

Cases: Training en ontwikkeling

Case Taakanalyse

Een taakanalyse leverde de volgende resultaten op voor een elektronisch technische functie.

Taak	Belang	Frequentie	Moeilijkheidsgraad (leerbaarheid)
1. Componenten herstellen	1	2	1
2. Materiaal herstellen	2	5	5
3. Instrumenten kunnen aflezen	1	4	5
4. Klein gereedschap hanteren	2	5	1

Frequentie van 1 = *zelden* tot 5 = *bijna altijd*; Belang: van 1 = *onbelangrijk* tot 5 = *cruciaal*;
Moeilijkheidsgraad: van 1 = *eenvoudig* tot 5 = *complex*.

Vraag:

- Welke taken zouden volgens jou moeten benadrukt worden in het trainingsprogramma?

Case: Sing-in-Company

Je werkt als trainingsmanager in een bedrijf met een familiecultuur. De sfeer is goed en er worden heel wat activiteiten buiten de werkvloer georganiseerd. Op een dag krijg je de volgende email in je inbox:

Naar aanleiding van ons telefonisch gesprek, heb ik het genoegen u in bijlage meer informatie te sturen omtrent "Sing-in-Company". Sing-in-Company is een informeel sociaal netwerk voor en tussen bedrijven. Het doel van Sing-in-Company is om via het "samen zingen" het algemeen welzijn, het samenwerken en de creativiteit te bevorderen : zingen is gezond, geeft ons een gevoel van welbehagen, brengt medewerkers samen, maakt dat er weer met dubbele energie gewerkt kan worden, bevordert het groepsbewustzijn en de creativiteit. Vanaf september zal een team van professionele zangcoaches 10 bedrijven begeleiden, met als einddoel een live optreden tijdens het Sing-in-Company Festival op 25 juni 2011 in de Ancienne Belgique te Brussel. Sing-in-Company is een nieuw en uniek concept waarbij vooral aandacht wordt geschonken aan 3 belangrijke pijlers : (1) Informal Social Networking, (2) Personal Branding en (3) Work Life Balance. Om Sing-in-Company gedurende 10 maanden de nodige bekendheid en ondersteuning te geven, maken we gebruik van diverse communicatiemogelijkheden zoals pers, social network platforms, bedrijfsfilmpjes, mediapartners.

Hoewel je dit een leuk idee vindt, twijfel je toch ook sterk aan de waarde ervan. Heeft dit samen zingen wel effect? Is dit wetenschappelijk?

Vraag:

- Hoe zou je het effect van "samen zingen" en bedrijfskoren wetenschappelijk kunnen onderzoeken? Wat zijn je afhankelijke variabelen? Hoe ga je die meten? Wat is je design?

Case: De neen schuddende trainee

Els De Cleene studeerde handelswetenschappen Gent en startte haar loopbaan in een selectiekantoor. Na enkele jaren ervaring wou zij haar kennis echter breder inzetten en zocht zij een nieuwe job in de personeelsafdeling van een productiebedrijf bij haar in de buurt. Els gaat daar enthousiast aan het werk als trainingsverantwoordelijke.

Als eerste opdracht wordt aan Els gevraagd om een trainingsreeks van 5 volle dagen te organiseren voor een groep medewerkers uit de productie, die weliswaar geen rechtstreekse leiding geven aan de leden van hun team maar die wel een voortrekkersrol binnen hun team hebben. Trainingsmodules over “feedback geven”, het “leren hanteren van conflicten”, “coaching en motivatie” komen dus zeer goed van pas. Els weet echter niet zo goed hoe ze deze trainingsmodules nu concreet vorm geeft. Gelukkig komt haar baas met een goede tip. Hij ging onlangs naar een trainingscongres en zag daar een aantal schitterende video’s over “coaching en motivatie”. Els mag van hem deze video’s en het erbij horende professioneel trainingsmateriaal aankopen. Els denkt: “oef, dat is goed!”. Ze moet nu enkel deze trainingsmodules instuderen en vlot kunnen aanbrengen. De avond voor de training is het dan ook druk ten huize van Els. Terwijl haar man liggend in de zetel kijkt naar “24” op Kanaal 2, bereidt zij zich naarstig voor op haar ‘eerste training’. Het moet gewoon goed gaan.

De training is gestart. Els vindt dat de inleidende sessie goed gaat. Om het ijs te breken stellen de deelnemers (vijf mensen) zichzelf voor, er wordt ook gepraat over hobby’s, etc. Dan begint Els aan de eerste module. Er zijn eerst technische problemen maar uiteindelijk krijgt ze de video aan de praat. Hoewel Els dacht dat de video’s de ideale springplank zouden zijn om het materiaal aan te brengen, lukt dit allemaal niet zo goed. De medewerking van de deelnemers is minimaal. Ze moet de antwoorden bijna uit de deelnemers “sleuren”. Opvallend is ook dat één van de deelnemers bijna voortdurend met haar hoofd heen en weer zit te bewegen. Ze lijkt ‘neen, neen, neen’ te zeggen ... Er gaat van alles door het hoofd van Els. De training is te saai. Zij is niet gemaakt om training te geven. Zou ze niet beter terugkeren naar het selectiekantoor?

Vragen:

- Wat is hier gaande? Oorzaken?
- Hoe kan deze situatie opgelost/ vermeden worden?

Case: Op pad in de Ardennen

Het gaat niet goed op de verkoopsafdeling van de firma Sisal. Er wordt heel wat gepest onder de collega's waardoor enkelen reeds maandenlang thuis hebben gezeten met een depressie. Deze negatieve sfeer beïnvloedt uiteraard de productiviteit, de satisfactie en het verloop: het probleem dient dus dringend te worden aangepakt. De sales manager heeft een goed idee: zelf volgde zij onlangs met het managementteam een teambuildingstraining in de Ardennen en dus besluit ze ook haar mensen deze training te laten volgen om de sfeer in de groep te verbeteren. Iedereen wordt verplicht aan de training deel te nemen, zodat de problemen kunnen worden aangepakt. De medewerkers melden zich aan in sport-outfit en vertrekken met de bus naar de Ardennen om daar een aantal avontuurlijke opdrachten tot een goed einde te brengen. Deze trainingsdag kost de firma behoorlijk wat geld, maar dat heeft de sales manager er voor over. Het moet nu maar eens gedaan zijn met dat pesten! Terug op het werk blijkt er echter niet veel veranderd. De eerste dagen na de training wordt er occasioneel nog wat over nagepraat onder enkele collega's, maar het hele gebeuren wordt al snel "vertikaal geklasseerd". De sfeer is niet verbeterd en het pesten gaat door, tot grote wanhoop van de sales manager, die de indruk heeft dat het probleem zelfs nog verergerd is!

Vragen:

- Wat is er hier fout gelopen?
- Kan je verbeteringen aanbrengen in de gevolgde aanpak?

Case: Get Ready and Motivated

Als HR verantwoordelijke heb je ondervonden dat één van de problemen bij training is dat mensen dikwijls niet gemotiveerd zijn om een training te volgen. Je wil hier iets aan doen. VOORALEER de training begint wil je als HR verantwoordelijke ervoor zorgen dat mensen gemotiveerd zijn om naar een training te gaan.

Vraag:

Welke concrete acties/technieken kan je als HR verantwoordelijke op getouw zetten om de motivatie van trainees te verhogen VOORALEER de eigenlijke training begint? Geef 4 concrete acties aan en eventueel wie erbij betrokken is.

Case: Visie

Je bent pas aangeworven op de HR afdeling van een groot bedrijf in de verzekeringssector. Omdat je de trainingsbehoeften in kaart wil brengen, heb je een focusgroep opgericht waarbij de diverse niveaus van de onderneming aanwezig zijn (van de top tot onderaan de organisatie). Al snel komt in de focusgroep naar voren dat het personeel vooral “visie” ontbreekt. Dergelijke trainingen passen ook uitstekend binnen de huidige en toekomstige missie van de organisatie. Er wordt jou gevraagd om hier een training over te ontwerpen.

Vraag:

Hoe ga je te werk om zo'n training te ontwerpen?

Case: SystemsWork

SystemsWork is een technologiebedrijf, opgericht in de jaren '70 door een ingenieur. De zaken draaiden de eerste decennia heel goed, en het bedrijf kende een snelle groei. Recentelijk begon de groei echter te stagneren. Er is nochtans een markt voor de producten en het bedrijf staat bekend als koploper in kwaliteit, maar de organisatie is niet in staat om naar het volgende stadium door te groeien (waarin het onafhankelijker wordt van de stichter en CEO). Bovendien heeft de CEO het gevoel dat ze alles zelf moet doen, omdat haar management team een gebrek heeft aan strategisch inzicht. Hieronder bevindt zich een email van de CEO aan de HR manager.

To: HR Manager

From: CEO SystemsWork Corporation

Subject: Carrière ontwikkeling Rachel

Nu we gefusioneerd zijn, bezuinigd hebben, uitbesteed hebben en het bedrijf getransformeerd hebben... hoe gaan we de organisatie terug verstevigen door het managerstalent dat overblijft te laten groeien? Hoe vermijden we dat deze werknemers overlopen naar een ander bedrijf door het "trauma" dat ze opgelopen hebben tijdens deze veranderingen (en waarschijnlijk ook door de niet zo adequate manier waarop jij deze personen begeleid hebt tijdens de veranderingen)? Volgens McKinsey & Co zijn we momenteel aanbeland in een "war for talent". Gezien nieuwe technologie en informatica goedkoper worden en meer beschikbaar voor iedereen, is de markt genivelleerd. Het is nu van belang om uit te voeren. De bedrijven die de meest getalenteerde professionals kunnen aantrekken en hen een mooie carrière voorschotelen, zullen de bedrijven zijn die overleven.

Wat is het plan om het personeelsbestand uit te breiden op zo een manier dat het SystemsWork de mogelijkheid geeft om een niveau te stijgen? Hoe kunnen we de strategische groei van ons bedrijf relateren aan de kansen voor onze werknemers om zich te ontwikkelen in hun carrière?

Je weet dat je de volledige steun hebt van de raad van bestuur om de nodige investeringen te doen met het oog op carrière ontwikkeling. Momenteel is het gebrek hieraan de grootste hindernis van onze toekomstige groei.

We zouden je willen vragen om een presentatie te geven van uw plannen in het kader van carrière ontwikkeling op de volgende directiebijeenkomst.

Vraag:

Hoe zou u, als senior HR manager, reageren indien de CEO maandagochtend uw bureau binnenwalst en vraagt naar uw ideeën over een geïntegreerd plan voor carrière ontwikkeling in uw organisatie?
Wat zou uw aa