

Praktisch Personeelsbeleid

Capita Selecta

Opleidingen in arbeids- organisaties

Redactie

L. Derijcke lic.

Dr. A.L.M. Knaapen

Drs. H. Middel

KLUWER DEVENTER ANTWERPEN

Inhoud

Voorwoord/VII

1. Opleidingen in arbeidsorganisaties, *drs. J.W.M. Kessels en mw. drs. C.A. Smit*/1
2. Sneller, goedkoper en effectiever opleiden, *L. Gillespie en M. Budd*/27
3. Naar produktieve en effectieve management-opleidingen, *drs. G.C. Ezerman*/41
4. Opleidingen en vorming in het midden- en kleinbedrijf, *L. Kelly*/59
5. Kosten en baten van opleidingen, *G. Kearsley*/69

Voorwoord

Het onderwerp 'Opleidingen in arbeidsorganisaties' is op het ogenblik veelbesproken. Voor deze belangstelling is een aantal oorzaken aan te wijzen.

1. Onder de druk van de bezuinigingen zullen ook de opleidingsactiviteiten moeten inkrimpen. De wijze waarop dit moet gebeuren vraagt grote omzichtigheid en zorgvuldigheid. Velen zijn overtuigd van het belang van opleidingen, weinigen kunnen precies aangeven wat zinvolle en wat minder zinvolle opleidingsactiviteiten zijn. De 'no nonsense'-mentaliteit stelt steeds dwingender de vraag opleidingseffecten zichtbaar te maken. Hoewel het vak van opleider zich meer en meer profileert en er zelfs sprake is van een toenemende professionalisering, zal de beantwoording van de vraag 'Wat levert het op?' nog niet te horen zijn.
2. De verwachtingen die gekoesterd worden t.a.v. opleidingen zijn hoger gespannen dan ooit: opleidingen kunnen een uitweg betekenen voor de huidige recessie. Het nieuwe elan dat nodig is om te overleven en de creativiteit die een oplossing moet bieden voor onontwarbare problemen zullen voortkomen uit de investering in het 'geestelijk kapitaal' van de organisatie. Het middel bij uitstek om deze 'injecties' te realiseren wordt gevonden in doelgerichte en systematisch geplande opleidingsactiviteiten.
3. Op macro-economisch gebied ziet men voor het westen de schaarse produktiefactor 'geschoolde arbeid' als het enige aangrijpingspunt om weer een gezonde uitgangspositie te verwerven.

Vreemd is deze belangstelling voor opleidingen allerm minst. Sinds het begin aller tijden hebben mensen vaardigheden moeten leren om te kunnen overleven. Zij hebben moeten leren jagen, zwemmen, voedsel bereiden, het land bewerken, gereedschappen en gebruiksvoorwerpen maken, huizen bouwen, oorlog voeren, hun gemeenschap ordenen, recht spreken, zieken genezen, vreemde talen spreken, hun omgeving verfraaien en muziekinstrumenten bespelen.

Aanvankelijk vinden deze leerprocessen onopvallend plaats en maken

een geïntegreerd deel uit van het samen leven en het samen werken van ouderen en jongeren, van 'vaardigen' en 'leerlingen'.

Het bereiken van een hoge graad van vakmanschap vereist een meer planmatig en gestructureerd leerproces. Bij de opkomst van de gilden voorziet het leerling-gezel-meester-stelsel in die behoefte, en is tot op heden voor een aantal beroepen een beproefd opleidingssysteem. Complexe vaardigheden die hoge eisen stellen aan de ontwikkeling van de mentale vermogens om scherpzinnig te analyseren, creatieve en niet-conventionele oplossingen te genereren en genuanceerd en geïntegreerd te synthetiseren, veronderstellen zorgvuldig ontwikkelde en uitgebalanceerde leerprocessen. Hier ligt de opdracht voor een nieuwe generatie professionele opleiders.

Het hoofddoel van opleidingen in arbeidsorganisaties kunnen we als volgt omschrijven: medewerkers in staat stellen de noodzakelijke kwalificaties te verwerven waarmee zij hun functie optimaal kunnen uitvoeren, teneinde de organisatiedoelen beter te realiseren. Onder kwalificaties verstaan we het geheel van kennis, vaardigheden en houdingen dat de medewerkers in staat stelt uiteenlopende arbeidsprestaties te verrichten. (Van Hoof en Dronkers, 1980)

De kwaliteit van de bedrijfsinterne opleidingsafdeling schuilt in de mate waarin zij slaagt medewerkers in staat te stellen noodzakelijke kwalificaties te verwerven. De bijdragen in dit caput selectum zijn alle gericht op de verhoging van die kwaliteit van opleidingen.

Kessels en Smit beschrijven de plaats van het opleidingsstelsel en de keuzemogelijkheid intern of extern op te leiden, afhankelijk van de kwalificaties die kenmerkend zijn voor de eigen organisatie. Ten behoeve van het systematisch ontwerpen van een interne opleiding bieden zij een model dat doelgerichte, geplande en gestructureerde leerprocessen mogelijk maakt.

Gillespie en Budd behandelen in hun bijdrage de ontwikkeling van een gedecentraliseerd opleidingssysteem met computerondersteuning. Het resultaat van dit opleidingssysteem is dat de cursisten betere leerresultaten bereiken. Cognitieve leerprocessen worden verkort ten gunste van de praktijktraining. Het cursusprogramma is beter afgestemd op het werk. Er wordt sneller gesignaleerd wanneer cursisten leerproblemen ondervinden. De cursisten krijgen sneller een beeld van het werk dat zij gaan uitvoeren. Verder zijn de reis- en verblijfskosten drastisch verlaagd.

Ezerman behandelt het effectiviteitsprobleem met betrekking tot ma-

nagement-ontwikkelingsprogramma's. Hij kiest daarvoor een systeembenadering en een doelbenadering. In zijn bijdrage is de koppeling van het effectiviteitsprobleem aan het produktiviteitsprobleem van belang. De vernieuwing van de management-opleidingen moet gezocht worden in enerzijds het bevorderen van de functionele flexibiliteit (taakuitwisseling tussen leiders en opleiders) en anderzijds in een verhoogde methodische flexibiliteit (opleidingsprogramma's meer toespitsen op actuele knelpunten).

Kelly beschrijft een aantal specifieke kenmerken van kleine organisaties, zoals:

- gebrek aan financiële middelen;
- weinig gespecialiseerde medewerkers;
- ontbreken van een personeels- en opleidingsafdeling;
- prioriteiten worden gebaseerd op korte-termijn-behoeften;
- medewerkers beschikken over een breed gebied van ervaringen;
- medewerkers blijven vaak langer werken tegen een lager loon als zij het gevoel hebben in hun werk te kunnen groeien;
- de voornaamste reden waarom kleine organisaties mislukken is slecht management.

Op grond van acht kenmerken van succesvolle organisaties, die door Peters en Waterman worden beschreven in het boek 'In search of Excellence', noemt Kelly bij elk kenmerk specifieke opleidingsaspecten die een belangrijke rol kunnen spelen voor kleine organisaties. Vervolgens beschrijft de auteur een aantal mogelijkheden om tegemoet te komen aan de door haar gesignaleerde opleidingsbehoeften van kleine organisaties.

Kearsley introduceert vier modellen waarmee men kosten-batenanalyses ten behoeve van opleidingen kan uitvoeren. Deze modellen zijn:

- Kostenmodel (resource requirements model). Een eenvoudig model om de kosten van diverse opleidingsprogramma's te vergelijken. Hiermee is wel efficiency-vergelijking mogelijk, maar geen effectiviteitsvergelijking.
- Levensduurmodel (life cycle model). Een meer gedetailleerde kostenanalyse van opleidingssystemen voor de ontwikkelingsfase, startfase, operationele periode en de overgangsfase naar een nieuw systeem. Het 'life cycle model' is ook een efficiency-model.
- Batenmodel (benefits model). Een model dat het mogelijk maakt relaties te leggen tussen de opleidingsinspanningen, de opleidingsresultaten en de operationele resultaten. Het benefits model is een effectiviteitsmodel.

- Produktiviteitsmodel (productivity model). Een model om relaties te leggen tussen de kosten van opleidingen en de resultaten van diverse opleidingssystemen.

In een uitgebreide case study worden met bovenstaande modellen analyses uitgevoerd. Op deze wijze wordt het gebruik van de modellen geïllustreerd. Hierbij wordt zowel aandacht besteed aan de wijze van uitvoering van de analyses, als het gebruik van de analyses ten behoeve van de besluitvorming rond de keuze van een bepaald opleidingsstelsel.

J.W.M. Kessels en C.A. Smit