI. század elején az emberi erőforrás, valamint annak legjobb, leghatékonyabb kezelése tűnik az egyetlen igazán versenyelőnyt jelentő faktornak a piacon. Szerzőnk ezzel a területtel foglalkozott az Unilever Magyarországnál az elmúlt kilenc évben.*

Írásunk a következő kérdésekre igyekszik válaszolni:

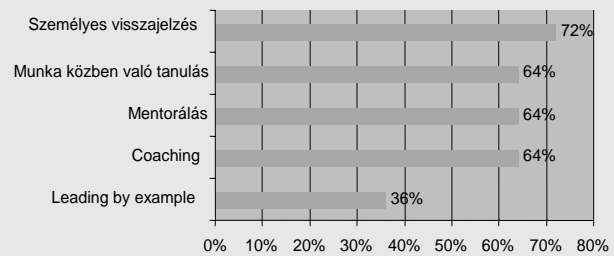
- Mit értünk vezetőfejlesztő programok alatt?
- Mit mérünk ezen programok kapcsán?
- Hogyan mérjük, amit mérni szeretnénk?

A témakör még ezen kérdések mentén is igen tág, így nem lehet a teljességre törekedni.

Mit tekintünk vezetőfejlesztő programnak?

Vezetőfejlesztő program minden olyan strukturált programot, mely azon céllal jött létre, hogy egy vagy több vezetőt valamilyen korábban leegyeztetett kritériumok (készségek és/vagy kompetenciák) mentén fejlessze. Ezáltal képessé téve arra, hogy a leghatékonyabb és egyben a legjobb „munkát is végezzék” vezetőink az emberi erőforráskezelés és -vezetés terén. A képzés formája lehet coaching, visszajelzés, mentorálás, szervezett képzés, konferencia, vagy bármi, ami a fenti kritériumnak megfelel. Természetesen mindegyik programmal, fejlesztéssel más-más célt érünk el, ezért is alkalmazzuk őket más-más esetben. Az Unilevernél dolgozó vezetők véleménye szerinti, a leghatékonyabb fejlesztési formákat a következő diagramban lehet összefoglalni. Megjegyezzük, az Unilever itthon is azon vállalatok közé tartozik, akik éves szinten több száz millió forintot költenek dolgozóik – köztük vezetőik – képzésére. Ennek egyik eredménye, hogy mára már majdnem minden vezetőnk „átesett” azon szervezett vezetői képzéseken, melyeket kurzus formájában adunk át. Ezzel egyfajta „túlképzés” is jelentkezik, ahol már további képzésekkel nem lehet hatékony eredményt elérni, így „alternatív” fejlesztési eszközöket érdemes használni.

Leghatékonyabb vezető-fejlesztési eszközök (interjúk alapján az Unilever Magyarországnál)



Programok – kinek, mit és hogyan?

Az egyik legfontosabb kérdés, hogy mit akarunk fejleszteni az egyes vezetőknél, vagy vezetői csoportoknál. Ennek tisztázása nélkül nem tudjuk meghatározni a fejlesztés következő paramétereit sem:

- Egyéni vagy csoportos képzés. Ha például négy frissen kinevezett vezető van a szervezetben, ez esetben szervezhetünk vezetői alapismeretek programot, amit akár csoportos, strukturált kurzus formájában is megtarthatunk. Abban az esetben, ha már jóval tapasztaltabb vezetők fejlesztésében szeretnénk tovább lépni, elengedhetetlen, hogy tisztázzuk, kinél, pontosan mit akarunk fejleszteni. Számukra valószínűleg nem lesz a csoportos, strukturált kurzus a legmegfelelőbb fejlesztési forma. Az is elképzelhető, hogy mindegyiküknél különböző eszközöket kell majd választanunk. Ha például a visszajelzés terén szeretnénk egyik vezetőnket fejleszteni, számára mindenképp on-the-job programot állítanánk össze, melyben a vezető számára a visszacsatolást egy coach vagy mentor adhatja. Ha pedig szeretnénk, hogy a vezető jobban és hatékonyabban fejlessze saját embereit, akkor számára egy coaching programot indokolt összeállítani.

– A képzés formája. Vajon valóban a kurzus a legjobb megoldás? Lehet, hogy ez a legjobb – lásd a fenti példát –, de lehet, hogy sokkal testre szabottabb megközelítést kell választanunk

– A képzés időtartama – a tudáshiányt (pl. nem ismeri a motivációs rendszereket és ebben szeretnénk fejleszteni) néhány óra alatt „ki lehet igazítani”. A készség-, képességihiány (pl. gyenge, vagy rossz visszajelzés adása) esetén sokkal több időt vesz igénybe, míg azt mondhatjuk, vezetőnk elsajátította és gyakorolja ezen készségeket, képességeket.

Ahhoz, hogy meghatározzuk, pontosan mit akarunk fejleszteni, a legtöbb cégnél több kapaszkodót is találunk. Ezek közül a legjellemzőbbek, a legtöbb segítséget nyújtók a helyes programösszeállításához:

- Vezetői készségek és kompetenciák listája, mely alapot ad a vezetőkkel szembeni elvárások tekintetében, és pontosan definiálja is ezeket az elvárásokat.
- Vezetőink teljesítményértékelése (lehetőleg a legfrissebb), melyből képet kapunk arról, hogy az egyes elvárt vezetői kompetencia mentén hogy „állnak”, melyek az erősségek, és hol találhatóak a lehetséges fejlesztendő területek.
- Vezető kollégánk közvetlen vezetőjével való személyes beszélgetés, mely során pontosíthatjuk, tisztázhatjuk az elvárásokat, valamint prioritizálhatjuk a fejlesztendő területeket is.

Ha mindhárom információ rendelkezésünkre áll, el tudjuk dönteni, hogy:

- egyéni vagy csoportos képzést kell-e alkalmaznunk
- milyen formában történjen a képzés (kurzus, on-the-job, coaching, stb.)
- mennyi idő – és milyen struktúrában – szükséges ahhoz, hogy az elvárásokat teljesítsük, vagyis vezetőnk valóban hatékonyabban dolgozhasson.

A program célja, amiért létrehozuk, azt szintén a fentiek összeállítása után kapjuk meg. Amit fejlesztünk, szintén rendelkezésre áll már ekkor (pl. aktív hallgatás, kérdezőtechnika és visszacsatolás), és ehhez kell kapcsolnunk a mérést is (pl. vezetőnk minden beosztottjával legalább évente kétszer leül, hogy a teljesítményéről visszajelezzon). A beosztottak utána adnak visszajelzést arról, hogy mennyire volt számukra egyértelmű és őszinte a visszacsatolás – itt mind mennyiségi, mind minőségi mérést beállítunk! –, amit szintén pontosan kell meghatároznunk már a program kidolgozásánál ahhoz, hogy valóban mérni tudjunk.

A következő feladatunk, hogy a fentiek alapján

összeállítsuk a leghatékonyabb fejlesztési programot.

Hogyan mérjük?

A továbbiakban néhány, a témában érdekelt tanácsadó céggel folytatott beszélgetés foglaljuk össze. Mindannyian megerősítették a tényt, hogy sok vállalat, akikkel ők is együtt dolgoznak, kézzel fogható eredményt szeretne látni a vezetőfejlesztés terén. Vannak olyan szervezetek, ahol a HR-kontrolling terület kiemelkedő munkát végez ebben a kérdésben. A TQMI Hungary például a vállalati szociometriát használja mint eszközt a csoport és a vezetői hatékonyság mérésére. Ez az eszköz a következőkben segít:

- a) pontosan meghatározza a fejleszteni kívánt területet
- b) megmutatja a csapattagok közötti viszony „minőségét”
- c) megmutatja és méri a különböző csapattagok közti viszonyban bekövetkező változásokat is – ha mind a program előtt és után is mérünk.

Ezzel a módszerrel mást is mérhetünk, például egy új vezető elfogadottságát egy adott csapaton belül, vagy egyéb, a vezető által gyakorolt kompetenciákat. Az eszköz nehézsége, hogy megbízható eredményt csak akkor kapunk, ha ugyanazokkal az emberekkel, ugyanazzal a csapattal végezzük el a méréseket a program előtt és után. Ha valaki időközben belép, vagy kilep a csapatból, akkor csak almát fogunk körtével összehasonlítani. A másik eszköz a mérésre a dolgozói hangulatfelmérés (*people satisfaction surveys*), amely majdnem minden esetben tartalmaz kérdéseket a vezetéssel, illetve a közvetlen vezetővel kapcsolatban is.

Több tanácsadó cég visszajelzése alapján egy másik – talán a leghatékonyabb – eszköz, hogy vezetőink fejlődését lemérhessük, ha egyszerűen visszajelzést kérünk a közvetlen beosztottjaitól, vagy akár a vezetőtől magától. Ugyanakkor azt is megerősítették ezen cégek, hogy mérhető és valós eredményeket csak akkor tudunk regisztrálni, ha a vállalat a fejlesztés megkezdésekor pontosan definiálja, hogy mit is akar igazán fejleszteni, mi az elvárás. A TQMI itthon is használt Investors in People (IIP) rendszere standardokat állapít meg a vállalatnak, mellyel a szervezet-, a tehetség-, illetve vezetőfejlesztés terén segíti őket. Az IIP-rendszer önmagában inkább egy kvalitatív rendszer, de remek támogatást nyújt mérési pontokhoz is. A tanácsadókkal való beszélgetésből kiderült, hogy azon vállalatok, ahol mérhetővé szeretnék tenni a vezetők fejlődését,

leggyakrabban az alábbi eszközöket használják:

- A 360 fokos értékelési rendszer. Kiemelt példa: egyes vállalatoknál, ahol ezt az értékelési rendszert használják, a vezetők éves bónuszának egy része közvetlenül kapcsolódik az értékelés eredményéhez.
- A dolgozói hangulatfelmérések (*Employee survey*) – a kérdőívekben legtöbbször több kérdés akad, mely közvetlenül a vezetőre, felső vezetésre irányul. Kiemelt példa: a Hewitt tanácsadó cég Magyarországon több éve végzi a Best Employer – Legjobb Vállalat-felmérést, mely fókuszál a vezetésre és az utánpótlás-fejlesztés területre is.
- Az egyéni teljesítményértékelés – minden nagyobb cégnél megtalálható ez az eszköz, ahogy az egyéni fejlesztés is, valamint annak áttekintése, hogy ez a

fejlesztés hogyan sikerült.

Természetesen csak olyan mérési eszközöket alkalmazhatunk, melyre saját vállalatunk kultúrája „vevő” lesz.

Ha egyik-másik mérési eszköz idegenkedést váltana ki, biztos alternatív megoldást kell keresnünk, hiszen ebben az esetben nem feltétlenül kapnánk teljesen őszinte visszajelzéseket. De ne keseredjünk el akkor sem, mert sokszor az alternatív megoldások keresése közben születik valami nagyon új, innovatív és hatékony megoldás, amit tökéletesen illeszkedik a vállalati kultúrához is.

Horváth Rita

HR vezető, Unilever Magyarország Kft.