

Coordonator  
Gabriela Hum

# ÎNVĂȚĂM ÎMPĂRTĂȘIND

Ghid de experiențe scrise de și  
pentru specialiștii L&D

**3**  
TREI

# Cuprins

9	Prefață — <i>Dragoș Iliescu</i>
13	<b>Capitolul I</b> — Despre L&D ca partener de business
15	<b>1.1</b> L&D — Viziune, valori și misiune în companie — <i>Ilinca Elena Coroian</i>
33	<b>1.2</b> Organizațiile care învață — <i>Zamfira Stan</i>
52	<b>1.3</b> Buy-in: Ce și pentru Cine? — <i>George Gavrilovici</i>
69	<b>1.4</b> Cum alegem furnizorii și cum îi imersăm în organizație? — <i>Magda Tóth-Ráduly, Mónika Pál</i>
80	<b>Capitolul II</b> — Designul, un program de învățare
81	<b>2.1</b> Analiza de nevoi și evaluarea nevoilor de training — <i>Gabriela Hum</i>
92	<b>2.2</b> Setarea de obiective comportamentale — <i>Ileana Fritea</i>
106	<b>2.3</b> Designul de training — <i>Răzvan Goga</i>
126	<b>2.4</b> Pregătirea programului de training — <i>Ovidiu Damian</i>
136	<b>2.5</b> Învățarea experiențială și trainingul experiențial — <i>Sergiu Maxim</i>

8	149	<b>Capitolul III</b> — Livrarea trainingului la sală
	150	<b>3.1</b> Structura unui training — <i>Sabina Pop, Szerena Nagy, Ovidiu Damian</i>
	175	<b>3.2</b> Stiluri de învățare și tehnici de livrare — <i>Gabriela Hum</i>
	190	<b>3.3</b> Dinamica de grup — roluri în grup și situații dificile în training — <i>Ramona Teodora Pop</i>
	208	<b>3.4</b> Facilitarea vizuală — <i>Răzvan Goga</i>
	233	<b>Capitolul IV</b> — Învățarea după livrarea trainingului
	234	<b>4.1</b> Procesul de evaluare a trainingului — <i>Dragoș Stoian, Gabriela Hum</i>
	249	<b>4.2</b> Transferul în practică — <i>Iulia Pop</i>
	284	<b>Capitolul V</b> — Posibilități și perspective în L&D
	285	<b>5.1</b> Planuri de carieră în domeniul L&D — <i>Andreea Trif</i>
	296	<b>5.2</b> L&D încotro? — <i>Codruța Burda</i>
	319	<b>5.3</b> Învățarea virtuală — <i>Sergiu Maxim</i>
	326	<b>5.4</b> Șocul viitorului — <i>Sergiu Maxim</i>
	335	<b>5.5</b> În loc de concluzii — Cum se pregătește un trainer — <i>Călin Grigorovici</i>



# Prefață

Dragoș ILIESCU

Practica românească în domeniul resurselor umane este astăzi una robustă și care demonstrează această soliditate prin faptul că nu doar consumă știință și recomandări generate în alte spații culturale, ci și începe să producă știință și recomandări.

Îmi amintesc începuturile practicii în acest domeniu în România, în urmă cu 25–30 de ani, care au fost complet sub imperiul împrumuturilor culturale — este un domeniu în care România avea zero tradiție și în care practica autohtonă a fost absorbită exclusiv din recomandări și politici tipice pentru organizațiile multinaționale. Acest obicei s-a păstrat pentru două decenii și mai bine, dar industria de HR a ajuns astăzi la acel nivel de maturitate în care are o masă critică de profesioniști care au o experiență practică serioasă și o bază științifică adecvată, pentru a începe să publice contribuții autohtone în acest domeniu.

În acest trend se înscrie și volumul prezent, un volum pe care îl punctez ca având o semnificație istorică importantă. Specific, dacă latura ancorată în cercetare științifică avansată a acestei practici a reușit să își demonstreze capacitatea de

10 creație în ultimii 5–10 ani prin psihologii cu profil academic din marile universități ale României, prezentul volum colectiv marchează un moment creativ la fel de important al practicienilor cu reputație: nu un volum de sfaturi („advice literature”), căci din acestea au mai apărut, ci un volum cu experiență informată științific.

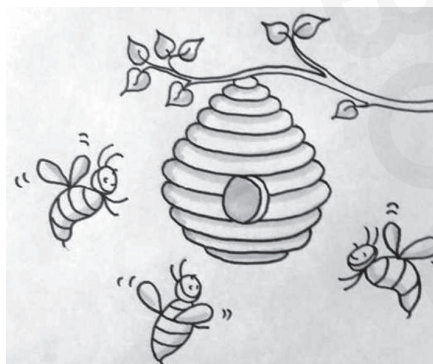
Literatura acestui domeniu este în majoritatea covârșitoare de sorginte vestică. Da, e adevărat, este literatură solidă care merită tradusă — și a fost tradusă în limba română în fel și chip. Însă există o variabilitate interculturală masivă nu doar a preferințelor față de anumite practici de HR, ci și a eficienței practicilor de HR. Această variabilitate, uneori marcantă, este astăzi unanim recunoscută sub stindardul psihologiei interculturale și de mai toți cei care deplâng că practicile actuale și dovezile — atât științifice, cât și anecdotice, pentru eficiența acestor practici de HR — provin aproape în exclusivitate din țările WEIRD („ciudate”), adică vestice („western”), educate („educated”), industrializate („industrialized”), bogate („rich”) și democratice („democratic”). România este în cel mai bun caz la limita acestui spațiu cultural și este cu atât mai important să își facă prezența și experiența cunoscute.

Volumul este dedicat zonei învățării și dezvoltării organizaționale și cuprinde 5 capitole și 20 de secțiuni, care punctează importanța învățării și dezvoltării ca parte a funcțiilor de HR și importanța specialiștilor în învățare și dezvoltare ca parteneri de business, punctează aspecte tehnice care țin de analiza de nevoi și de designul intervențiilor formative, de livrarea proiectelor de formare, de învățarea post-livrare, de carierele existente în domeniu și de fascinantele posibile evoluții care sunt sugerate de avansul tehnologic în acest domeniu.

În concluzie: un volum emblematic, al practicienilor renumiți dintr-un domeniu care a crescut constant și s-a consolidat în ultimii 30 de ani, pentru a produce acum altceva decât traduceri — operă veritabilă, care translatează experiența directă și personală, informată științific, în practici autohtone de HR. O primă operă de maturitate a acestui domeniu!

11

## Despre L&D ca partener de business



Capitolul de față vă prezintă câteva aspecte de integrare a L&D-ului în organizație. Pornim de la ideea că orice specialist de L&D, respectiv orice departament de L&D este vital să fie aliniat la misiunea, viziunea și valorile companiei în care activează. Doar așa învă-

țarea și dezvoltarea pot ajunge obiective strategice ale companiei, iar organizația să se transforme într-una care învață. Atragerea unor sponsori (de obicei nivelurile de management) în stabilirea obiectivelor de învățare, designul proceselor de învățare și implementarea programelor de training în organizație reprezintă, de asemenea, un aspect ce ține de departamentul L&D și are efecte majore asupra învățării în rândul participanților/angajaților. Alegerea unor furnizori de training care aderă la valorile companiei-client este un proces ce

14 necesită, de asemenea, atenție din partea celor care lucrează în departamentele de L&D.

Ilinca Elena COROIAN (Steelcase), Zamfira STAN (Accesa), George GAVRILOVICI (Accesa), Mónika PÁL (Porsche Engineering România) și Magda TÓTH-RÁDULY (Porsche Engineering România) sunt cei care vor detalia aceste aspecte în rândurile ce urmează, aducând atât probleme teoretice, cât și experiențe din companiile în care activează ca specialiști L&D.



## 1.1. L&D — Viziune, valori și misiune în companie

15

Ilinca Elena COROIAN — Steelcase

Misiunea, viziunea și valorile unei companii sunt afirmații prin care aceasta își descrie motivul pentru care există, scopul pe care și-l propune și modalitatea prin care va atinge acel scop. Acestea sunt parte integrantă a ceea ce numim strategia unei companii și din ce în ce mai des sunt aspecte pe care le urmărim la un eventual angajator, furnizor sau client. Claritatea legată de aceste declarații strategice contează indiferent de industria în care activează o companie sau mărimea ei. Studiile realizate în domeniu ne arată că rezultatele obținute de companie pot fi corelate cu claritatea angajaților asupra viziunii companiei și obiectivelor propuse.

Falsey (1989) spunea că, dacă organizațiile doresc să își maximizeze productivitatea și să se asigure că fac ceea ce ar trebui să facă, trebuie să le asigure angajaților o înțelegere clară asupra a cine sunt, încotro se îndreaptă și cum vor ajunge acolo. Cu toate acestea, comunicarea și înțelegerea acestor declarații strategice (misiune, viziune, valori) nu înseamnă și acceptarea lor de către angajați, nici însușirea lor și nici încrederea în ele (Terdoslavich, 1996). De multe ori, procesul de însușire a misiunii, viziunii și valorilor unei companii de către angajații ei este unul complex și de lungă durată. În acest proces intervine rolul departamentului de L&D (learning and development), care, prin strategia sa, aliniază comportamentele de zi cu zi ale angajaților cu mesajul transmis de companie în declarațiile strategice.

## 16 Rolul departamentului de learning and development

În ultimele decenii, rolul ariei de learning and development în cadrul unei companii a evoluat continuu. Din ce în ce mai des se simte, chiar și în companiile reprezentate în România, trecerea L&D de la o funcțiune-suport la o funcțiune-partener de business. Departamentul de training nu mai este asociat cu școlarizarea periodică a angajaților sau cu motivarea lor prin participarea la traininguri. Acesta devine o parte integrantă a culturii organizației și are un rol activ în creșterea valorii de piață a companiei. Cum? Printr-o contribuție extrem de valoroasă la cele mai importante active ale acesteia: angajați calificați, lideri vizionari și know-how.

Această dezvoltare a rolului funcțiunii de L&D are la bază evoluția rapidă a forței de muncă și a mediului de afaceri. Asistăm la o evoluție tehnologică ce generează competitivitate și incertitudine globală și tot mai des auzim profesioniști din domeniul resurselor umane vorbind despre angajați „future fit” (engl. potriviți pentru viitor). Nu mai e suficient să ne pregătim forța de muncă pentru prezent, trebuie să avem în minte, încă din momentul angajării, care e capacitatea unui candidat de a se adapta la schimbări și cât de mare este deschiderea lui/ei față de tehnologie. Cele mai valoroase talente sunt considerate așa nu pentru ceea ce știu să facă astăzi, ci pentru ceea ce vor ști să facă mâine.

Volatilitatea, incertitudinea, complexitatea și ambiguitatea mediului au schimbat importanța dezvoltării forței de muncă și, implicit, importanța unui departament dedicat acestui scop. Un sondaj realizat de Challenger, Grey & Christmas Inc. în 2019, în Statele Unite, a arătat că peste 82% dintre angajatorii care au răspuns angajau activ pentru posturi deschise, iar aproximativ 80%

dintre ei au semnalat dificultăți în găsirea candidaților calificați. 70% dintre respondenți au raportat o lipsă de competențe în rândul candidaților. Probabil mulți dintre cititorii noștri s-au regăsit și ei într-o situație asemănătoare, relativ recent. Rolul strategic al funcțiunii de L&D este acela de a pregăti acești angajați pentru nevoile prezente și viitoare ale companiei și de a le oferi suport în alinierea comportamentelor cu viziunea și obiectivele de business.

Trecerea dinspre offline înspre online devine din ce în ce mai vizibilă și în zona de învățare, iar anul 2020 i-a pus pe specialiștii din zona de L&D în fața provocării de a găsi căi inovative pentru a stimula angajamentul față de învățare, a implica managerii/liderii în acest proces și a-i măsura impactul într-un context complet nou dat de pandemia de coronavirus. Uitându-ne spre viitor, ne așteptăm o revoluție a zonei de L&D datorită transformării digitale și a automatizărilor așteptate în următorii 5 ani. Impactul asupra forței de muncă va fi imens, iar profesioniștii L&D vor fi partenerii-cheie pentru creșterea și inovația în business.

## Rolul strategic al L&D în companie

Dacă în urmă cu câteva decenii rolul L&D era concentrat pe zona de creștere a productivității angajaților, iar principalul instrument prin care se atingea acest obiectiv era trainingul (în sala de clasă sau „on the job”), în prezent vorbim despre o multitudine de metode prin care se învață în organizație și un rol mai complex pentru funcțiune în sine.

Într-un studiu desfășurat în perioada 2014–2017 McKinsey a întrebat un număr de 1 500 de manageri executivi, 120 de lideri

18 din departamentele de L&D din 91 de organizații și peste 15 directori de L&D despre strategiile lor de formare și planurile privind programele de dezvoltare ale angajaților. Rezultatele studiului au indicat că până în 2030 peste 800 milioane de locuri de muncă ar putea dispărea prin automatizări. Un număr enorm de angajați vor trebui să evolueze și să învețe noi abilități pentru a rămâne angajabili. Cercetarea a confirmat ipoteza inițială: învățarea în organizații va trebui să sufere schimbări revoluționare în următorii ani pentru a ține pasul cu progresele tehnologice. Sondajul a arătat ca 60% dintre respondenți intenționează să crească bugetele pentru L&D în următorii ani, iar 66% intenționau să crească numărul de ore de instruire a angajaților.

#### Lucruri pe care să le am în vedere:

Dacă ești un profesionist L&D în organizația în care lucrezi, e bine să ai în vedere, înainte de a începe să lucrezi la strategia departamentului, întrebările de mai jos.

**1. De ce există departamentul de L&D în organizația în care lucrezi? Sau de ce există rolul de L&D specialist în organizație?**

Află în primul rând motivul pentru care departamentul sau rolul de L&D există în organizația din care faci parte. Cum a pornit acest rol/acest departament și unde se dorește să aducă impact? Care e viziunea top-managementului asupra L&D?

**2. Care e situația actuală și unde vrei să ajungi?**

Fă o evaluare a situației prezente:

- Cum e organizată învățarea la nivelul companiei?

- Există un sistem centralizat sau fiecare departament își alege oportunitățile de învățare și furnizorii?
  - De ce vrei să produci o schimbare? Ce consideri că nu merge bine la situația prezentă?
  - Cum va arăta aria de L&D după ce începi să pui în practică strategia ta?
- 3. Care sunt punctele forte ale departamentului de L&D și unde ai nevoie de suport?**

În ce zone există competențe interne și în ce zone vei avea nevoie de ajutor extern?

Alinierea la misiunea, viziunea și valorile companiei



Figura 1

Departamentul de learning and development are o poziție aparte în cadrul unei companii: este o componentă de adăugat culturii organizației și în același timp este un instrument prin care putem schimba în mod activ această cultură. Pictura Danei Schutz: „Building the boat while sailing” (Construind barca în timp ce navighezi) descrie foarte bine rolul departamentului de L&D într-o organizație.

Departamentul de learning and development are o poziție aparte în cadrul unei companii: este o componentă de adăugat culturii organizației și în același timp este un instrument prin care putem schimba în mod activ această cultură.

Pentru ca departamentul de L&D să își împlinească rolul de traducere a misiunii, viziunii și valorilor unei companii în comportamentele angajaților acesteia, este important ca aria de L&D să fie foarte bine aliniată la strategia de business a companiei. Acest lucru presupune ca specialiștii L&D să fie implicați în definirea strategiei de business, pentru a o înțelege și a se simți parte din ea. Pentru că acest lucru nu este întotdeauna posibil în practică, rămâne esențială înțelegerea completă a direcției spre care se îndreaptă compania. Acesta este și unul dintre minusrile pe care le avem în multe organizații în acest moment. În multe situații specialiștii L&D își organizează activitatea în jurul înțelegerii nevoilor de dezvoltare din companie, alegând varianta de jos în sus (bottom-up) și scapă din vedere alinierea nevoilor de dezvoltare cu direcția companiei (varianta top-down).

Pentru a se menține în top și a-și îndeplini rolul strategic, departamentul de L&D trebuie să aibă în vedere trei elemente: omul (angajatul), businessul (direcția companiei) și mediul extern companiei. Strategia și activitățile de learning din cadrul unei organizații este nevoie să se regăsească la intersecția acestor trei elemente: direcția companiei, trendurile din piață și nevoile de dezvoltare ale angajaților. Odată ce colectăm informații referitor la toate cele trei zone, putem identifica punctele de intersecție din care vor rezulta, ulterior, zonele pe care e nevoie să ne concentrăm cu strategia. Aceste zone ne vor permite să ne concentrăm pe activități care să îi facă pe angajați să fie pregătiți și relevanți pentru viitor.