

TRAININGUL ÎN ORGANIZAȚII: MOFT SAU NECESITATE?

Gabriela DIMA

*Universitatea Spiru Haret, Brașov
Ela.dima@profilesinternational.ro*

Doru DIMA

*Universitatea Transilvania, Brașov
Doru.dima@dgc.ro*

Trainingul este adesea asociat organizațiilor multinaționale care au resurse financiare pentru a investi în formare. Realitatea ne arată că de fapt acestea vin cu o mentalitate și cultură organizațională specifică țărilor dezvoltate care au înțeles că investiția în formarea și dezvoltarea resursei umane se întoarce în organizație sub formă de profit. Poate că multe firme românești mici, mijlocii și chiar mari nu se raportează la training din această perspectivă și nu folosesc metoda calculului utilității care le poate arăta în termeni economici avantajul investiției în dezvoltarea componentei umane.

Companiile multinaționale folosesc sisteme complexe de evaluare, motivare, promovare și fidelizare a angajaților.

În ultimii ani, companiile au considerat trainingul ca pe o metodă de a arăta că funcționează respectând principiile unui management performant, adaptat la necesitățile actuale. Din nefericire foarte multe companii au considerat trainingul ca fiind scop în sine. Urmarea a fost că la așa așteptări așa rezultate. Companiile de training au pierdut pentru că nu au avut răbdarea necesară de aplicare corectă a metodelor de dezvoltare personală iar companiile care au solicitat serviciile respective au ajuns la "concluzia" că trainingul este un mofte nu o necesitate. Astfel dacă până acum 2-3 ani oricine făcea training era solicitat pentru orice tip de activitate acum piața s-a așezat iar companiile care au respectat principiile corecte de concepere, livrare și feed-back au avut numai de câștigat.

Printre principiile de bază în alegerea unui furnizor de training am dori să amintim câteva:

CUM ALEM FURNIZORII DE TRAINING? CE TREBUIE SA STIE SA FACA?

- *Formarea ca trainer* a celor care vor conduce grupurile de formare este una din condițiile esențiale – trebuie să identificăm dacă există ca bază în formarea trainerului un curs de formator sau formare de formator, a absolvit sau nu modulul Departamentului de Pregătire a Personalului Didactic din cadrul vreunei Universități acreditate, a absolvit un curs recunoscut de CNFPA, a absolvit orice altă formă de formare ca trainer acreditată la nivel național sau internațional?
- *Analiza necesităților de formare*: se face pornind de la evaluarea performanțelor individuale, stabilirea nivelului de dezvoltare a competențelor specifice postului
- *Planificarea trainingului* – adaptarea lui la nevoile grupului de participanți – atenție că și firma beneficiară trebuie să colaboreze furnizând informațiile cerute de firma furnizoare de training, ceea ce adesea pare neesențial - trainingul nu este un suport de curs/caiet luat din raft și predat, ci se adaptează nevoilor specifice grupului cu care se lucrează pentru a avea eficiența maximă
- *Implementarea / livrarea trainingului* - este de preferat să alegeți trainerii care respectă principiile formării adulților, adică metodele de lucru să fie cele active, cu exerciții specifice domeniului de activitate și metodologie moderna de formare; ex. role-playing, role-training, analiză video, feed-back etc.
- *Evaluarea* - evaluarea "la cald", imediată, la încheierea trainingului este obligatorie. Ea ne poate da indicii despre felul în care a fost percepută organizarea trainingului, modul de desfășurare, prezența și prestația trainerilor, utilitatea temelor

abordate și a materialului, utilitatea exercițiilor practice etc. Această evaluare nu este însă suficientă fiind puternic încărcată emoțional, subiectivă. O măsură obiectivă este dată de evaluarea periodică a competențelor formate, la șase luni sau un an, având un grafic al evoluției pentru fiecare angajat și pe grupuri de angajați.

O măsură reală a impactului în planul dezvoltării competențelor o putem avea doar după o perioadă de timp (ex. 3 luni) în care angajații pot face dovada unei creșteri în planul abilităților / competențelor. Indicat ar fi să se folosească același instrument de măsură a competențelor înainte de decizia asupra nevoilor de training și la o perioadă după implementarea trainingului, ceea ce ne poate da o măsură mult mai obiectivă a valorii și eficienței trainingului.

Spre exemplu firma Profiles International pune la dispoziție două teste care pot sprijini companiile în evaluarea înainte și după training a gradului de dezvoltare a competențelor și abilităților angajaților: Profile XT – pentru stil de gândire, comportament (abilități) și interese ocupaționale și CKP360⁰ pentru evaluarea competențelor de management (pentru detalii vezi <http://www.profilesinternational.ro/ckp2.html>).

Monitorizarea continuă este complementară evaluărilor formale binuale sau anuale în măsura să ne aducă informații pe parcurs despre impactul formării și dezvoltării angajaților.

Trainingul în organizații nu trebuie conceput ca un eveniment sporadic, ocazional, ci ca o politică de dezvoltare continuă a organizațiilor prin intermediul resursei lor celei mai valoroase – resursa umană. În acord cu principiile educației permanente trainingul vă poate oferi beneficiile dorite doar atunci când se face în mod continuu, în stransă corelație cu evaluările periodice și necesitățile de formare.

PLANIFICAREA TRAININGULUI

Puncte de luat în considerare:

- Conținut – este important ca acesta să nu fie plin de aspecte teoretice ci să îmbine armonios teoria cu practica. Concret un procent de 25% teorie și 75% activități practice asigură 50% din succesul unui training

- Adaptarea / adecvarea materialului – una din greșelile predominante ale trainerilor este dată de încercarea de a utiliza același tip de informație pentru orice fel de auditoriu. Nu este deloc așa. Pentru a fi sigur că nu “vorbești singur” este nevoie de o adaptare a conținutului trainingului la caracteristicile grupului. Pe de altă parte grupul trebuie să fie creat cât mai “omogen” din punct de vedere al nivelului și gradului de dezvoltare a limbajului și a cunoștințelor. Tot Profiles Internațional vine și pune la dispoziția clienților un sistem de **DIAGNOZĂ ORGANIZAȚIONALĂ** prin care se prioritizează tipul de training și importanța acestuia pentru fiecare individ în parte. Pe de altă parte conținutul programului de training este adaptat la necesitățile specifice ale GRUPULUI și în același timp ale INDIVIDULUI.
- Capacitate de livrare – A realiza un training de calitate și a-l adapta fiecărui grup este o știință, a-l “livra”, adică a-l susține este o artă. Această “artă” nu este caracteristică oricărui trainer ci numai aceluia care reușesc să înțeleagă faptul că A PREDĂ nu este egal cu A INSTRUI și nu este egal cu A DEZVOLTA ABILITĂȚI. Cum aflați dacă aveți sau nu un trainer de calitate? – simplu, puneti-l să susțină o sesiune de maxim 1-2 ore în fața celor mai “cârcotași angajați ai dumneavoastră” – dacă rezistă atunci înseamnă că ați ales ce trebuie
- Angajament și “cumpărare” – vrem sau nu, a livra un training este de fapt un moment în care “vindem ceva”. Vindem de fapt credibilitatea noastră, faptul că dacă sunt urmați pașii dezvoltați de noi ca trainer atunci ceilalți au șansa de a fi mai buni. Măsura în care cei ce participă la un training se angajează în activitățile mai ales de natură practică ne arată dacă am reușit sau nu să “vindem” informația pe care noi o considerăm necesară în dezvoltarea personală sau profesională a celor care participă la training
- Implementare – toate cunoștințele teoretice sau practice prezentate într-un training nu au nici o valoare dacă ele nu sunt puse în practică. Urmăriți acest lucru. Este o altă dovadă a eficienței unui training.
- Măsurare – cum măsurăm gradul de dezvoltare a unui comportament, atitudini, abilități? – simplu, în practică. Adică avem

nevoie să măsurăm performanța profesională la un interval de câteva luni (3-6) după training. Atunci o să avem măsura exactă a eficienței trainingului.

- Follow-up – presupune urmărirea modului în care cei instruiți pun în aplicare ceea ce au învățat într-un training. Dacă acest pas nu se face atunci nu putem să avem pretenții. Dovada că peste 40% din traininguri sunt considerate ineficiente este dată de neurmărirea utilizării în practică a noțiunilor învățate sau a comportamentelor dezvoltate
- Angajamentul de timp – Trainingul bazat de dezvoltarea unui comportament nu trebuie să depășească 12 ore. Două ore activitate teoretică și minim 10 ore de exerciții practice
- Așteptări reciproce – trebuie identificate corect înainte de începerea trainingului. Se face prin interviuarea cursanților înainte de începerea efectivă a trainingului. Aici trainerul are un rol important în adaptarea “din mers” a conținutului și cursului trainingului
- Program – Trebuie respectat întocmai astfel încât să se înțeleagă importanța temelor și a subiectelor prezentate
- Investiție – Nu există un training făcut profesionist care să coste sub 500-600Euro pe zi. Este practic cel mai mic cost posibil pentru a realiza un training ce respectă toate etapele specifice prezentate mai sus. Practic acest așa zis cost este o investiție care, dacă este făcută așa cum trebuie, are termenul cel mai scurt nu numai de recuperare ci și de “PROFIT”

ANALIZA NEVOILOR DE TRAINING:

- se adresează diferenței dintre nivelul actual de competență și nivelul dorit. Nu putem să realizăm un training dacă nu avem o evaluare corectă a celor pe care dorim să-i instruiem. Pentru aceasta avem nevoie de a face analiza muncii pentru meseria respectivă, apoi să identificăm și să prioritizăm obiectivele și sarcinile postului iar apoi să vedem unde sunt problemele. Practic, cine nu are un sistem obiectiv de măsurare a performanței aruncă banii pe fereastră dacă începe direct cu trainingul
- este un proces – presupune să se țină cont de câteva etape inițiale: analiza muncii pentru identificarea sarcinilor și responsabilităților, identificarea obiectivelor

organizaționale, derivarea obiectivelor personale, prioritizarea obiectivelor și sarcinilor pentru fiecare individ corelate cu obiectivele companiei, identificarea unui sistem de evaluare a competențelor (vezi Profiles International), evaluarea indivizilor utilizând dialogul de apreciere ca metodă eficientă de realizare a PLANULUI DE DEZVOLTARE PERSONALĂ ce stă la baza identificării NECESITĂȚILOR DE INSTRUIRE

- are nevoie de obiectivitate – fără un proces de managementul performanței nu putem vorbi de obiectivitate. Acesta nu poate fi realizat decât cu consultant extern.

CICLUL CREȘTERII PERFORMANȚEI:

(1) Atitudinea – acceptarea și recunoașterea nevoii de dezvoltare, a fi pregătit să faci o schimbare, deschiderea (nu negativism, criticism), angajamentul față de toate fazele procesului de formare – începere, continuare, încheiere;

(2) Cunoștințele – fundamentale, conceptuale, ce țin de sistem și proces

(3) Practica – situațiile reale de muncă, nu doar role-playing-ul, are nevoie de coaching susținut pentru a-i face pe oameni să iasă din zona lor de confort și zona mai puțin cunoscută, încrederea în aplicarea lucrurilor noi învățate, suportul și direcționarea.

(4) Abilitățile / skills – sunt vizibile, măsurabile, de durată, pot fi permanente îmbunătățite.

CINE POATE FI FORMAT?

Formarea, dezvoltarea depinde în mare măsură de eficiența selecției / repartizării oamenilor pe post, de gradul de compatibilitate a acestora sub aspect cognitiv, comportamental și al intereselor profesionale cu cerințele postului. O bună evaluare vă va spune în ce oameni merită să investiți timp, bani și efort și unde nu este cazul, întrucât veți pierde mai mult decât veți câștiga. Utilizând scala “INDICATORUL DE ÎNVĂȚARE” a Profiles International veți avea măsura exactă a capacității individului de a se implica activ și eficient în propria dezvoltare.

NIVELE DE MĂSURARE A SUCESULUI UNUI PROGRAM DE TRAINING:

- Evaluarea de către participanți – se face de regulă la sfârșitul trainingului printr-un chestionar foarte scurt. Nu ne dă măsura exactă a eficienței trainingului.
- Invățarea – trebuie verificată pentru a cunoaște gradul de utilizare a cunoștințelor în activitatea de zi cu zi.
- Schimbarea comportamentală – poate fi verificată după o perioadă de timp (minim 3-6 luni)
- Impactul asupra businessului – practic, problemele identificate înainte de realizarea trainingului ar trebui să se reducă. Acest aspect poate fi verificat numai în practică prin urmărirea tipului de eroare comisă de angajatul participant la trainingul de dezvoltare. Urmărirea trebuie să se facă activ prin COACHING (antrenare). Nu este suficient doar să notăm ci și să dezvoltăm. Încă nu a fost identificat trainingul perfect. Cel care are în subordine indivizii care au participat la training are un rol major în punerea în valoare a cunoștințelor și deprinderilor formate în timpul trainingului
- Rata de întoarcere a investiției – este imediată și ridicată numai dacă “nu ne zgârcim la țărâțe”. Practic cu cât investim mai mult cu atât mai repede ne recuperăm investiția. Costul minim asumat pentru un singur training nu numai că nu se

recuperează niciodată dar ne produce și pagube colaterale.

Profiles International vine în sprijinul dumneavoastră printr-un sistem complex de dezvoltare personală a angajaților. Unul din marile avantaje ale SKILL BUILDER – training online al Profiles – este faptul că nu se oferă sugestii de dezvoltare decât după o evaluare complexă de tip 360° a angajaților. Planurile de dezvoltare personală ca și prioritizările sunt realizate numai după o analiză minuțioasă a organizației și a problemelor existente.

Costurile în schimb sunt pe măsura beneficiilor dar nu mai ridicate ca în alte părți. Practic, dacă un manager vrea să știe ce are de făcut cu unul din angajații proprii, dacă vrea să-i dezvolte abilitățile cele mai slabe nu “cheltuiește” mai mult de 300 Euro pentru un individ. Poate chiar mai puțin dacă metoda de dezvoltare este online.

Așadar, trainingul nu este o metodă singulară de dezvoltare a angajaților și nu se aplică deasemenea singular. Trainingul face parte dintr-un proces pe care dacă nu-l respectăm aruncăm cu banii pe fereastră. Rămâne ca firmele să decidă dacă merită sau nu investiția în oameni. Dar să nu uităm un principiu dovedit de-a lungul anilor în toate companiile: “CU CÂT INVESTEȘTI MAI MULT CU ATÂT RATA DE INTOARCERE A INVESTIȚIEI ESTE MAI RAPIDĂ ȘI MAI MARE” – asta numai dacă apeleți la profesioniști.

D&D Consultants, București
www.ddconsultants.ro



De curând au apărut:

CPI (462, 434, 260) + LD (Leadership Descriptor)
NPQ / FFPQ (Nonverbal Personality Inventory / Five-Factor Nonverbal Personality Inventory)
SWS (Survey of Work Styles)
STAI (State-Trait Anxiety Inventory)
STAXI-2 (State-Trait Anger Expression Inventory)
MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)
ASSET (A Short Stress Evaluation Tool)
FPI (Freiburger Persönlichkeitsinventar)
FJAS (Fleishman Job Analysis Survey)
SSQ (Student Style Questionnaire)
SAS (Social Axioms Survey)