

# Opleiden is echt hard werken

Bij veel organisaties is er ieder jaar in december een rush op opleidingen. De budgetten moeten worden benut, want ongebruikt budget betekent volgend jaar minder geld. Maar ook de rest van het jaar is de match tussen werknemer en opleiding vaak niet optimaal. Voor een organisatie die niet bewust matcht, is 70% van het opleidingsbudget weggegooid geld.

Meestal kiest een werknemer zelf voor een bepaalde opleiding. Daarna buigt zijn leidinggevende zich over het verzoek en betreft – als het goed is – ook u als HR-professional hierbij. Toch wordt de uiteindelijke beslissing vaak niet op de juiste gronden genomen. Zo komen veel keuzes voort uit de collectieve misvatting dat opleidingen vooral dienen om aan tekortkomingen te werken.

## Uitbinker

Een werknemer die commercieel niet zo sterk is, krijgt een training commerciële vaardigheden. Fout! Deze werknemer kan trainen tot hij een ons weegt, maar wordt nooit een commerciële uitbinker. Kennis en vaardigheden bijbrengen, hebben weinig zin als het aangeboren talent ontbreekt of onvoldoende aanwezig is. In het beste geval wordt zo'n werknemer een middelmatige verkoper. Dat bereikt u met opleidingen die erop gericht zijn om minpunten te verbeteren: middelmatigheid.

## Verzuurd

Hoe moet het dan wel? Bepaal waar iemand goed in is en versterk dat door middel van opleiding en training. Alleen op die manier heeft opleiden zin. De minpunten compenseert u bijvoorbeeld door complementaire teams samen te stellen. Ook kunt u het werk vaak anders organiseren,

zodat de minpunten geen rol van betekenis meer spelen. Een (afdelings)secretaresse kan bijvoorbeeld de mindere planningskwaliteiten van haar manager compenseren. Dit is voor veel HR-professionals een totaal nieuwe manier van denken, maar u voorkomt wel het effect van water naar de zee dragen. Heeft opleiden dan nog wel zin? Waarom zou je werknemers die al ergens goed in zijn verder willen verbeteren? Als u dit denkt, komt u bedrogen uit. Niet investeren in de ontwikkeling van werknemers betekent onvermijdelijk dat zij steeds minder effectief zijn (zie ook pagina 12-13). De werknemer die eerst uitblonk, zal – als hij zich niet kan blijven ontwikkelen – uitgeblust en verzuurd eindigen. Blijven investeren in de kwaliteit van uw werknemers is dus een must.

## Belang

Het is lastig om de juiste opleiding te vinden, omdat we te maken hebben met een 'push'-markt: het aanbod bepaalt wat de opleidingsmogelijkheden zijn. Bovendien mag iedereen zich opleider noemen en trainingen verzorgen. Over de twee belangrijkste succesfactoren – wie verzorgt de training en wie maken er deel uit van de groep? – is meestal vooraf geen informatie beschikbaar.

Natuurlijk verstrekken opleidingsinstituten zelf de nodige informatie,



maar gezien hun belang is duidelijk dat die informatie niet onpartijdig is. Hier is dan ook een belangrijke rol weggelegd voor u als HR-verantwoordelijke en opleidingsintermediairs.

### **Toverwoorden**

Evaluatie en registratie zijn de twee toverwoorden bij het verzamelen van informatie over de effectiviteit van opleidingen. Ideaal is een voor- en nameting per werknemer. Wat is het kennisniveau en hoe staat het met houding en gedrag voorafgaand aan de opleiding? En hoe scoort de werknemer na afloop?

Het is zelfs mogelijk om vooraf inzicht te krijgen in de mate van veranderbaarheid van de werknemer. Is de kans op verandering op een bepaald vlak minimaal, dan heeft het ook geen zin om te investeren in een opleiding die daarop gericht is. Ook strenger toezien op het aanmeldproces kan veel onnodige kosten besparen.

Uit onderzoek blijkt dat 5% van de aanmelders niet komt opdagen en dat 10% annuleert. De kosten hiervan kunnen flink oplopen. Overigens vindt deze 'no show' en annulering vaak plaats met medeweten van de werkgever, bijvoorbeeld omdat het werk het niet toelaat. Hoe begrijpelijk ook, dit is pure kapitaalvernietiging.

### **Nutteloos**

Evaluatie na afloop kan op verschillende niveaus plaatsvinden. Ten eerste is er de standaardenquête voor de deelnemer: hoe vond je het, voldeed de opleiding aan je verwachtingen? Het gaat misschien wat ver om te zeggen dat de uitkomst van een door de werknemer ingevulde enquête nutteloos is, maar zeker is dat de waarde niet groot is.

Het tweede niveau is belangrijker: zijn de gestelde leerdoelen behaald?

Hiervoor is een meetmoment noodzakelijk, bijvoorbeeld in de vorm van een tentamen na afloop. Maar al te vaak worden vooraf wél leerdoelen vastgesteld, maar worden ze achteraf niet getoetst. Het volgende evaluatieniveau gaat over het gedrag van de werknemer. Ziet de omgeving een verandering in de manier waarop de werknemer zich gedraagt? Het laatste niveau is het belangrijkste niveau: wat is het resultaat van de opleidingsinspanning op het bedrijfsresultaat? Eigenlijk zou dit voor iedere opleiding aantoonbaar moeten zijn.

### **Toekomst**

De beste opleidingsmatch maakt u als zowel het functiegebouw als het opleidingsgebouw goed beschreven is. In het functiegebouw staan de taken die bij de huidige functie horen, met bijbehorende competenties en formele eisen. Ook staat er op welke manier de werknemer ervoor kan zorgen dat hij klaar is voor de toekomst. In welke functie ziet hij zichzelf in de toekomst en welke eisen horen daarbij?

Uiteraard moet dit in nauw overleg gebeuren met zijn leidinggevende en u als HR-verantwoordelijke. Doordat u veel informatie heeft over de kwaliteit en effectiviteit van opleidingen, is het mogelijk om per werknemer de beste opleiding te kiezen uit het aanbod. Een bewuste keuze levert alle partijen voordeel op. U verspilt geen geld en de werknemer raakt niet teleurgesteld, omdat de opleiding niet aansluit bij zijn verwachtingen. Bovendien kan een tijdige planning voorkomen dat werknemers in de toch al drukke decembermaand nog een opleiding moeten volgen.

*Jan Smits, directeur van opleidingsintermediair Forces, e-mail: [smits@forces.nl](mailto:smits@forces.nl)*