



# TOVÁBB- FEJLŐDÉS KÉPZÉSEK RÉVÉN

A LEGJOBB TELJESÍTMÉNY ELÉRÉSE  
NÖVEKEDÉS, TELJESÍTMÉNY ÉS ÁTALAKULÁS

# TARTALOM

1. Szerkesztőség.....	4
2. A szakmai fejlődés vezérelve.....	6
2.1 A képzés mint sikertényező.....	6
2.2 A megfelelő készségek.....	8
2.3 Új tanulás.....	10
2.4 A képzések jövője dióhélyban.....	12
3. NÖVEKEDÉS.....	14
3.1 <b>Vezetés és új munkakörök:</b> Új gondolkodásmód az irányítás helyett.....	16
3.2 <b>Interjú Dr. Makoto Makabe-val, Freudenberg &amp; Co. KG:</b> „A siker receptje: sokszínűség és innovatív erő”.....	19
4. TELJESÍTMÉNY.....	22
4.1 <b>Mitől lesz jó egy vezető?</b> .....	24
4.2 <b>Interjú Jane Melmukával, Staufen.Inova AG</b> „A megfelelő személy a megfelelő időben a megfelelő munkahelyen”.....	28
5. ÁTALAKULÁS.....	32
5.1 <b>Átalakulás turbulens időszakokban:</b> A főnökből mentor.....	34
5.2 <b>A munkatársak magas teljesítményű csapatává alakítása</b> .....	37
6. Főbb tanulságok.....	40
7. Összefoglaló és kitekintés.....	42
8. Így támogat a Staufen Akadémia.....	44

# 1. SZERKESZTŐSÉG



Kedves Olvasó!

Számos iparágban jelenleg súlyos hiány mutatkozik képzett szakemberekből. Éppen ezért sok vállalat egyre inkább stratégiai szemléletűvé válik a humánerőforrás-tervezésben, és célzottabb képesítési programokat kínál alkalmazottai fejlesztésére. A siker kulcs tényezője a megfelelő képességek megtalálása, amelyek lehetővé teszik a növekedést (GROW), a stabil teljesítményt (PERFORM) és a célzott átalakulást (TRANSFORM).

A Staufen Akadémia szerint a növekedés (GROW), a stabil teljesítmény (PERFORM) és a célzott átalakulás (TRANSFORM) határozzák az utat, amely az egyes személyek teljesítményének javításához vezet, és amely aztán a szervezet egészének a javításához.

Én magam is sportrajongó vagyok, atléta és edző, és ezért szeretem ezt a hármaszt összehasonlítani a sportvilággal. Ezt a példát használva a vállalatoknak ugyanazzal a kihívással kell szembenéznük, mint a sportolóknak:

**A növekedés (GROW)**, a személyes és szakmai képességeink folyamatos fejlesztése. Azt is mondhatnánk, hogy az egyéni sportoló azért edz, hogy taktikailag és technikailag egyre jobb legyen. képességei.

**A stabil teljesítmény (PERFORM)** a szolgáltatásnyújtásra utal, azaz a teljesítésre a célok eléréséért. Ha a sportolók „jó” érzik magukat, akkor képesek jobban teljesíteni és javítani az idejükön és a céljaikon.

**A célzott átalakulás (TRANSFORM)** azt írja le, hogy folyamatosan alkalmazkodni kell a munka világának változásaihoz. A sport világára átültetve, a transzformáció arra a képességre utal, hogy az ember képes az új kihívásokhoz, és az új a helyzetekhez igazodni.

A tudás megszerzésének módja drámaian megváltozott az elmúlt néhány évben. A képesítések szempontjából kulcsfontosságú, hogy a tanulás mint olyan az új munkamódszerekhez kell igazodjon.

Az „ÚJ TANULÁS” innovatív tanulási módszerek sokaságát foglalja magában, amely segíti az emberek egyéni fejlődési útját „NÖVEKEDÉS. TELJESÍTMÉNY. ÁTALAKULÁS.” Mi a Staufen Akadémián örömmel segítünk Önnek és munkatársainak az egyéni fejlődésben.

Ezt szem előtt tartva: Legyen jó sportoló! A képesítés fitten tart.

**Lea Buchmüller**  
Akadémiai vezető  
STAUFEN.AG

## 2. A SZAKMAI FEJLŐDÉS VEZÉRELVEI

A vállalkozói sikerek többsége a tudáselőnyön alapul. Hosszú távon ez teszi a vállalkozást alkalmassá a jövőre. Ezért váltak a készségek és a képzés döntő sikertényezővé az üzleti életben. A tudáselőny ugyanis csak a képzett alkalmazottaknak köszönhetően lehetséges. Itt van a vezetőknek felelőssége, hogy megteremtse az alapfeltételeket, és megfelelő képzési és képzési programok formájában biztosítsák alkalmazottaik számára a nagyobb tudás- és készségfejlesztést.

### 2.1 A KÉPESÍTÉS MINT SIKERTÉNYEZŐ

Egyre több munkáltató ismeri fel, hogy saját alkalmazottai a vállalat legfontosabb erőforrásai. Az a vezető, aki a legjobban ismeri saját alkalmazottait, tudja őket megfelelően irányítani és felruházni döntési jogkörrel. A képzés és a szakmai fejlődés lehetősége nagyon fontos mutatója a munkavállalói elégedettségnek és a dolgozói lojalitásnak, hiszen e mögött az egyén önmegvalósítási vágya áll.

**A boldog alkalmazottak a vállalat sikerességének központi sikertényezői.**

A hatékony humán erőforrás-fejlesztési tevékenységek világos utat kínálnak a munkavállalóknak, a vállalatnál kialakult jelenlegi helyzetükből kiindulva, az általuk elérni kívánt célok felé haladva. A fejlődési utakat a vállalat által igényelt készségekhez és a munkavállalók saját fejlődési igényeihez igazítják. Ennek eredményeképpen a munkavállalók nagyobb lojalitást éreznek a vállalatuk iránt, ha tudják, hogy a jövőbeli kilátásaik jók, és hogy egyúttal jelentősen hozzájárulhatnak a vállalati sikerekhez. Ez úttörő felismerés, hiszen a munkavállalók és a vezetők érdekei végül is átfedik egymást.



Peter Ullrich, Master Trainer, Leitung Inhalt und Didaktik

**Napjainkban minden eddiginél fontosabb, hogy a vállalatok beruházzanak alkalmazottaik szakmai és interdiszciplináris készségeibe.**



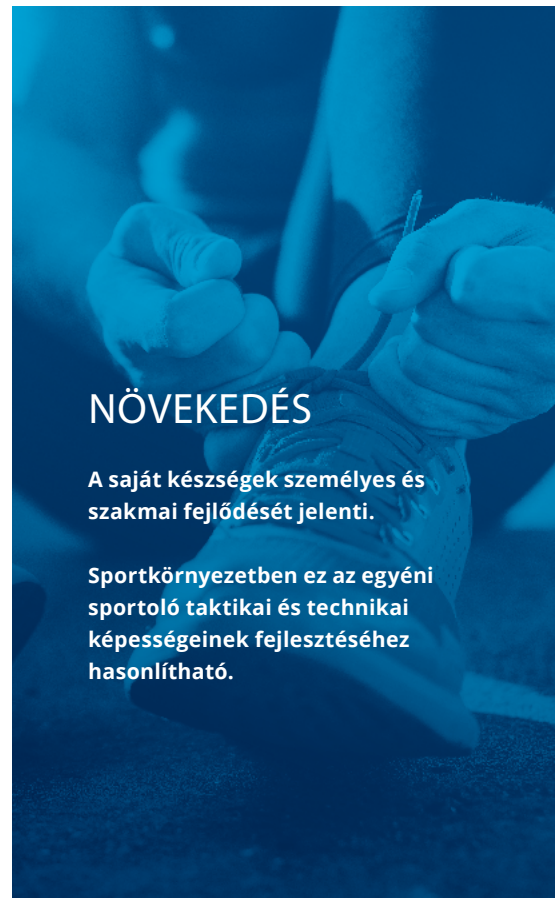
Ahhoz, hogy a vállalatok versenyképesek legyenek a piacon, folyamatosan be kell fektetniük alkalmazottaik képzettségébe: Ez teljes mértékben az „élethosszig tartó tanulás” érdeke. A szakmai tudás nem korlátozódhat az alapképzésre, hanem egymástól független képességeket kell bővíteni. Így a vállalatok egyrészt ellensúlyozni tudják a szakképzett munkavállalók növekvő hiányát, másrészt garantálni tudják fejlődési lehetőségeiket és a jövőre való alkalmasságukat. Az edzésben való kitartás a sportolók esetében is lényeges sikertényező. Aki lazsal, az veszít kondíciójából, erejéből és versenyképességéből. A sportolók önmagukban egy ponton eljutnak a határaikhoz. A

jó edzők ekkor új inspirációt nyújtanak, és a sportolók teljesítményének határait a jobb eredmények felé tolják, azzal a céllal, hogy a legjobbat hozzák ki tanítványaikból.



## 2.2 A MEGFELELŐ KÉSZSÉGEK

A sikeres munkavállalói minősítéshez megfelelő készségekre van szükség, azzal a céllal, hogy az egyén teljesítménye növekedjen és ezzel egyidejűleg az egész szervezet fejlődjön. Ahhoz, hogy az egyes tevékenységi területeken növekedjenek (GROW), stabil teljesítményt érjenek el (PERFORM) és saját átalakulásukat célzottan alakítsák (TRANSFORM), a munkavállalóknak egyéni fejlődési utakra van szükségük. A Staufen Akadémia meghatározza ezeket a fejlődési utakat: NÖVEKEDÉS, TELJESÍTMÉNY és ÁTALAKULÁS révén.



### NÖVEKEDÉS

A saját készségek személyes és szakmai fejlődését jelenti.

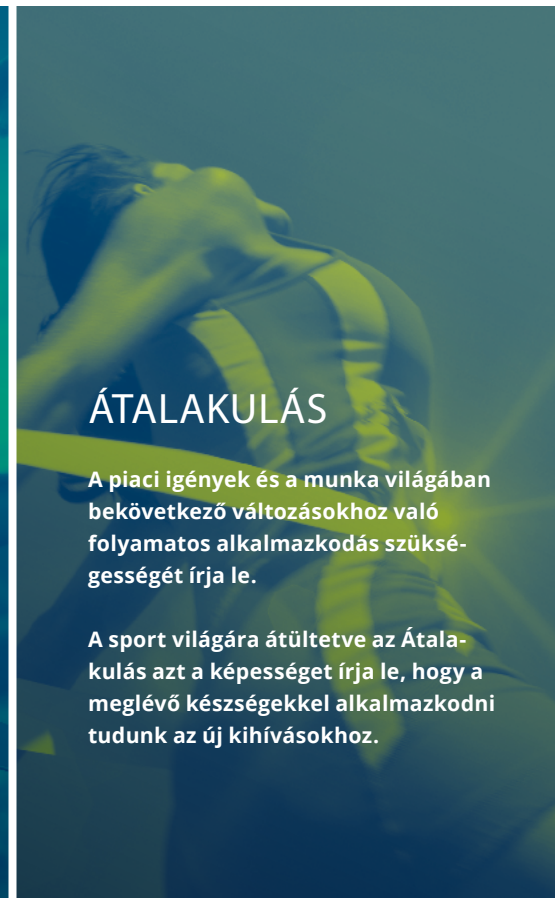
Sportkörnyezetben ez az egyéni sportoló taktikai és technikai képességeinek fejlesztéséhez hasonlítható.



### TELJESÍTMÉNY

A teljesítményről és a célok eléréséről szól.

Amikor a sportolók „jól” érzik magukat, jobban teljesítenek, ilyen képeek javítani az idejüket és céljaikat.



### ÁTALAKULÁS

A piaci igények és a munka világában bekövetkező változásokhoz való folyamatos alkalmazkodás szükségességét írja le.

A sport világra átültetve az Átalakulás azt a képességet írja le, hogy a meglévő készségekkel alkalmazkodni tudunk az új kihívásokhoz.

## 2.3 ÚJ TANULÁS

### A TANÍTÁS ÉS TANULÁS ÚJ MÓDSZEREI

A technológiai fejlődés, a digitalizáció előrehaladottsága és a munkahelyek újfajta kialakítása, például „desk sharing” formájában, új követelményeket támaszt a tanulással és a továbbképzéssel szemben. A jövőre való felkészülés érdekében a vállalatok további üzleti területeket alakítanak ki, automatizálják a folyamatokat és újragondolják a kialakult struktúrákat. A munkavállalók virtuálisan, hibrid módon és mindenhol dolgoznak. Új technológiák jelennek meg, egyes munkahelyek megszűnnek, új foglalkozási területek nyílnak meg. Ez szükségessé teszi a vállalatok és a munkavállalók számára, hogy újrapozícionálják magukat. Mit jelent ez magára a vállalati képzésre és tanulásra? Vajon mindez is „új” lesz?



### A TANÍTÁST ÉS A TANULÁST ÚJRA KELL GONDOLNI. A TANÍTÁS EGYRE INKÁBB ELTOLÓDIK A MITŐL A HOGYAN FELÉ.

A tanulási folyamatok és maguk a továbbképzési lehetőségek kialakítása kerül a középpontba. Mindez együtt jár a tanulási folyamatok irányításának megváltozásával. Ezeknek az újonnan megkövetelt tanulási folyamatoknak az irányítása elsősorban a vezetők és a humán erőforrás-fejlesztés kezében van. Hogyan támogatható a tanulásközpontúság fejlesztése? Hogyan válik a tanuló mint fogyasztó a tanulás szereplőjévé? Mit jelent ez a továbbképzési programok számára? Hogyan szervezik a szervezetek és a munkavállalók a tanulási tartalmakat és célokat, a változó tanulási helyszíneket és a rugalmas tanulási időpontokat?

Maga a tanulási folyamat ma sem más, mint a múltban volt. A formátumok, lehetőségek és impulzusok azok. A munkavállalók továbbképzése és képzése esetében ez azt jelenti, hogy a tanulási körülményeket az új munka világához kell igazítani.

A tanulás folyamatos, és minden egyes ember egyéni fejlődési útját támogatja. Az új tanulási formátumok a vállalatok kezére játszanak, amikor a továbbképzési intézkedések stratégiai végrehajtásáról van szó a mindennapi munkában. A vezetők egyengetik alkalmazottaik továbbfejlesztési útját. De nem szabad megfeledkezniük saját tanulási útjukról sem.

## 2.4 A KÉPESÍTÉSEK JÖVŐJE DIÓHÉLYBAN

A jövőben a hagyományos és statikus minősítési módszereket dinamikus és átfogó megközelítések váltják fel. A jövőorientált vállalatok a folyamatos tanulás kultúráját alakítják ki. Befektetnek szilárd képzési programokba és ösztönzik az innovációt. A múltban az oktatást és a képzést gyakran elegendőnek tartották. A gyors technológiai változások azonban folyamatos tanulási és képzési folyamatot igényelnek. Ez a fehér könyv azokat az alapelveket és kialakulóban lévő trendeket vizsgálja, amelyek a jövő készségfejlesztését fogják alakítani.

### Főbb témák:

- ✓ Egyéni fejlődési pályák kialakítása: a NÖVEKEDÉS, TELJESÍTMÉNY, ÁTALAKULÁS, segítségével.
- ✓ Azon trendek bemutatása, amelyek alakítani fogják a jövő képzettségi környezetét.
- ✓ Egész életen át tartó tanulás: a folyamatos készségfejlesztés fontosságának megértése a gyors változások idején.



NÖVEKEDÉS

Soha sincs vége  
A tanulás globális  
szükségyszerűsége  
vált.



ÁTALAKULÁS

Az „ÚJ TANULÁS”  
segít az embereknek elsajátítani  
az egyéni fejlődési útjukat.



TELJESÍTMÉNY



# 3. NÖVEKEDÉS

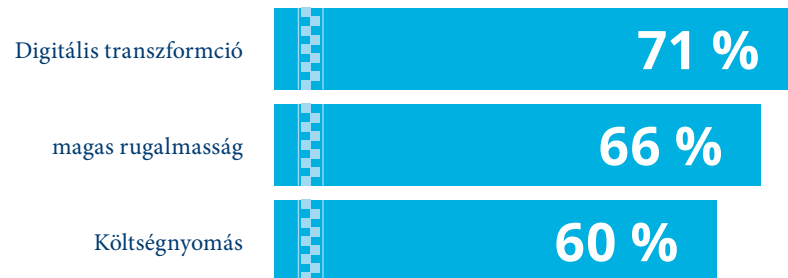
Azok a munkavállalók, akik kíváncsian kutatják tudásszomjukat, aranyat érnek. Új készségeket, impulzusokat és energiát hoznak a vállalatnak. A NÖVEKEDÉS törekszik a személyes és szakmai készségek folyamatos fejlesztésére. A tanulási koncepciókat olyan korszerű módon kell kialakítani, hogy az emberek szükségét érezzék elkötelezni magukat a változások mellett.

Sportkörnyezetben ez az egyes sportolók taktikai és technikai készségek terén történő képzéséhez hasonlítható.



## 3.1 Új gondolkodásmód az irányítás helyett

A vállalatok 71%-ánál a digitális átalakulás a munkakörülmények megváltozásához vezet. A vállalatok kétharmadánál a nagyobb rugalmasság hajtja a fejlődést, 60 %-ban pedig a költségnyomás befolyásolja a közös munkavégzés módját.



A Coronavírus járvány előtt a munkavállalók szinte állandóan jelen voltak a munkahelyen. A vezetés és a kommunikáció szemtől szemben zajlott. A világjárvány óta a hagyományos munkahelyi modell konkurenciát kap - Új munka! Hirtelen a munkavállalók virtuális csapatokban, az otthoni irodában végzik feladataikat, a feletteseknek pedig a távolból kell vezetniük.

Számos vállalat továbbra is biztosítani akarja munkavállalói számára, hogy hibrid módon dolgozzanak, van ahol csak a hét néhány napján vannak jelen a munkahelyükön. A vállalatok digitális átalakulása, a nagyobb rugalmasságra való igény, de a költségnyomás is mozgatórugója ennek a fejlődésnek, ezt mutatja a **Staufen tanulmány** „Az együttműködés mint sikertényező”.

## VEGYES TANULÁS

Az emberek heterogenitása a vállalatokban egyre nő. Az adaptív tanulási koncepciók erre adnak választ. A kevert tanulás a digitális képzési elemek előnyeit ötvözi a szemtől-szembeni események előnyeivel. A vegyes tanulás sikeréhez az új és a bevált tanulási módszerek intelligens didaktikai összekapcsolására van szükség, azzal a céllal, hogy az emberek új tudást szerezzenek. Az úgynevezett mikrotréningek formájában megvalósuló rövid tudásfalatokat különösen akkor lehet alkalmazni, ha alapvető ismereteket és módszertani készségeket kell igény szerint átadni. A gamifikációs elemek szórakoztató és interaktív tanulást biztosítanak. Ezzel szemben a személyes képzés a leghatékonyabb módja a mélyreható ismeretek átadásának, az összetett új témakörök megnyitásának és a konkrét helyzetekből történő megoldások levezetésének. Az emberi interakció és a tartalom közvetlen megtapasztalása jelentősen hozzájárul a hatékony tanulási folyamathoz.

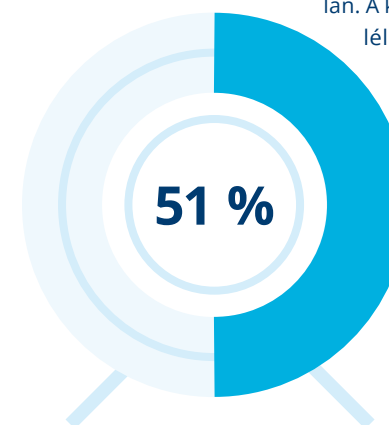
ÚJ TANULÁS

## A TEKINTÉLYVESZTÉSTŐL VALÓ FÉLELEM

Ez nagy kihívások elé állítja a vállalatokat, mivel a digitális kommunikációs és tervezési eszközök használata önmagában nem elég hatékony a munkavégzéshez.

A menedzserek különösen nagy igényt támasztanak az Új Munka kapcsán. Minden második vállalatnál azonban attól tartanak, hogy az otthoni munkavégzés és a virtuális munka miatt elveszítik tekintélyüket.

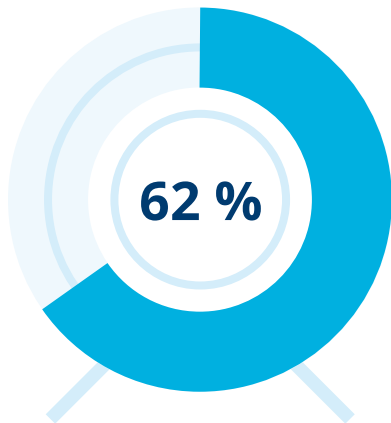
Ez az első reflex részben érthető, de közelebbről megvizsgálva alaptalan. A klasszikus tekintélyt a vezetői szerepben egy új szemlélet váltja fel, így a távolról történő vezetés sikeres lehet - a vezető és a munkavállaló előnyére egyaránt.



A vállalatok 51%-ában a vezetők attól tartanak, hogy a home office és a virtuális csapatok az ellenőrzés elvesztéséhez vezetnek.

## A VEZETŐ ÚJ SZEREPE

Az Új Munka esetében a vezetést újra kell gondolni. A vezetőknek biztosítaniuk kell az alkalmazottak motiválását és inspirálását. A feladatokat, kompetenciákat és felelőségeket világosan és átláthatóan kell meghatározni, hogy a csapat képes legyen megszervezni önmagát. A vállalatok többsége meg van győződve arról, hogy a strukturális változás sikeres lesz.



... a vállalatok úgy vélik, hogy a jövőben képesek lesznek felbomlasztani a régi struktúrákat és javítani az együttműködésüket.

A vezetőkre rengeteg munka vár: bizalom az irányítás helyett, mások felhatalmazása és fejlesztése, példamutatás és a változás alakítása - ez sokak számára nagy kihívás. Mert hiányzik a megfelelő gondolkodásmód a változáshoz. De a vezetők is elismerhetik, hogy a feladatok nehezek számukra. Ez az önmagukkal és másokkal szembeni őszinteség már a szükséges gondolkodásmód része, mint az átláthatóság és a másokkal közös megoldáskeresés előfeltétele.

INTERJÚ DR. MAKOTO MAKABE-VAL, FREUDENBERG & CO. KG:

## 3.2 „A SIKERÜNK RECEPTJE: SOKSZÍNŰSÉG ÉS INNOVATÍV ERŐ”



Dr. Makoto Makabe az elmúlt tíz évben a Vállalati Tanulás és Dr. Makoto Makabe az oktatásért és a fejlesztésért felelős a Freudenberg csoportért. A Staufen Akadémiával együtt megtalálta a módját annak, hogy a csoport globális működésében a vezetők sokféleségével foglalkozzon.

Ellátási láncproblémák, szakképzett munkaerőhiány és meredeken emelkedő energiaköltségek - a gazdaságnak ma komoly kihívásokkal kell párhuzamosan megbirkóznia. Dr. Makabe, milyen receptet alkalmaz a Freudenberg, hogy ilyen nehéz körülmények között is teljesíteni tudjon és versenyképes maradjon?

Elég, ha megnézi vezérelveinket, és máris megtalálja a választ: ügyfélközelség, innováció, vezetés, emberek, felelőség és hosszú távú fókusz. Ezt két szóra redukálva azt mondjuk: **„Együtt innovatívak vagyunk”**. Számomra ez a következőt jelenti: sokszínűség és innovációs képesség. Ami ebben az összefüggésben érdekes, hogy ezek az alapelvek nem a zöld asztalnál fogalmazódtak meg, hanem bizonyos értelemben a Freudenberg közel 175 éves tapasztalatát tükrözik sűrítve.

Többéves tapasztalattal rendelkezik az emberek és szervezetek fejlesztése terén. Milyen hatással van egy válság a munkavállalókra, és a vezetőkre is?

Ez kezdetben nyilvánvalóan bizonytalanságot okoz. A vezetőkre nehezedő nyomás ilyen helyzetekben óriási, mivel a válság ugyanúgy érinti őket, mégis elvárják tőlük, hogy megmondják másoknak, hogyan tovább. Ideális esetben a vezető olyan személy, aki képes a tanulási

folyamatot még válsághelyzetben is megszervezni, és biztosítani, hogy munkatársai ne kerüljenek pánikzónába, ahol a tanulás lehetetlen.

### Hogyan lehet ezt megvalósítani?

Minden vezető felelőssége, hogy ezt saját maga találja ki kísérletezéssel. Mint egy gyorsfőzőben: Elegendő hőre és nyomásra van szükség ahhoz, hogy a pörkölt ízletes legyen. A vezetőnek meg kell határoznia, hogy van-e elég nyomás a rendszerben, szükség van-e nagyobb nyomásra, vagy jobb, ha kiengedünk egy kis gőzt, hogy semmi se forrjon ki. Ez feltételezi, hogy a menedzser pontosan átlátja a helyzetet, és képes arra is, hogy kivonja magát a helyzetből, és úgymond felülről szemlélje azt.

### Milyen készségeket kell fejlesztenie az ideális menedzsernek ehhez?

Problémám van annak meghatározásával, hogy mit kell tudnia egy ideális vezetőnek. Véleményem szerint nem létezik olyan ideális vezető, aki minden kontextusban képes jól működni. Vegyük például Freudenberget. Nekünk 11 üzleti csoportunk van, és több mint 40 különböző üzleti egységünk a különböző piacokon. Ahelyett, hogy azt mondanánk a menedzsereknek, hogy eltérhetnek az ideálistól, inkább kihasználjuk a rendelkezésre álló sokszínűséget. A cél az, hogy a piacon dolgozó munkatársaink olyan termékeket fejlesszenek ki, amelyekre ügyfeleinknek valóban szükségük van, és hogy ők maguk találják meg, mi a helyes a környezetükben.

## POWER SKILLS

A MUNKAKÖRÖKÖN ÁTÍVELŐ KÉSZSÉGEK MOST KULCSFONTOSÁGÚAK.

A Power skill-ek közé olyan kompetenciák tartoznak, mint a digitális készségek, az együttműködési képesség, a csapatmunka, a kreativitás, a rugalmasság és az empátia. Az egyéni kezdeményezés és a kommunikációs képesség is azon készségek közé tartozik, amelyeket a legtöbb vezető keres a munkavállalóiban. A Power skill-eket pedig mindenki tanulhatja és bővítheti. E készségek ösztönzése a munkavállalókban olyan képzési ajánlatokat igényel, amelyek magas színvonalúak és egyénre szabottak. Van értelme egy-két készségre koncentrálni, és ezeket célorientáltan fejleszteni.

### Hogyan felel meg a Freudenberg ennek a magas színvonalnak a vezetésfejlesztés terén?

Vezetői programjaink teljes architektúráját a szervezet minden szintjére megterveztük. Hogy csak egy példát mondjak: Globális „Operations Leadership Program“-unkat a Staufen Akadémiával együtt úgy terveztük meg, hogy a képzés mindig közvetlenül az üzemi szinthez kapcsolódjon. Azzal, hogy az üzemi vezetőket, legyenek azok régi motorosok vagy újoncok, az üzemi területen hozzuk össze, biztosítjuk a szükséges sokszínűséget ahhoz, hogy a résztvevők saját maguk találják meg, mi a helyes az adott környezetben.



#### A Freudenberg csoportról

A Freudenberg egy olyan globális technológiai vállalat, amely úttörő innovációk révén fenntartható módon erősíti ügyfeleit és a társadalmat. A Freudenberg Csoport a partnerekkel, ügyfelekkel és a tudománnyal együtt műszaki szempontból vezető termékeket, kiváló megoldásokat és szolgáltatásokat fejleszt mintegy 40 piaci szegmensben és több ezer alkalmazáshoz: Tömítések, rezgésszabályozó alkatrészek, akkumulátorok és üzemenyagcellák, műszaki textíliák, szűrők, tisztítási technológiák és termékek, speciális vegyszerek és orvostechnikai termékek. A Freudenberg csoport 2021-ben világszerte mintegy 60 országban mintegy 50 000 embert foglalkoztatott, és több mint 10 milliárd eurós forgalmat bonyolított. [www.freudenberg.com](http://www.freudenberg.com).



# 4. TELJESÍTMÉNY

Az, hogy a vállalatok milyen hatékonysággal fejlesztik és támogatják alkalmazottaikat, fontos tényező a vállalatok teljesítménye szempontjából. A TELJESÍTMÉNY a célok elérését jelenti. A gyakorlatban elsajátított tudásról, a készségek sikeres alkalmazásáról és az ambiciózus célok elérésére való összpontosításról van szó. A jól teljesítő, motivált és elégedett alkalmazottak az üzleti siker előfeltételei.

Ha a sportolók „jól” érzik magukat, jobban képesek teljesíteni, és javítani az idejüket és céljaikat. Ennek keretét a sportolók egyéni igényeihez igazított képzés biztosítja a teljesítmény fokozása és a potenciál fejlesztése érdekében.

## 4.1 MITŐL LESZ JÓ EGY VEZETŐ?



A folyamatos kihívások és a növekvő bizonytalanság idején elengedhetetlen, hogy vállalatunkat úgy helyezzük el, hogy azok képesek legyenek reagálni a változásokra. és hatékonyan teljesítsenek. Ehhez az egész munkaerő erejére van szükség.

Markus Franz, a Staufen AG vezető partnere egy interjúban kifejti a vezetők különleges jelentőségét ebben az összefüggésben.

Markus Franz, a Staufen AG vezető partnere képez és ad tanácsokat a vezetőknek. Milyen elvárásokkal kell ma szembenéznie egy vezetőnek?

Először is, minden vezetőnek önmagával kell kezdenie. Mielőtt másokat energetizálhatnék, irányíthatnék és vezethetnék, először is tudnom (akarnom) kell, hogy mi a saját tevékenységi köröm. Mi az, amit ma vagy holnap másképp kell csinálnom, ha egyáltalán kell? Készen állok-e a szemléletváltásra, és mennyire vagyok hajlandó és képes tanulni?

Szintén alapvető fontosságú a prioritások felállításának a képessége. „Miért fizetnek engem valójában?” - ez egy másik jó kérdés, amelyet a vezetőknek időről időre fel kell tenniük maguknak. Ellenkező esetben azt kockáztatják, hogy beleragadnak a komplexitásba és a munkaterhelésbe, korlátozott hatékonysággal. A hatékonyság azonban a jó vezető mindenekfelett álló ismérve. Felismerni egy adott helyzetben, hogy a feladatnak, a körülményeknek és a csapatnak most éppen mire van szüksége, miközben mindig szem előtt tartja az átfogó célt - ez a hatékonyság.

A Staufen tanulmány „Az együttműködés mint a siker kulcsa.” című tanulmányból kiderül, hogy a megkérdezett vállalatok felénél a vezetőknek még van mit behozniuk. Sok felsővezetőnek hiányoznak a csapatmunkához és a motivációhoz szükséges készségei, ez kommunikációs zavarokhoz és konfliktusokhoz vezet. Ahelyett, hogy a problémákat az érintettekkel együtt elemeznék, azokat leggyakrabban félresöprik vagy szándékosan megoldatlanul hagyják. Milyen lépéseket tehetnek a vezetők a munkatársaik közötti interakció javítása érdekében?

Az együttműködés és a közös munka minden vezető napirendjén kell szerepeljen. A csapatban és hálózatban való munkavégzés képessége már ma is sok ember és szervezet sikertényezője. A vezetőknek ebben kulcsszerepet kell játszaniuk. Nekik kell megteremteniük az együttműködés kereteit. Az egoizmus, a hangsúlyozottan silóban gondolkodás, a hatalmi játszmák, valamint a tisztázatlan kompetenciák és felelősségi körök valódi kihívások, amelyeket meg kell oldani. Az munkavállalók mellett mindenekelőtt az ügyfelek szenvednek ezektől a problémáktól, mivel a pazarlás sok időbe és pénzbe kerül. A vezetők sajnos mindig a saját gondolkodásmódjukkal kezdik. Inkább a „magányos cowboy típus” vagyok, vagy nyitott vagyok és készen állok az együttműködésre? A következő lépésben az együttműködéshez a nyílt interakció, az elismerés és a bizalom légkörére van szükség.



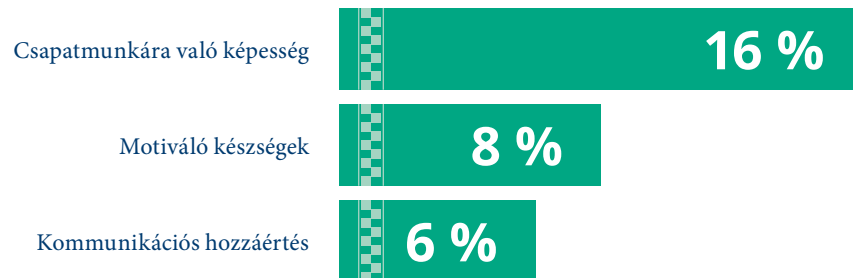
... a vállalatok azt állítják, hogy a vezetőknek még van mit behozniuk, amikor az együttműködés témájáról van szó.

Végül, de nem utolsósorban: az ellenállás a változás része. Vegye őket komolyan, és ne próbálja meg lebeszélni vagy „meggyőzni” a munkavállalókat. A parázsló ellenállást és konfliktusokat kezelni kell, különben nemcsak a céljait, hanem a jó és konstruktív együttműködést is veszélyeztetik.

#### Milyen követelményeknek kell ehhez megfelelni?

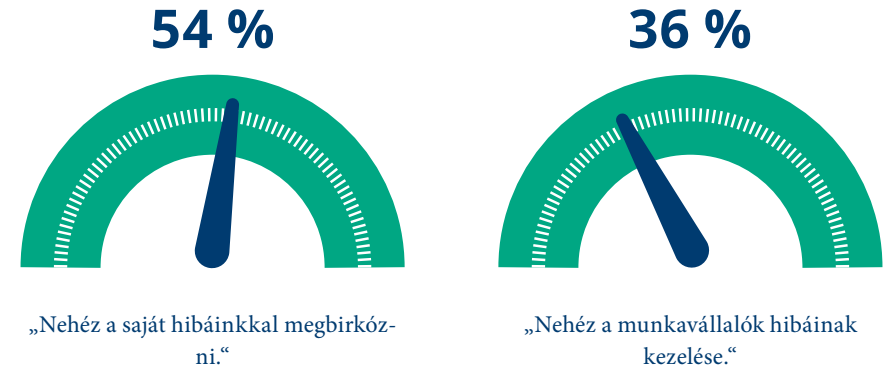
Ehhez például az kell, hogy a vezető fejlessze kommunikációs és konfliktuskezelési készségeit. A vezetőnek először el kell mondania, hogy mit tervez és utána és végig kell vinnie. Mindent egybevetve, sok vezetői pozícióban lévő ember számára ez azt jelenti, hogy szükség esetén saját viselkedésüket kell kiigazítaniuk. Ez gyakran nehéz, és mindig csak fokozatosan lehet megtenni. Hiszen éppen a múltbeli sikerminták azok, amelyek ma inkább akadályozhatnak. Egy mentor, egy coach vagy egy másik vezető ebben támogatást nyújthat.

### HOGYAN ÉRTÉKELNÉ A VEZETŐI ALÁBBI KÉSZSÉGEIT?



Az együttműködő vezetési stílus egy dolog, a hibák egy másik. A Staufen-tanulmány azt is kimutatta, hogy a vezető pozícióban lévő emberek még mindig nehezen kezelik mind a saját, mind az alkalmazottaik hibáit. Min kellene itt változtatni?

### AZ ALÁBBI MAGATARTÁSFORMÁK KÖZÜL MELYEKET TAPASZTALJA RENDSZERESEN AZ ÖN VÁLLALATÁNÁL DOLGOZÓ VEZETŐK KÖRÉBEN?



Egyre több döntést kell meghozni nagyfokú komplexitás és bizonytalanság mellett, az ok-okozati összefüggések és a kiszámíthatóság csökken. A bátorság és a kíváncsiság nélkülözhetetlen készségek, amikor átalakulásról és változásról van szó. Ez azonban azt is jelenti, hogy a kísérletek kudarcba fulladhatnak, a döntések félresiklanak és hibákat követünk el. Ez a helyzet még a lehető legjobb folyamatok esetében is, amelyeket felhatalmazott és hozzáértő emberek hajtanak végre. Ez jellemző az munkavállalókra és a vezetőkre egyaránt. Ezeket kezelni kell.

Ha egy döntés rossz volt, azt nyíltan és átláthatóan kell kommunikálni. Senki sem tévedhetetlen, és csak így lehet tanulni a hibákból. A hibák kezelése sok szervezetben alapvető probléma. El kell mozdulnunk a (negatív vagy nem létező) hibakultúrától a tanulási kultúra irányába. Ez az egyetlen módja annak, hogy olyan pszichológiai biztonságot teremtsünk, amely ahhoz a felismeréshez vezet, hogy a hibák lehetőséget adnak arra, hogy mindenki tanuljon belőlük. Nem baj, ha bizonyos dolgokat kipróbálunk, még akkor sem, ha a kívánt eredmény nem azonnal következik be. Nincs más módja a változások kezelésének.

## 4.2 „A MEGFELELŐ SZEMÉLY A MEGFELELŐ MUNKAHELYEN, A MEGFELELŐ IDŐBEN.”



A tapasztalt HR szakértő Jane Melmuka vezető tanácsadóként támogatja a Staufen.Inova-t. Ebben az interjúban elmagyarázza, hogyan enyhíthetik a vállalatok a készséghiány következményeit stratégiai HR-tervezéssel és aktív tudásmenedzsmenttel.

Minden második vállalat jelenleg keresi a megfelelő munkatársakat. Ráadásul a betöltetlen állások átlagosan öt hónapig betöltetlenek. Milyen hatással van ez a vállalat teljesítményére?

A szakképzett munkaerő hiánya többek között azt jelenti, hogy a belső folyamatláncok megszakadnak, és előfordulhat, hogy át kell ütemezni őket. Könnyen előfordulhat, hogy a megmaradó munkavállalók képzettsége és tapasztalata nem felel meg olyan mértékben a követelményeknek, ami szükséges lenne ahhoz, hogy a belső folyamatláncok a megszokott minőségben és időben tovább működjenek. Ez viszont hatással lehet a megrendelések teljesítésére és a vállalat sikerére.

Mennyire fontos ebben az összefüggésben a stratégiai humán erőforrás-tervezés, és hol tartanak ma a vállalatok?

A stratégiai humán erőforrás-tervezés az aktív „munkavállalói életciklus” fontos eleme. Segít a tényleges helyzet alapján közép- és hosszú távon azonosítani a munkaerő mennyiségi és minőségi hiányosságait.

## PEER-TO-PEER-EGYMÁSTÓL TANULÁS

A DEMOGRÁFIAI VÁLTOZÁS MINT LEHETŐSÉG MEGÉRTÉSE

ÚJ TANULÁS

Az „egymástól tanulás” egy kollaboratív tanulási modell, és egy olyan szemléletű, egyenrangú tanulási helyzetet ír le, amelyben a kollégák ötleteket, tapasztalatokat és tudást cserélnek, és egymással és egymástól tanulnak. Például a tapasztalt alkalmazottak digitalizációs know-how-t kapnak a fiatalabb kollégáktól, a munkába újonnan belépők pedig a régóta dolgozók tudását hasznosítják. Az egymástól való tanulásban minden résztvevőt felszólítanak, hogy kapcsolódjon be, és átmenetileg vállalja a tudásadó és a tudásfelvevő szerepét. Egy hasonlóan gondolkodó emberekből álló csoportban inspiráló lehet meghallgatni azokat, akik a saját felelősségi területükön kiváló eredményeket értek el.

Természetesen a demográfiai változásokat és az új munkaköri profilokat is figyelembe kell venni. A cél az, hogy a megfelelő ember a megfelelő időben a megfelelő munkakörben legyen, hogy a vállalati stratégiát végre lehessen hajtani. Fontos: A szakképzett munkaerőhiány ellenére ehhez az is szükséges, hogy bátran meg lehessen válni az alkalmazottaktól. Az a benyomásom, hogy a menedzsment és a HR-osztályok még mindig túl kevésbé használják a stratégiai HR-tervezést mint irányító elemet.

Például, hogy külső tehetségeket vonzzanak a cégükhöz?

Hiba, ha a vállalatok csak a vállalat határain kívül keresik a szakképzett munkaerőt, anélkül, hogy a saját soraikban is körülnéznének. A kérdés tehát az: hogyan sikerül aktív tudásmenedzsmenttel alapvetően megtartaniuk saját alkalmazottaikat, különösen a kulcspozíciókban dolgozókat és a kiemelkedő teljesítményt nyújtókat, mielőtt kívülről kell új erőket bevonniuk? Véleményem szerint a munkavállalói értékelés - a „munkavállalói életciklusba” beágyazva - a minden és minden. A vezetőket jól ki kell képezni erre. Ezek a személyzeti fejlődéssel kapcsolatos megbeszélések megmutatják, hogy mely munkavállalók akarnak élni a vállalaton belüli karrierlehetőségekkel, és őket kell előléptetni. De azt is, hogy mely alkalmazottakat kell esetleg átképezni.

Mennyire fontos, hogy az idősebb munkavállalók szakértelmét is felhasználják? Milyen akadályokat kell itt leküzdeni?

A 60 az új 40! Sok munkavállaló ebben a korban is fittnek és dinamikusnak érzi magát, és szívesen dolgozna tovább. Ehhez azonban sok mindennek kell történnie, hogy ez sikerüljön. Ami a jogszabályokat illeti, el kell mozdulnunk a nyugdíjkorhatár automatizálásától a rugalmasabbá tétel felé. Ösztönözni kell azokat, akik jelentősen tovább akarnak dolgozni, például 70 éves korukig. Vállalati szinten emellett döntő kulturális változásra van szükség. A legnagyobb problémát jelenleg a vezetők és a HR-osztályok gondolkodásmódja jelenti. A kérdés prioritásként való kezelése és ezáltal a tudatosítása a vállalati stratégiában kell, hogy helyet kapjon, és a főnök feladata, hogy ki tudja használni az adott munkaerő-potenciált. Mert nem ismerek olyan tanulmányt, amely szerint az idősebb munkavállalók kevésbé produktívak, mint a fiatalabbak. Éppen ellenkezőleg!

Térjünk át a korosztály másik oldalára. Mennyire fontos, hogy minél több fiatal érdeklődjön a duális tanulmányok iránt?

A duális tanulmányi program olyan érettségizetteket szólít meg, akiknek a tisztán akadémiai képzés túlságosan elméleti, a klasszikus szakmunkásképzés pedig nem elég. A duális képzéssel a gyakorlati vonatkozás már a kezdetektől fogva adott, és már a tanulmányi időszak alatt munkatapasztalatot szereznek. A képző vállalatok számára a diákok így a belső tehetségbázisuk részét képezik. A hallgatónak tehát jó esélyük van arra, hogy közvetlenül a diploma megszerzése után felvegyék őket. Véleményem szerint ezért a duális tanulmányok lehetőségét a lehető legkorábban fel kellene vetni az iskolákban.

## MIKROTRAINING

ALAPVETŐ ISMERETEK IGÉNY SZERINT

A tanulási tréningnek ez a formája rövid videók, cikkek, hanganyagok és gyakorlati tevékenységek formájában megvalósuló kis szórakoztató tanulási foglalkozásokat ír le, amelyek könnyen elvégezhetők az ebédszünetben vagy munkába menet. A mikrotanulás lehetővé teszi a tanulók számára, hogy saját tempójukban haladjanak. Az interaktív elemek, mint például a játékosítás, növelik a feldolgozás mélységét és fokozzák a tanulási motivációt. Ez a fajta képzés különösen alkalmas, ha módszertani utasításokat vagy alapvető és módszertani készségeket kell megtanítani vagy felfrissíteni igény szerint.

Az egyes munkakörökkel szemben támasztott követelmények változnak. Hogyan tudják a munkavállalók a továbbképzést nem csak kellemetlen változásként, hanem személyes teljesítményük javításának lehetőségeként is felfogni?

Először is, mindig a munkavállalón múlik, hogy akar-e új kompetenciákat szerezni vagy sem. Az azonban rendkívül motiválja a munkavállalókat, ha a vállalatnál általában véve pozitív innovációs kultúra van. Az alapvetően tanulni vágyó és fejlődésorientált szervezetek mindig pozitívan és elismerően reagálnak a kompetenciák és készségek bővítésére irányuló egyéni kívánságokra. Az olyan mondatok, mint „Erre nincs költségvetésünk” vagy „Mit akarsz ezzel?” abszolút tabu.

A továbbképzés és a képesítés azonban a munkavállalóknak is érdekessé lehet. Hogyan sikerül a vállalatoknak hosszú távon megtartaniuk a kiemelkedő teljesítményt nyújtókat?

A mai szakmunkások tisztában vannak saját értékükkel. Míg néhány évvel ezelőtt még elengedték őket, ma már a cégek függnek tőlük, hogy maradnak-e. Ezt úgy érik el, hogy a lehető legegyszerűbb módon reagálnak az igényeikre, érdekes karrier- és fejlődési lehetőségeket kínálnak, és rugalmas munkaidő-modellekkel biztosítják a munka és a magánélet egyensúlyát.





# 5. ÁTALAKULÁS

Az változásnak belülről kell történnie ahhoz, hogy hosszú távon hatékony legyen. Az ÁTALAKULÁS a piaci és a munka világában bekövetkező változásokhoz való folyamatos alkalmazkodás szükségességét írja le. Azok, akik hajlandóak a közelgő kihívásokhoz alkalmazkodni, és a meglévő folyamatokat és struktúrákat ennek megfelelően átalakítani, hosszú távon versenyképesek maradnak. A mély szellemi rugalmasság és az érzelmi elkötelezettség kéz a kézben jár azzal a művészettel, hogy a meglévő tudással reagáljunk a folyamatos változásokra.

A sport világára átvittetve a ÁTALAKULÁS azt a képességet írja le, hogy a meglévő készségekkel alkalmazkodni tudunk az új kihívásokhoz, és a meglévő cselekvési irányokat a helyzethez igazítjuk.

## 5.1 ÁTALAKULÁS VIHAROS IDŐKBEN: A FŐNÖKBŐL MENTOR

A vállalatok ma óriási kihívásokkal néznek szembe. A változások üteme arra kényszeríti őket, hogy átalakítsák folyamataikat annak érdekében, hogy a jövőben is nemzetközileg versenyképesek maradhassanak. Ugyanakkor az olyan kiszámíthatatlan események, mint a koronai világjárvány és az ellátási láncok ebből fakadó megszakadása miatt folyamatosan újra kell gondolni és meg kell kérdőjelezni a döntéseket. Hogyan tudnak a szervezetek mégis sikeresek maradni a bizonytalan időkben? A változások kezelésének alapja az előretekintő stratégiák, a karcsú struktúrák és a hatékony folyamatok. De végső soron az átalakulás csak a vállalaton belüli fenntartható kulturális változással lehet sikeres. Ez magas követelményeket támaszt a vezetőkkel szemben.

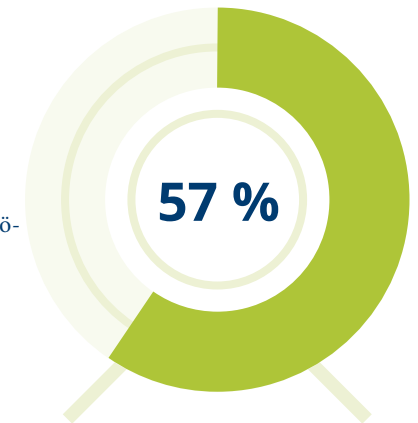
### NEM ELÉG CSAK A FŐNÖKNEK LENNI.

„A változások sikeres végrehajtásához a vezetőknek képesnek kell lenniük arra, hogy hatékonyan vezessék önmagukat, a szervezetet és a munkavállalókat” - mondja Remco Peters, a Staufen AG partnere. Ez olyan vállalatoknál jelent problémát, amelyek nehezen tudják megfelelő vezetési módszerekkel támogatni a változást. Ott gyakran még mindig a vezető a „főnök”, amint azt a Staufen „Vállalatok átalakulóban” című tanulmánya is mutatja. Túl kevés a kommunikáció és a motiváció a csapattal való együttműködésben, hiányzik a kölcsönös bizalom.



„Nehéznek találjuk, a vezetés megfelelő formáinak, például a mentorálásnak a bevezetését.”

„Hazánkban a hagyományos kép él a menedzserről mint főnökről.”



### A VEZETŐKNEK SZÜKSÉGÜK VAN A MEGFELELŐ ESZKÖZÖKRE.

„Az alkalmazottak fejlesztése ezért ma az egyik központi vezetői feladat” - mondja Peters vezetési szakértő. „Csak csapatként lehet megbirkózni a jelenlegi kihívásokkal.” Az, hogy egy csapat mennyire sikeres, nagymértékben függ tehát attól, hogy a vezetők képesek-e megváltoztatni a szokásokat és a folyamatokat, és képesek-e megteremteni az optimális együttműködéshez szükséges struktúrákat. Eddig azonban sok vállalatnál nemcsak a szisztematikus vezetőfejlesztő programok hiányoztak, hanem az olyan coaching és szupervízió is, amelynek során megfelelő eszközöket kapnak.

## A TANULÁS SZEMÉLYRE SZABÁSA

### ALAPVETŐ SZEMLÉLETVÁLTÁS

Ideális esetben a tanulási helyzet figyelembe veszi a különböző egyéni tanulási előfeltételeket és tanulási hajlamokat, például az érdeklődési köröket, a társadalmi hátteret, az élethelyzetet vagy a teljesítményszintet. A tanulási formák ezután a tartalom, a mennyiség, a tempó és a helyszínek differenciált kialakítása révén alkalmazkodnak. Ezt olyan megközelítések támogatják, mint a mikro-tanulás, az e-tanulás, az egyenrangú tanulás és a játékosítás. A cél az, hogy a tanulásban részt vevőknek nagyobb szabadságot és nagyobb felelősséget adjunk, és megteremtjük az ehhez szükséges keretfeltételeket. Különös figyelmet fordítanak olyan tanulási és élményterek kialakítására, amelyekben a különböző lehetőségek kibontakozhatnak. Az egyénre szabott tanulás tehát nemcsak a tanuló személyes előfeltételeit veszi figyelembe, hanem az ezekhez az igényekhez igazított tanulási ajánlatot is magában foglalja. Az egyénre szabott tanulás tehát egy tudatosabb, az egyénre irányuló tanulási forma.

32 %



A vállalatok egy része alkalmaz programokat a vezetők szisztematikus fejlesztésére

31 %



A vállalatok a következőket használják vezetői coaching vagy szupervíziót

A SIKERES VÁLTOZTATÁSOKHOZ,  
A VEZETŐKNEK IS KÉPESNEK KELL LENNIÜK HATÉKONYAN VEZETNI  
A SZERVEZETET ÉS A MUNKAVÁLLALÓKAT.

## 5.2 A MUNKAVÁLLALÓKTÓL A NAGYTELJESÍTMÉNYŰ CSAPAT KIALAKÍTÁSÁIG

Alapvető változások idején a menedzserektől elvárják, hogy változtatásokat hajtsanak végre a saját területükön. Ez csak a csapattal együtt sikerülhet. Gyakran azonban az intézkedések csak lassan haladnak előre. Ez nem azért van, mert egyes alkalmazottak egyszerűen nem akarnak a változásokkal együtt járni. A Staufen „Vállalatok az átalakulásban” című tanulmányának részeként meghatározott Változási Készültségi Index azt mutatja, hogy a vállalatok többségénél megvan a hajlandóság az új feladatok vállalására. Ami azonban sok helyen hiányzik, az a naprakész tudás olyan fontos témákban, mint például a digitalizáció.

### MENNYIRE VANNAK FELKÉSZÜLVE AZ ÖN VÁLLALATÁNAK ALKALMAZOTTAI A MUNKA 4.0 VILÁGÁRA?

72 %



A vállalatok 72%-ában hajlandóak szembenézni új kihívásoknak.

44 %



A vállalatok kevesebb mint felénél naprakész a tudás az olyan témákban, mint az ipar 4.0 vagy a nemzetközivé válás témaköre.

## FEL KELL ZÁRKÓZNI A TOVÁBBKÉPZÉSBEN.

Minden nap új feladatokkal és kihívásokkal találkozunk. Az informatikai alkalmazások ismeretének hiánya, az ismeretlen módszertani megközelítések vagy az új stratégiai megközelítések kihívást jelentenek számunkra. A tudás és a készségek ezért folyamatos frissítést igényelnek minden alkalmazottnál, az alkalmazás pillanatában.

A vállalatok az ilyen hiányosságokat továbbképzéssel, például e-learning ajánlatok révén, valamint következetes személyzeti fejlesztéssel tudják megszüntetni. Sok vállalat azonban nincs tisztában azzal, hogy alkalmazottai valójában milyen tehetségekkel vagy különleges készségekkel rendelkeznek. A továbbképzési intézkedésekre fordítható források túlságosan alacsony száma és a munkavállalóknak a követelményprofilok tisztázatlansága további okai annak, hogy a továbbképzés terén még mindig sok a felzárkóztatásra váró probléma.

**AZ ALKALMAZOTTAKNAK MEGFELELŐ KÉPZÉSI PORTFÓLIÓRA VAN SZÜKSÉGÜK AHHOZ, HOGY „NAPRAKÉSZEK” MARADJANAK.**

A továbbképzést nem úgy kell érteni, hogy előre felhalmozzuk a tudást, hanem a munkavállalóknak hozzáférést kell biztosítani a továbbképzések vonzó portfóliójához a tartalom és a didaktika szempontjából megfelelő módon, valamint az új feladatok végrehajtásához időben, hogy a legjobb esetben is „naprakészek” maradjanak - más szóval „tanulás igény szerint”, mondja Guido Gratza, a Staufen AG partnere.

## A TUDÁS „FELEZÉSI IDEJE”

CÉLZOTT KOMPETENCIAFEJLESZTÉS AZ EGYETEMES TUDÁS HELYETT

A tudás nem veszíti el az értékét. Frissül, bővül és finomodik. Az alkalmazottaknak, a szakmunkásoknak és a vezetőknek folyamatosan fel kell tölteniük tudásukat, ahelyett, hogy megpihennének a tanultakon. Aki azonban kizárólag a tudás felhalmozásával van elfoglalva, annak fennáll a veszélye, hogy lemarad. A kompetenciák építése fenntarthatóbb, mint a tudás megszerzése. Még egy vezetőnek sem kell mindent tudnia, hanem képesnek kell lennie arra, hogy felmérje a tudás relevanciáját az alkalmazottak adott tevékenységi köre szempontjából. Az egész életen át tartó tanulás a jövőorientált kompetenciák célzott, folyamatos fejlesztését igényli.

## MIT TESZ AZ ÖN CÉGE HOGY A DOLGOZÓKAT ALKALMASSÁ TEGYE A RUGALMAS 4.0 MUNKA VILÁGÁRA?

Az e-learninget 10-ből mindössze 4 vállalatnál vezették már be sikeresen. A humán erőforrás-fejlesztés csak egyharmaduknál része a stratégiai vállalati fejlesztésnek.

IT-támogatott továbbképzéssel, valamint e-learninggel és önképzéssel foglalkozunk.

38 %

A humán erőforrás-fejlesztés beépül a vállalat stratégiai irányításába.

32 %

## INNOVÁCIÓK ÉS VÁLTOZÁSOK FENNTARTHATÓ MÓDON VÉGREHAJTVA

**A CSAPATOKBAN VAN A JÖVŐ AKIK A VÁLLALATRÓL DÖNTENEK.**

Nem kevésbé fontos, hogy a vezetők úgy alakítsák ki a csapatokat, hogy az innovációk és változások fenntarthatóan megvalósíthatók legyenek. Végül is a csapatok azok a helyek, amelyek döntően alakítják a vállalatok jövőjét. Minél összetettebbek a feladatok, annál fontosabb, hogy a tagok együttműködjenek és bízzanak egymásban.

## 6. KEY INSIGHTS

### AZ ÚJ HITVALLÁS: ELLENŐRZÉS HELYETT BIZALOM.

Az Új Munka kontextusában a vezetők számára új igényként merül fel, hogy célzottan támogassák alkalmazottaik készségeit, és nagyobb felelősséget adjanak nekik. A bizalom az alapja annak, hogy a munkavállalók felelősséget vállaljanak és fejlesszék magukat. Emellett olyan munkakörülményekre van szükség, amelyek lehetővé teszik a munkavállalók kompetenciáinak és egyúttal a vállalati célok előmozdítását.

### A HOZZÁÁLLÁSNAK EL KELL MOZDULNIA A HIBÁK KULTÚRÁJÁTÓL A TANULÁS KULTÚRÁJA FELÉ.

Ha a hibákat a folyamat javításának lehetőségeként ismerik fel, akkor nemcsak az egyén tanul, hanem az egész szervezet. Ez a hozzáállás pszichológiai biztonságot teremt, és ez az alapja annak, hogy a hibákat egyáltalán jelteni lehessen a vállalatnál. Ez a megélt hozzáállás a vállalatoknál táptalaja az innovatív tanulási kultúra, a barátságos kollegiális interakció és a folyamatos fejlesztési folyamat (CIP) kialakulásának.

### FONTOS, HOGY MEGTARTSUK A MAGASAN KÉPZETT MUNKAERŐT A VÁLLALATHOZ HOSSZÚ TÁVON.

A vállalatoknak ez úgy sikerül, hogy célzottan reagálnak ezeknek az átlagon felüli munkavállalóknak az igényeire. Ez magában foglalja a hosszú távú és egyéni fejlődési utak és személyre szabott tanulási utak, valamint a rugalmas munkaidő-modellek és a munka és a magánélet egyensúlyának biztosítása formájában nyújtott vonzó karrierlehetőségek biztosítását.

### AZ EGÉSZ ÉLETEN ÁT TARTÓ TANULÁS A GLOBÁLIS SZÜKSÉGLET A VÁLLALATOKNÁL.

Soha nem hagyhatjuk abba a tanulást. A tanulás folyamatos kell legyen. A vezetők felelőssége, hogy megteremtsek a keretet alkalmazottaik egyéni fejlődési útjának. Ennek során nem szabad megfélemlíteni saját tanulási útvonalról és kompetenciafejlesztésükről sem.

6

1

2

3

4

5

### A TARTALOM KÖZLÉSE EGYRE INKÁBB ELTOLÓDIK A MITŐL A HOGYANRA.

Az új munka világa megköveteli a tanulási feltételek adaptálását. A régi és az új tanulási módszerek intelligens didaktikai összehangolására van szükség, amely a digitális képzési elemek rugalmasságát a személyes találkozások során megvalósuló komplex kompetenciaátadás előnyével ötvözi.

### A MUNKAVÁLLALÓK JÓLÉTE A SIKERTÉNYEZŐ A VÁLLALATI SIKERHEZ.

A tudásbeli előny biztosítja a hosszú távú vállalkozói sikert és ezáltal a vállalat jövőbeli életképességét. Ennek előfeltétele a képzett munkaerő. A vezetők felelősek azért, hogy megteremtsek a keretfeltételeket a hatékony kompetenciafejlesztéshez alkalmazottaik számára.

# 7. ÖSSZEFOGLALÓ ÉS KILÁTÁSOK

## A MUNKA VILÁGA ÁTALKULÓBAN VAN.

A munkastruktúrák rugalmasabbá válása a munkaszervezés módját is megváltoztatja. Jelenleg számos ágazatban akut hiány van képzett szakmunkásokból. A digitalizáció az ágazatok, a foglalkozások és a követelményszintek közötti jelentős eltolódásokhoz vezet.



A jelenlegi problémákat és kihívásokat nem lehet megoldani azokkal a tudásokkal és eszközökkel, amelyekkel létrejöttek. A munkakultúra változása során a tanulási kultúrát és ezáltal a vezetőket és a munkavállalók képzettségét is át kell alakítani. Ehhez olyan keretre és új gondolkodásmódra van szükség, amely teret ad az új mozgásoknak és folyamatoknak. A jövőre való felkészüléshez tudásbeli előnyre van szükség.



## A KÉPESÍTÉSI KÉRDÉSEK ÚJRA GONDOLÁSA NÉLKÜL A VÁLLALATOK NEM LESZNEK ALKALMASAK A JÖVŐRE.

A tudáselőnyhöz képzett munkaerőre van szükség. A vezetők most különösen nagy kihívás előtt állnak. Az ő feladatuk a munkaerő továbbképzésének előmozdítása, mint a nagyobb siker és növekedés kulcsa. Ehhez célzottabb stratégiai humán erőforrás-tervezésre, valamint célzott képzési programok megfelelő alkalmazására van szükség.

A képzési intézkedések alkalmazásának kulcsfontosságú sikertényezője a megfelelő kompetenciakészlet az egyes tevékenységi területeken való növekedéshez (GROW), a stabil teljesítmény eléréséhez (PERFORM) és a saját átalakulás célzott alakításához (TRANSFORM). Az „ÚJ TANULÁS”, amely számos innovatív tanulási módszert foglal magában, segít követni ezt a fejlődési utat „NÖVEKEDÉS. TELJESÍTMÉNY. ÁTALAKULÁS.” fejlődési utat.

Soha nem hagyjuk abba a tanulást. A tanulás egy élethosszig tartó folyamatos fejlődési folyamat. A cél az egyén önmegvalósítása, a munkaerő képessége, hogy tudással és kompetenciával tudjon megbirkózni az állandó változásokkal, és az egész vállalat virágzó, sikeres jövője.

## 8. HOGYAN TÁMOGATJA A STAUFEN AKADÉMIA

Annak érdekében, hogy a jövőben is egy lépéssel a verseny előtt maradjanak, a vállalatok számára elemi fontosságú, hogy folyamatosan fejlesszék a munkavállalókat.

A Staufen Akadémia prémiumszolgáltatóként mindenféle munkavállalót képessé tesz a működési kiválóságra és a hatékony vezetésre, ezért küldetésének tekinti, hogy a vállalatokat, a vezetőket és a munkavállalókat minden szervezeti szinten felvértesse az ehhez szükséges készségekkel. A formátumok és az átadási módszerek folyamatosan fejlődnek, hogy a mindennapi munkaélethez a legjobban illeszkedjenek. Több mint 110 gyakorlati tapasztalattal rendelkező oktató támogatja Önt a képzésben és továbbképzésben. Ügyfeleink több mint 20 éve különösen nagyra értékelik a képzések didaktikus megközelítését, amely a maximális gyakorlatorientáltságra és a fenntartható tanulási sikerre irányul.

Ha Ön nem tud hozzánk jönni, mi megyünk Önhöz. Olyan házon belüli képzéseket tervezünk, amelyek kifejezetten az Ön igényeihez és követelményeihez igazodnak. 65 elismert BestPractice partnerünk támogatásával szemináriumok, házon belüli képzések, e-learning és gyárlátogatások átfogó választéka áll az Ön rendelkezésére.

A Staufen Akademie örömmel várja, hogy egyénileg támogathassa Önt mind személyes, mind vállalatspecifikus átalakulási útján, és segítsen Önnek a hosszú távú üzleti siker elérésében.

A Staufen Akadémia teljes képzési programja online is megtalálható a következő címen:

[www.akademie.staufen.ag](http://www.akademie.staufen.ag)



## ENGEDJE SZABADJÁRA TELJES POTENCIÁLJÁT!

A Staufen Akademie örömmel kíséri Önt egyéni fejlődési útján. Képesítési kínálatunkban nagy hangsúlyt fektetünk a holizmusra. A moduláris képzés három, egymásra épülő szintből áll, összhangban a GROW szemléletünkkel. PERFORM. TRANSFORM. Ezen a dupla oldalon képesítési kínálatunkat a Lean Trainer képzés példázza.



FELKÉSZÜLNI.  
VIGYÁZZ.  
RAJT.

## NÖVEKEDÉS

Alapképzés: Alapvető készségek és kompetenciák elsajátítása a Lean-projektek tervezéséhez.

## KÉPESÍTÉSI KÍNÁLATUNK A LEAN TRÉNER KÉPZÉS PÉLDÁJÁN KERESZTÜL



## TELJESÍTMÉNY

Speciális képzés: Egy adott terület (értékáramlás) teljesítményének növelése.

## ÁTALAKULÁS

Továbbképzés: A teljes szervezet felhatalmazása, valamint a képzések és képzési programok tervezése.

ITT TALÁL INFORMÁCIÓT  
A TOVÁBBI LEAN TRAINER  
KÉPZÉSRŐL.

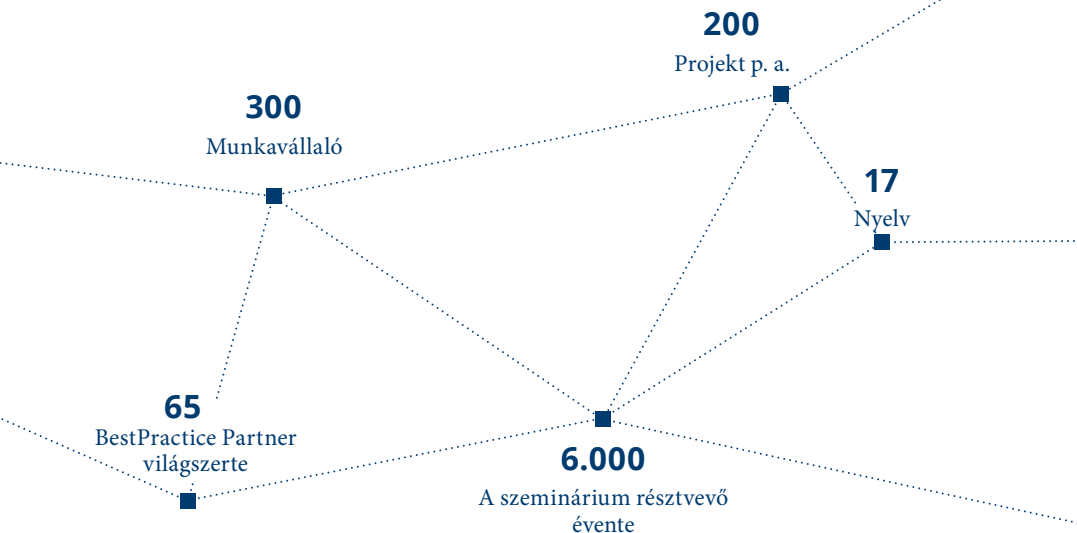


KEZDJE EL!  
ITT TALÁL EGY  
KÉPESÍTÉSI ÁTTEKINTŐT.





# MINDEN CÉGBEN VAN EGY MÉG JOBB



## Ihre Ansprechpartner



Lea Buchmüller

Akadémia vezetője  
STAUFEN.AG  
lea.buchmueller@staufen.ag



Dominik Bühlmann

Akadémia vezetője  
Staufen.Inova AG  
dominik.buehlmann@  
staufen-inova.ch



Julia Rief

Marketing Menedzser  
STAUFEN.AG  
julia.rief@staufen.ag

# STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN  
STECKT EIN NOCH BESSERES.