



TRAINING * Training Needs Assessment * Customized Training Programs

Professional Selling Skills
Basic Selling Skills
Great Communicator
Superior Customer Satisfaction
Marketing: Retail & Distribution, Services, Industrial
Sales Management

Time & Priorities Management
Team Building, Leadership, Delegation
Problem Solving & Creative Thinking
Finance for Non-Financial Managers
Strategies/Restructurations
Negotiation & Conflict Management

**COMPASS
TRAINING**

Telephone/Fax/Robot: (+4) 021 320 4292 Mobile: (+4) 0722 601830
128 Matei Voievod Bl.231, Ap.21, S2, 021454 Bucharest ROMANIA

email: training@compass.ro
PO-Box 39-F14

COMPASS Training SRL Registered in Romania: J 40/11102/99
BCR - Agentia Mihai Bravu, cont: 2511.1-1458.1/ROL

More details on Internet <http://www.compass.ro>
Fiscal code: 12499150

CAND TRAININGUL URMEAZA OBIECTIVELE COMPANIEI

Este alinierea trainingului la obiectivele strategice ale organizatiei un ideal? Pentru a raspunde la aceasta intrebare, ar trebui sa definim ce intelegem prin obiective strategice. Prin strategia unei companii intelegem in acest caz un set de decizii care determina si exprima obiectivele si telurile sale, tipul de afacere in care se incadreaza, tipul de organizatie care se doreste a fi din punct de vedere economic si al resurselor umane.

Unele aspecte ale deciziilor strategice pot ramane neschimbate o perioada mare de timp - angajamentul de a oferi calitate, utilizarea unor tehnologii de varf, crearea si mentinerea unor relatii de munca bune. Alte aspecte se pot schimba - linia de produse, procesul de fabricatie, practici de merchandising. Pozitia unei companii in mediul de afaceri este strans legata de unitatea si coerenta internă a deciziilor sale strategice; acestea ii dau identitatea, puterea de mobilizare si nu in ultima instanta succesul.

Intr-un sens mai restrans, strategia caracterizeaza produsele/serviciile oferite de companie, piata si segmentele tinta, canalele prin care va fi atinsa piata, modul de finantare, obiectivele de profit. In strategie sunt incluse politicile majore privind functiunile centrale ca productie, marketing, productie, aprovizionare, cercetare, relatii de munca, personal; aici se regasesc marimea, forma si climatul organizatiei - asa cum se doreste a fi.

Elementele mai sus mentionate se pot regasi total sau partial in Misiunea firmei.

Ce se intampla insa intr-o **piata dinamica**, in care concurentii si posibili parteneri pot aparea si disparea foarte rapid? Ce se petrece cu setul de directii propuse, incapsulate intr-o Misiune sau un Credo, atunci cand oportunitatile se modifica mai rapid decat au loc sedintele de strategie ale top managementului?

In aceste situatii, se asteapta de la manageri sa se focalizeze pe setul corect de oportunitati si sa ajusteze in timp util deciziile strategice, conform conditiilor si oportunitatilor existente. Putem spune ca in astfel de cazuri, strategia propusa necesita un grad mai mare de flexibilitate.

Ajustarile sunt mai curand de mica anvergura si frecvente - decat majore. Altfel spus, gandirea implicata de acest tip de ajustari este una de **evolutie**, nu de **revolutie**. Gandind in aceasta perspectiva, unitatile componente ale unei companii (de exemplu, departamentele) este bine sa fie suficient de mici pentru a avea "agilitate" in implementarea schimbarilor si suficient de mari pentru a avea eficienta.

Astfel, schimbarile si realinierea care par ca se petrec din mers, se bazeaza pe o gandire alerta si deschisa noilor oportunitati si pe o structura suficient de flexibila pentru a permite transpunerea ideilor de schimbare in practica.

Este bine de retinut ca aceste conditii sunt indeplinite in organizatiile care au deja niste repere strategice, au o structura si proceduri interne puse la punct. Nu trebuie confundata flexibilitatea cu dezorganizarea, nici schimbarile propuse cu renuntarea la toate reperatele si experimentari haotice.

Impactul procesului de instruire asupra strategiei organizatiei

In prezent, in lume un numar din ce in ce mai mare de organizatii recunosc ca partea de training are un rol major in cresterea performantelor. Aceasta ar insemna ca strategia organizatiei trebuie sa ia in considerare evaluarea cerintelor de training care trebuie satisfacute pentru a asigura succesul.

Conform ASTD, exista multi observatori care sustin ca bugetele pentru trainingul angajatilor in SUA, care de regula erau considerate vulnerabile si erau afectate de recesiune, nu au mai urmat aceeași tendinta in ultimii ani. Acesta este rezultatul recunoasterii relatiei existente intre dezvoltarea personalului si performantele organizatiei.

Cresterea importantei acordate procesului de instruire a generat de asemenea o serie de intrebari, dintre care mentionez:

- Cum se poate realiza alinierea trainingului cu obiectivele organizatiei?
- De la ce punct incolo nevoile de training devin strategice?
- Cine raspunde de alinierea intre training si obiectivele companiei?
- Cu ce tip de obiective (pe termen scurt, mediu sau lung) este mai bine sa aliniem partea de training?

O preconditie pentru alinierea trainingului la obiectivele companiei este buna evaluare a nevoilor de training. Acestea trebuie corelate atat cu prioritatile companiei, cat si cu obiectivele pe termen lung. In unele cazuri (cum ar fi de exemplu protectia muncii, sau asigurarea calitatii), instruirea poate fi corelata cu obiective pe termen foarte scurt. In alte cazuri, cum ar fi delegarea, abilitatile de leader, comunicarea, investitia in training isi arata roadele in timp - fiind nevoie de practica, de exersare a abilitatilor. De aceea, in unele situatii, un singur program de training nu este suficient si nu poate face minuni.

O alta conditie importanta pentru aliniere este prezenta training managerului sau HRM atunci cand se discuta decizii strategice; altfel, informatiile pot ajunge distorsionat - dupa ce au trecut prin mai multe nivele de management, fiecare cu propria viziune si intelegere a situatiei (fenomen similar cu "telefonul fara fir").

Training aliniat cu obiectivele strategice ale organizatiei

Nevoile de training devin strategice atunci cand raspund unor obiective strategice. De exemplu, o metoda folosita in unele organizatii este ca de cate ori cineva sustine ca are nevoie de un anumit tip de training - pentru el sau pentru colegi/subalterni - se iau obiectivele organizatiei si persoana este rugata sa explice de ce crede ca ar fi necesar acel tip de training - in lumina obiectivelor - sau cu ce alte obiective ar putea fi corelat. Este incurajata o atitudine orientata catre transformarea obiectivelor vagi, calitative, in obiective cantitative si asocierea de instrumente de masura pentru determinarea gradului de realizare a acestora. Totusi, actiunea nu trebuie sa se transforme intr-o goana dupa instrumente sofisticate si sa se piarda din vedere esentialul - alinierea.

Unele companii descompun obiectivele generale ale afacerii in obiective ale unitatilor / departamentelor, propun modalitati de realizare si apoi determina daca si ce fel de training e necesar pentru atingerea obiectivelor. Responsabilitatea privind alinierea trainingului cu obiectivele organizatiei nu se opreste la stabilirea obiectivelor, ci implica si implementarea planului de

training corespunzator si monitorizarea efectelor in timp. In acest sens, atat training managerul - de la care se asteapta sa detina informatiile importante privind nevoile de instruire - cat si top managementul impart raspunderea. Coerenta strategiei implica o continuitate a eforturilor de aliniere a trainingului cu obiectivele organizatiei, fara oscilatii de tipul: anul acesta fac cursuri, la anul mai vedem - oscilatii care sunt extrem de nocive. Alinierea trainingului la obiectivele strategice ale unei organizatii poate parea un ideal. Este o provocare pentru orice companie, indiferent de marime si devine din ce in ce mai importanta, in conditiile in care ne vom confrunta cu concurenti din Uniunea Europeana - care poate au integrat deja functia de instruire in cadrul strategiei si urmaresc periodic nevoile de training ale angajatilor, in vederea unor rezultate mai bune, a cresterii competitivitatii si imbunatatirii imaginii. In acest caz, este alegerea fiecarei companii din Romania daca sa considere integrarea trainingului in cadrul strategiei ca pe un ideal, sau sa caute cai de transformare a idealului intr-o poveste de succes.

Stefania Luca, MBA, MSc

Sales - Business Developer - COMPASS Training SRL * Customized Training Programs - Ask us for further details

Tel/Fax: + 4 021 320 4292 email: training@compass.ro

128, Matei Voievod, bl. 231, ap. 21, sector 2, code 021454, Bucharest, ROMANIA

Nota: Acest articol a fost publicat si in Ziarul Financiar- Suplimentul Profesiei din 19.01.2004