

Înfruntând furtuna¹

Introducere

Trăim vremuri cu multe provocări din punct de vedere economic. Rata șomajului e mare, rata încrederii e scăzută și bugetele zguduite forțază companiile să facă mai mult cu puțin. Chiar dacă suntem în dificultate, experții susțin că e vremea ca profesioniștii în învățare să ne arate valoare strategică pentru business a funcțiunii de „învățare și dezvoltare” la locul de muncă.

Pentru a deveni un partener strategic al **businessului**, profesioniștii în “învățare și dezvoltare” trebuie să înțeleagă ce se întâmplă în piețele țintă ale companiei lor, cum răspunde concurența în contextul acestei economii turbulente și cum reacționează clienții.

“Trebuie să ne conducem afacerea altfel decât până acum,” spune John Mackey într-un articol din revista *Fortune* din ianuarie 2009. “Una din provocările de leadership identificată de mine este aceea că presupunerile nu mai sunt valabile, trebuie să fim mult mai modești, să ne gândim la fiecare cheltuială și la fiecare investiție, pentru că de data aceasta nu ne va mai salva creșterea economică”.

În vremuri grele concedierile - “datul cu piciorul” în oamenii valoroși - pot fi fatale unui business. Disponibilitățile aduc o reducere de costuri pe termen scurt, dar distrug valoarea competitivă a companiei. Companiile trebuie să își protejeze și să-și dezvolte talentele dacă vor să treacă cu bine prin criză și să prospere după ce aceasta va trece.

Deseori, schimbările în economie preced schimbări în mediul business, în mod general. În astfel de momente trebuie să fim pregătiți având lângă noi tineri pregătiți să reușească. Ca profesionalist în domeniul “învățare și dezvoltare” influențezi în foarte mare măsură succesul companiei tale. Expertiza ta în managementul competențelor, evaluarea abilităților, și dezvoltare organizațională sunt vitale pentru o strategie de management de success. În orice organizație, oamenii reprezintă cea mai mare parte a costului și sursa celor mai importante competențe, așa că este crucial să adopți o atitudine deschisă către învățare eficientă și dezvoltare. Abilitatea de a pune oamenii potriviți cu aptitudinile potrivite în locul potrivit într-o manieră eficientă din punct de vedere al costurilor face o organizație să se adapteze și să supraviețuiască în vremuri ca acestea.

S-ar părea că bugetele de training sunt ajustate în minus, dar în multe cazuri proporția este la fel de mare ca și la alte bugete. Profesioniștii din acest domeniu ar trebui să caute metode de a face trainingul mai eficient și mai eficace:

- evaluând performanța trainerilor;
- folosind trainingul pentru a-i reține pe angajații performanți;
- mărin valoarea returnată în companie de investiția în training;
- realizând alinierea funcțiunii de “învățare și dezvoltare” cu obiectivele generale ale businessului.

¹ „Defying the storm” – resursă oferită membrilor săi de către Institute of Training and Occupational Learning

Supraviețuirea acestui domeniu într-o economie în criză se reduce doar la mobilizarea bunelor practici existente, la evitarea exceselor și la crearea programelor și situațiilor în care angajații pot învăța unii de la alții. De asemenea, accentul se pune pe învățare la locul de muncă și cross-training și a crescut încrederea în experții din interiorul companiei care fac coaching sau mentorat cu angajații.

Există un pericol, acela de a regresa, ca organizație, la timpurile în care se mergea pe cărări bătătorite, se făceau lucruri cunoscute, doar pentru că implicau un risc scăzut pe termen scurt. Companiile înțelepte înțeleg că vor ieși cu bine din această pasă proastă și știu că trebuie să fie pregătite pentru acel moment!

Învățarea trebuie să aibă valoare

Leaderii ce nu înțeleg valoarea învățării într-o economie bazată pe cunoaștere sunt predispuși către decizii financiare dezastruoase. Un studiu recent arată că sublinierea importanței învățării ca reacție la criză e corelată cu o performanță pozitivă pe piață. În schimb, reducerea resurselor destinate învățării a fost asociată cu scăderea performanței pe piață. Departamentele de Training care pot arăta cum influențează învățarea performanța corporativă vor supraviețui crizei economice. Folosiți “limbaj de business” atunci când comunicați valoarea învățării top-managerilor identificând modalitățile prin care funcțiunea de training sprijină obiectivele organizației.

Cei care iau decizia finală trebuie să vadă o relație clară între inițiativele de “învățare și dezvoltare” și rezultatele ce pot fi uneori foarte greu de dovedit, dată fiind natura interdependentă a învățării. Totuși, ei trebuie să vadă o legătură directă de tip cauză-efect între inițiativele de învățare și rezultatele măsurabile ale acestora. În multe cazuri nu trebuie schimbate programele, ci procesele de gândire din spatele lor. Obiectivul este să identifiți modurile în care departamentul de training poate sprijini scopul strategic al organizației și apoi să poți să comunici aceste modalități celor care iau decizii în organizație.

Care este viziunea companiei dumneavoastră? Dar misiunea? Profesioniștii de „învățare & dezvoltare” ar trebui să știe care sunt obiectivele cheie ale companiei, care sunt așteptările clienților, și cum influențează impactul economic deciziile echipei de conducere. Fiecare sesiune de training livrată trebuie să fie cuantificabilă din punct de vedere financiar. Nu există training „nice-to-have” într-o economie de criză. Totul trebuie să fie în concordanță cu obiectivele de business și să aibă un impact financiar pozitiv.

Și pentru învățarea la locul de muncă trebuie să dați seamă, așa că e extrem de important să știți ce să măsurați, cum să măsurați și cum să prezentați rezultatele celorlalți. Trebuie să înțelegeți cum merge afacerea, și care sunt corelațiile dintre strategia de training și rezultatele afacerii.

În această economie bazată pe cunoaștere, sistemele și procesele nu mai fac diferența între organizații. Liderii companiilor sunt de acord că avantajul competitiv este dat de **oameni**. Cu resurse puține (buget redus și personal insuficient) trebuie să faceți o schimbare de paradigmă de la livrare de training la dezvoltarea oamenilor spre performanță în vremuri pline de provocări.

Motivul pentru care o mulțime de departamente de criză se zbat pentru supraviețuire este acela că sunt focalizate pe cunoaștere. Nu există un middle manager în lume care să susțină că e un lucru rău să știi lucruri, dar trăim într-o lume în care cunoașterea de dragul cunoașterii nu mai este folositoare. Vechiul

model se concentra pe a livra cunoștințe și pe a spera că atunci când oamenii se vor întoarce la lucru vor aplica aceste cunoștințe. Nu mai putem face asta acum. Pe timp de criză supraviețuiesc doar lucrurile care au impact asupra produsului sau serviciului final (bottom line).

Abordarea noastră asupra învățării poate fi mai eficace dacă se bazează pe cele 5 nevoi ale „adultului care învață”:

1. să înveți ceva pentru prima oară
2. să înveți mai mult despre ceva ce știi deja
3. să încerci să aplici sau să reții
4. să înveți din greșeli
5. să înveți din schimbări

De la începuturi, trainingul s-a ocupat doar de primele 2 nevoi și asta l-a transformat într-o experiență de învățare simpatică și nu în ceva important pentru misiunea companiei.

Trăim într-o lume în care oamenii trebuie să supraviețuiască zi de zi aplicând și amintindu-și ce au învățat, ținând pasul cu schimbările și ieșind din situații neplăcute. Pe această nouă realitate a lumii trebuie să punem accentul atunci când învățăm.

Această nouă realitate cere 5 lucruri de la noi:

1. să gândim strategic;
2. să gândim competitiv;
3. să promovăm învățarea eficace;
4. să încurajăm creativitatea și inovarea;
5. să fim un agent al schimbării.

1. Gândire strategică

Cum poți să plănuiești viitorul când nimeni nu știe ce se va întâmpla mâine? Multe organizații își revizuiesc strategia și pun în așteptare proiectele majore și costisitoare. Același lucru e valabil și pentru departamentele de training. În timpul ultimelor recesiuni multe bugete de învățare au fost eliminate deoarece trainingul a fost considerat o activitate neesențială, fără legătură cu obiectivele organizației. În acest moment, ITOL încurajează organizațiile să gândească diferit.

Oprind „robinetul de training”, compania se deshidratează și nu mai poate crește, nu mai are nutrienți. Deși nimeni nu poate prezice ce se va întâmpla peste o săptămână, peste o lună sau peste șase luni, profesioniștii de învățare și dezvoltare ar trebui să își ajute superiorii să se concentreze pe noi inițiative și competențe ce vor fi de folos companiei atunci când se vor îmbunătăți condițiile economice.

Trebuie să jucăm un rol important în susținerea companiei și în gândirea strategiei, facilitând răspunsul la întrebări cheie:

- Încotro se îndreaptă organizația și industria din care face parte, anul acesta și în următorii 3 ani?
- Care sunt strategia, scopul și obiectivele organizației?

- Care sunt abilitățile de care are nevoie organizația pentru a-și atinge scopul și cum va fi acesta păstrat?

Profioniștii din departamentul de învățare și dezvoltare trebuie să se asigure că au identificat obiectivul de business sprijinit de programul de training. Aceste obiective sunt de obicei încadrate în categorii: reducerea cheltuielilor, generarea de noi venituri, alinierea la noile reguli și la legislație etc. Trebuie să știi întotdeauna în ce mod programul de training pe care urmează să îl livrezi servește cerințelor organizației. Aceasta așteaptă ca investiția în training să returneze valoare, așa că este necesar să conectezi trainingul cu obiectivele companiei. Cu cât faci asta mai mult, cu atât vei avea mai mult succes.

2. Gândire competitivă

În aceste vremuri dure din punct de vedere economic, angajații trebuie să maximizeze punctele tari ale core business-ului. Care este avantajul competitiv al companiei? Au angajații abilitățile și competențele necesare să sprijine cu succes strategia de business? Știi care sunt competitorii majori ai companiei tale și de ce sunt capabili angajații lor? Felul în care ne purtăm cu clienții are legătură directă cu credibilitatea organizației. Abilitățile de comunicare, de planificare, de rezolvare de probleme, de asigurarea calității, de lucru în echipă sunt abilități esențiale pentru angajații unei companii de succes, pentru că nu există o a doua șansă când vine vorba de satisfacția clientului.

A fi competent nu se referă doar la a avea aptitudinile, știința și calitățile necesare pentru a atinge performanța. A fi competent implică și dorința de a fi performant.

Managerii vor să știe în ce mod poate ajuta învățarea la îndeplinirea unor obiective cum ar fi satisfacția clientului, productivitatea, profitabilitatea, creșterea vânzărilor etc. Profioniștii învățării și dezvoltării trebuie să fie în stare să arate care este legătura între programul de training și aceste obiective, să asculte cu atenție ce au de spus clienții cheie interni și să ne concentrăm pe cum putem să îi ajutăm să livreze către clienți servicii și produse de o calitate superioară.

Există studii care arată că nivelul de implicare a executivului este corelat cu performanța individuală și de grup într-o organizație atunci când rata șomajului este ridicată, plățile sunt de multe ori înghețate și angajaților rămași le sunt atribuite și alte sarcini. Implicarea se referă la crearea unei culturi în care oamenii nu se simt folosiți, suprasolicitați, subsolicitați sau abuzați. E important să îi asigurați pe angajați că vă pasă, că aveți o viziune clară și că sunteți direct și onest!

3. Învățare eficientă

Departamentul de training e presat de organizație să dezvolte un număr mare de oameni cât mai rapid și cât mai eficient posibil. Acest lucru e posibil doar dacă ne concentrăm asupra noilor tehnologii combinate cu învățare informală și colaborativă. Situația actuală oferă noi oportunități de învățare informală, învățare cu ajutorul telefoniei mobile și învățare amestecată. E timpul să îmbrățișăm tehnologii de tipul Web 2.0 .

De exemplu Twitter ar putea fi folosit ca uneltă de suport online, urmată de o intervenție tradițională de învățare pentru a lua datele de contact de la toți participanții. Aceștia fac parte dintr-o comunitate care poate discuta despre probleme pe măsură ce ele apar. Uneltele de tip Web 2.0 sunt open source, nu costă și sunt sprijinite de noua generație de angajați.

Un studiu recent făcut despre „generația mileniului” a arătat că pe lângă salariu, cele mai mari beneficii asigurate de locul de muncă sunt trainingul și dezvoltarea. Odată cu intrarea în organizație aceștia își doresc să învețe cât mai mult, așa că pun presiune pe manageri pentru ca aceștia să mărească numărul de oportunități de învățare și dezvoltare.

Unii manageri se opun vehement implementării noilor tehnologii Web 2.0 ca unelte de învățare, așa că va trebui să fiți pregătiți să depășiți această opoziție. Pentru a avea argumentele necesare creării unui business plan în care să includeți unelte de networking social și metode de training tradițional, trebuie să răspundeți următoarelor întrebări:

- Competitorii dumneavoastră folosesc acest tip de unelte? Dacă da, cum?
- Compania dumneavoastră folosește Web 2.0 în scopuri de marketing?
- Puteți dezvolta echipa de învățare și dezvoltare folosind un grup intern de „Facebook”, o pagină de wiki sau un micro-blog?

Sunt o mulțime de lucruri „la modă” și o mulțime de lucruri „necesar-de-făcut”, iar profesioniștii din acest domeniu trebuie să se concentreze pe cele necesare. Lista celor necesare ar trebui generată de manageri și dictată de obiectivele afacerii. Poate să fie mai bine să realizați mai puține proiecte, dar cu mai mult impact (lucruri care aduc beneficii pe termen lung și rezolvă probleme reale), decât să realizați mai multe proiecte de nișă ce întâmpină nevoile unui segment mai mic din populație.

În viitorul apropiat, atunci când creăm sau evaluăm programe de training e important să ne punem următoarea întrebare: „Ce pot să fac să coste puțin, să fie inovativ și să aibă un impact real asupra performanței și a productivității companiei?”

4. Încurajarea inovației

Inovația înflorește în culturi bazate pe învățare și pe urmarea strategiei de business, acolo unde top managerii se implică și investesc în noi metode de învățare eficientă.

Culturile organizaționale pot să recunoască și să accepte ideile inovative. Companiile de succes nu-și pedepsesc angajații atunci când aceștia încearcă, și greșesc. Inovația ajută organizațiile să câștige avantaj competitiv și creează oportunități de creștere. Promovarea inovației în organizația dumneavoastră poate însemna o schimbare de paradigmă importantă de cultură, cum ar fi acordarea de timp și susținerea creativității și inovării. De asemenea, este necesar un proces prin care ideile inovative să ajungă de la creatorii lor în toată compania.

Într-un articol recent din *Fortune*, Brad Smith² spunea: „Timp de 25 de ani compania mea a fost susținută de inovarea de produse. De aceea protejăm calea inovației din companie, ca să ieșim cu bine din această criză. Pentru toate companiile o parte importantă din nucleu o reprezintă dezvoltarea continuă a angajaților. Cu toate acestea, e foarte mare numărul companiilor care taie bugetul de training în timpul crizei. Cele mai bune nu fac asta niciodată.”

² General Counsel & Senior Vice President, Legal and Corporate Affairs, Microsoft

Deci, cum poți tu ca profesionalist în domeniul „învățare și dezvoltare” să creezi cultura organizației astfel încât să sprijine și să accepte inovațiile?

Contrar credinței majorității, nu poți să schimbi o cultură, dar poți să schimbi lucrurile care ajută la crearea ei, cum ar fi sistemele, politicile și procesele interne. Nu vei schimba o cultură organizațională peste noapte. Cu toate acestea, dacă vrei să joci un rol important în acest proces, trebuie să intri în rolul de facilitator, să pui întrebări pertinente despre unde se află compania acum și unde vrea să ajungă. Vei ști că ești pe drumul cel bun dacă următoarele răspunsuri apar în chestionarele angajaților:

- „Organizația noastră ne oferă provocări interesante și ne ține tot timpul în priză”.
- „Suntem tot timpul la curent cu schimbările în tehnologie, în industria noastră și cu schimbările din lume”.
- „Avem un sistem eficient pentru înregistrarea, catalogarea și confirmarea sugestiilor și ideilor noi”.
- „Angajații noștri au oportunitatea să lucreze și să învețe de la oameni din alte departamente”.
- „În mod curent analizăm proiectele finalizate cu succes (sau nu), pentru a identifica lecții demne de reținut”.

Inovația este în același timp o stare de spirit și un set de principii, practici, legi, unelte și tehnici. Am putea să spunem că e aproape imposibil să creezi o anumită stare de spirit cu ajutorul trainingului. Cu toate acestea, folosind metode inedite de training, unelte și tehnici dedicate, precum și profesioniști în coaching, pot apărea rezultate de neimaginat.

5. Fii agentul schimbării

Conform revistei „*Learning Executive Briefing*” din ianuarie 2009, scris de Josh Bersin, președinte al firmei Bersin și Asociații, „mulți directori ai departamentelor de dezvoltare s-au trezit în mijlocul unei schimbări organizaționale de tip seismic”.

Acest nou scenariu cere o schimbare de rol în rândul profesioniștilor de „învățare și dezvoltare” de la „lider al învățării”, la „lider al schimbării”. Managerii de Training ce înțeleg care sunt aptitudinile, resursele și abilitățile de care dispune compania, sunt într-o poziție privilegiată și pot conduce schimbarea necesară.

La o întâlnire de tipul „Round Table Summit” găzduită de ITOL, directorii departamentelor de Training au spus că ei văd patru arii ce necesită schimbări în 2009: reducerea cheltuielilor, alinierea programelor, integrarea proceselor de managementul talentului și concentrarea pe o cultură de învățare.

Cercetările recente arată că restructurarea organizațională este una dintre cele mai mari inițiative din business. 30% din respondenți au spus că realizarea unei noi echipe de top management sau o reorganizare majoră le-a ocupat timpul în 2009.

Atunci când restructurezi, reduci posturi, și muți oameni în roluri noi, e vital să petreci timp și să te gândești la facilitarea unei culturi de învățare. Pași simpli precum, realizarea unor planuri de dezvoltare pentru toți angajații, cerința ca managerii de linie să includă evaluări aptitudinale în business planuri, promovarea asigurării calității și a cercetării centrate pe client, implementarea tuturor formelor de portaluri de învățare,

asigurarea faptului că împărtășirea cunoștințelor e considerată o competență cheie în orice program creați, vă vor conduce pe calea succesului.

Nu vă intimidați în fața provocărilor pe care le veți întâmpina în acest an. Prin conducerea acestei inițiative a schimbării, profesioniștii din „învățare și dezvoltarea” pot fi un instrument în capitalizarea oportunităților, negarea riscurilor și dezavantajelor, și ghidarea organizației în timpuri dificile.

Trebuie să fim riguroși și să ne ocupăm de schimbare chiar în momentul efectuării ei. Dacă există concedieri există și un bagaj emoțional de „vină” din partea supraviețuitorilor. Ca profesioniști în acest domeniu, le datorăm colegilor noștri sprijin pentru a depăși aceste momente și ajutor pentru a înțelege cât de important este rolul lor în susținerea și dezvoltarea organizației.

5 Repere pe schița pentru supraviețuire

Cum vă veți adapta dumneavoastră și departamentul dumneavoastră de training acestor condiții economice dificile?

Conform unui raport făcut în 2008 de *State of the Industry*, mai mult de 70% din orele dedicate de un angajat învățării se derulează în fața unui trainer în carne și oase. Cum veți menține același nivel de învățare pentru organizația dumneavoastră dacă bugetul de cheltuieli de transport este redus? ITOL a compilat o schiță de supraviețuire în 5 puncte ce vă va ajuta departamentul de training să fie cât de eficient și eficace posibil când vă confrunțați cu o scădere a resurselor.

Crearea unei culturi bazate pe învățare

Pentru a-și susține avantajul competitiv în economia actuală, organizațiile pot să creeze culturi bazate pe învățare, care sprijină dezvoltarea angajaților, un nivel înalt de motivare și oportunități pentru creșterea performanței. Managerii de top din compania dumneavoastră sunt familiarizați cu acest concept? Cred în el?

Într-un studiu realizat în 2008, un număr de 603 profesioniști în învățare spun că departamentele de training sunt mai preagătite decât acum 2 ani să comunice valoarea învățării către superiori și vin cu idei inovative și eficiente din punctul de vedere al costului pentru a-și dezvolta angajații cu ajutorul mecanismelor de învățare informală.

Încercați câteva dintre aceste abordări:

- Încurajați folosirea metodelor de învățare informală, în special coachingul și mentoratul;
- Asigurați-vă că oportunitățile de învățare sunt accesibile pentru toată lumea atât din perspectiva conținutului cât și din perspectiva livrării;
- Oferiți mai multe documente disponibile pentru învățarea continuă pe intranetul firmei;
- Propuneți sisteme care sprijină împărtășirea de cunoștințe cum ar fi wiki-urile, blog-urile și uneltele folosite de rețelele sociale;
- Recunoașteți și recompensați eforturile de învățare de tip autodidact;
- Încurajați programe de dezvoltare de leadership orientate pe creșterea performanței;

- Informați managerii de toate nivelele cu privire la rezultatele învățării continue. Dacă puteți dovedi că învățarea are un efect pozitiv asupra performanței, va fi mai puțin probabil să vă treziți cu bugetul redus;

Demonstrați eficiența bugetului

Bugetul pe 2010 vă va forța să faceți mai mult cu mai puțini bani. În același timp veți da seamă pentru nivelul de performanță al angajaților. Nu e nevoie numai să faceți mai mult cu mai puține resurse, ci trebuie să străluciți. Adoptarea câtorva din aceste abordări vă va face să vă folosiți mult mai creativ bugetul alocat pentru training.

- Reduceți numărul elementelor „la modă” în timpul evenimentelor de training sau în timpul întâlnirilor și concentrați-vă pe ce e necesar pentru a-i ajuta pe cursanți să rețină informația și să aplice ceea ce învață pentru a crește performanța.
- Luați în calcul posibilitatea de a realiza traininguri „in-house” re-folosind bucăți de conținut existent sau folosind cărți și documentație, ceea ce va reduce cheltuielile de dezvoltare.
- Puneți în comun resurse (săli de training, trainerii, cursuri, etc) cu alte organizații sau cu furnizorii.

Folosiți noile tehnologii

Conform unui raport recent, aproape o treime din orele dedicate învățării sunt livrate cu ajutorul tehnologiei și acest procent este în continuă creștere. Folosind noi tehnologii nu numai că reduceți costurile, dar adăugați și flexibilitate și scalabilitate metodelor de livrare. V-ați gândit la așa ceva?

- Mutați câteva dintre trainingurile bazate pe cunoaștere în format virtual de livrare.
- Folosiți simulări și jocuri bazate pe tehnologie pentru a oferi noi modalități de învățare. Câteva produse de simulare existente deja („de pe raft”) vă pot acoperi nevoile pentru început.
- Puneți la dispoziția angajaților tehnologii care sprijină comunitățile de practici – wiki, blog etc.
- Folosiți webinars și podcasturi

Maximizați talentul trainerilor

Unele companii își demit trainerii. Depășește cumva jocul și vino cu un plan pentru ca personalul din departamentul de training să aibă mai multă flexibilitate și să poată fi mai versatil la actualul loc de muncă. Gândiți-vă la câteva dintre următoarele opțiuni:

- Încurajați lucrul împreună pe același post;
- Oferiți un an sabatic întregului personal din training;
- Oferiți-le training pentru a vă asigura că rămân în top ca pregătire;
- Dați-le șansa să facă rotații între joburi înăuntrul sau în afara departamentului. Trainerii sunt de cele mai multe ori experți pe un domeniu. Un trainer de vânzări poate fi foarte ușor un manager al vânzărilor sau al relațiilor cu clienții din acest domeniu.

Gândeți strategic legătura dintre învățare și obiectivele de business

Într-o vreme când liderii de business au dificultăți în a proiecta succesul în viitor, tot ei sunt responsabili pentru stabilitatea și profitabilitatea organizațiilor lor. Ajuțați-vă liderii să ia decizii identificând resursele necesare pentru a atinge obiectivele propuse de ei.

Dacă implementarea proiectului necesită abilități speciale, e vital să vă asigurați că oamenii potriviți cu profilul potrivit sunt în poziții cheie și finalizează task-ul. Țineți minte:

- Atunci când te concentrezi pe obiectivele centrale ale business-ului, poți să identifici competențele pe care trebuie să le dezvolți neapărat și să cheltuiești bănuții rămași într-un mod înțelept.
- Trebuie să aveți sprijinul și promisiunea implicării active a managementului senior înainte să lanșați orice propuneri de învățare. Orice este supravegheat în ultima vreme. Merită să-ți dedici timpul convingerii managerilor seniori înainte să te arunci în prăpastie.
- Fiecare program de învățare trebuie să fie în concordanță cu obiectivele de business și impactul financiar al îmbunătățirii performanței trebuie calculat după fiecare training. Înțelegeți și raportați „întoarcerea investiției” în companie. Asigurați-vă că programul de învățare are un ROTI (Return on Training Investment) pozitiv!

Să scrutăm viitorul

(sau Bună dimineața, Nostradamus!)

Cum va arăta învățarea la locul de muncă atunci când furtuna financiară va lua sfârșit? Care dintre lucrurile învățate și încercate în aceste momente de criză se va transforma într-o nouă modalitate de a face business în domeniul educației adulților? ITOL „prezice” următoarele trend-uri pentru viitor:

1. **Utilizarea tehnologiei va crește amețitor;** Modalitate de eficientizare a costurilor, folosirea tehnologiei în training va fi din ce în ce mai populară, deoarece aplicațiile sunt ușor de folosit și ieftine. Multe organizații își vor reduce bugetul de transport așa că trainingul folosind conferințe web, podcast-uri și video va câștiga teren.
Într-o conversație cu un manager am auzit că „am ales să nu folosim mijloace tehnologice costisitoare, dar folosim telefonul mai mult. Știu că sună ciudat, dar poți realiza multe folosind telefonul. Totul este despre cum folosești mai bine metodele colaborative deja instalate.”(cu siguranță nu putem folosi ceva atât de umil cum este telefonul în training... nu?)
Unul din cele mai mari beneficii ale noii tehnologii este extinderea globală. Aduce împreună angajații companiilor de peste tot. Un director spunea: „începem să folosim clase virtuale folosind capacitățile video și audio actuale. Creăm traininguri animate folosind Flash și interactivitate folosind simulările. Devenim creativi în ceea ce privește oportunitățile de învățare.”
2. **Companiile care nu au tăiat din bugetul de training se vor bucura de avantaj competitiv după recesiune;** Jim Hackett, directorul executiv de la **Steelcase** – corporație americană – vorbește despre investiția în învățare în timpul crizei. „Motivul esențial pentru care am investit într-un centru de învățare, în ciuda dificultăților economice, este acela că acesta va fi centrul strategiei organizației. În tipul nostru de business, studiem natura spațiului și ne uităm la cum și de ce îl folosesc companiile pentru a lucra mai eficient și mai eficace. Discuțiile despre strategie au mai

mult succes aici, în centrul de învățare, decât în orice alt loc. În timpul crizei a fost deosebit de important să implementăm o strategie de învățare în companie. De fapt, a fost mai important decât atunci când lucrurile mergeau de la sine.”

Adobe, o companie care are o creștere remarcabilă în aceste vremuri tulburi, se bazează pe inovație și învățare. Ei consideră aceste două lucruri componente cheie ale succesului. Dintotdeauna au avut o secțiune în buget pentru training-ul și dezvoltarea angajaților, iar în timpul crizei acesta a rămas acolo, fără a fi redus. Shantanu Narayen, președintele Adobe, spunea: „Premisa fundamentală de la care pornim este că toată proprietatea intelectuală pe care o deținem se află în mințile oamenilor noștri. Personalul nostru este bunul real al companiei. Dacă nu vrei să investești în oamenii tăi, înseamnă că nu vezi prea departe în viitor.”

3. **Eficientizările realizate în timpul recesiunii vor fi menținute;** Nu ne vom întoarce la vechile obiceiuri! Nu vom mai călători pentru un training pentru că e costisitor și inconfortabil. De asemenea, vor exista mai multe legături între training și ce-și dorește businessul. **Motorola** avea o politică implementată, conform căreia erai obligat să ai 40 de ore de training pe an și puteai să le folosești oricum. Asta se schimbă. Acum trainingul face parte din necesitățile strategice ale companiei. Se va pune accent și pe învățarea individuală „pe timpul tău”.
4. **Trainingul care sprijină și dezvoltă învățarea direcționată către sine și împărtășirea cunoștințelor va crește;** Modelul conform căruia trainerul e expertul va intra într-un con de umbră. Noile tipuri de training transferă controlul învățării de la trainer la adultul care învață. Dacă organizația are mecanisme de dezvoltare a carierei pentru fiecare angajat, responsabilitatea învățării cade pe umerii angajatului.
5. **Instrumentele de networking social vor deveni prevalente în învățare.** Conform unui studiu despre utilizarea tehnologiei Web 2.0, 77% din respondenți au spus că motivul pentru care folosesc astfel de instrumente este împărtășirea cunoașterii. Angajații mai tineri au folosit aceste metode de ceva vreme, așa că organizațiile trebuie să țină cont de nevoile generației mai tehnice care face acum parte din forța de muncă.

Concluzie

Țineți minte că voi, departamentul vostru, profesia voastră, și organizația din care faceți parte nu sunteți singuri în această „furtună”. ITOL va continua să facă tot ce-i stă în putință pentru a vă ajuta să fiți triumfători de îndată ce contextul se schimbă.

Concluzia este că infrastructura actuală a învățării, la fel ca și alte lucruri, începe să se dărâme sub greutatea complexității lumii noastre.

Cu toate acestea, în fața noastră stă oportunitatea remarcabilă de a reconstrui. Vă provocăm să fim cu toții (eu, tu, colegii noștri din comunitatea de învățare) LIDERI ai SCHIMBĂRII!

Roxana Mocanu

MBA, Fellow ITOL, CIPD Licentiate

Director

ITOL Institute of Training and Occupational Learning

1 Aprilie 2010

București, Learning Lounge

„Piața de training...Defreeze!”