

Trainingsvaardigheden: intro

Academiejaar 2019-2020

Arne Van den Berghe (OLOD-verantwoordelijke)

Annelien Mees

Jochen Delrue

Sigrid Bosteels



howest



hogeschool



Wat hebben we nu weer gezien in 1A ...
over training ?



howest



hogeschool

Korte opfrissing 1A Basisbegrippen en organisatiecontext



1. Definitie → Wat is training ?

Aanleren van kennis, vaardigheden en attitudes (competenties) voor onmiddellijke toepassing in een specifieke functie

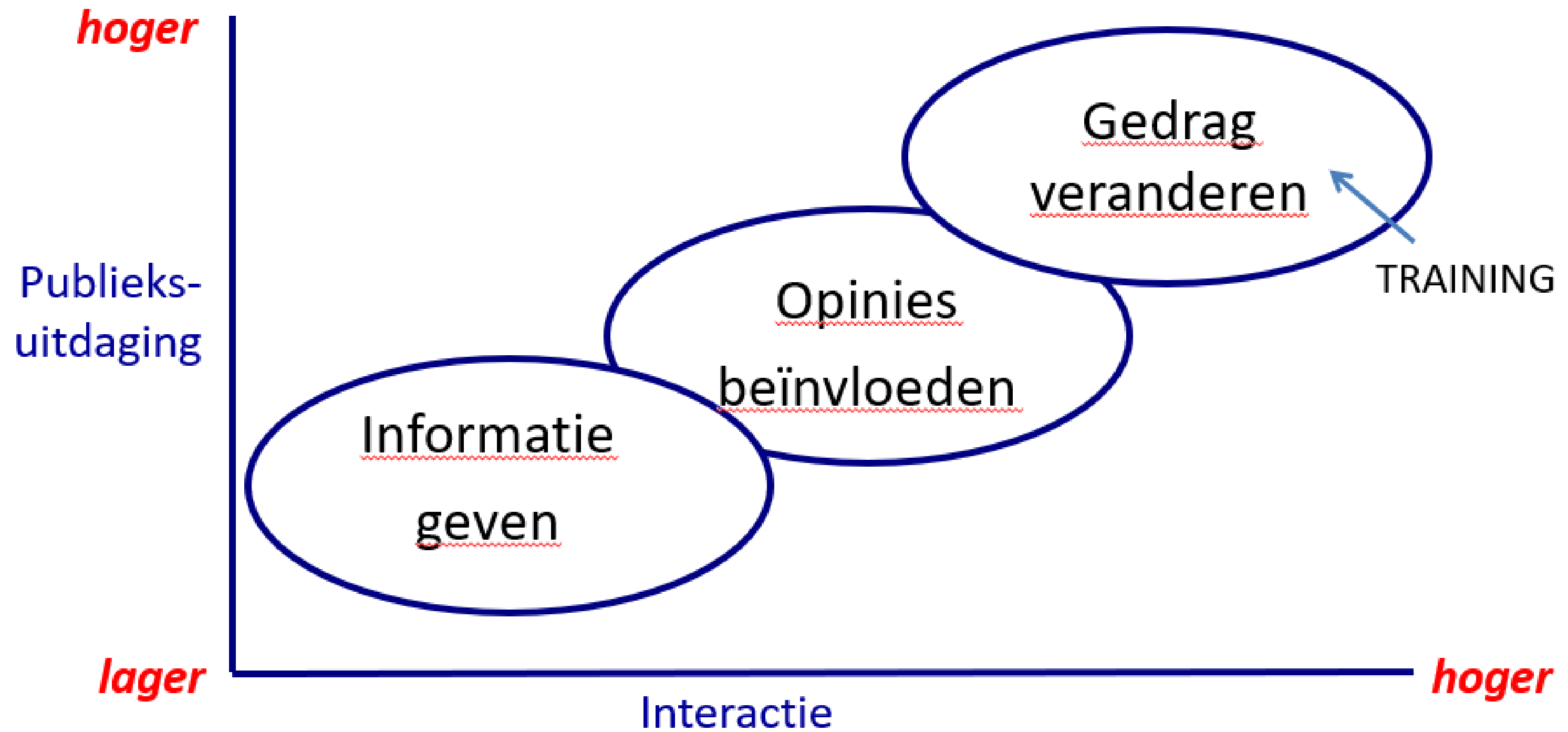
Ofwel optimaliseren huidige werkzaamheden ofwel toekomstige veranderingen opvangen

Training is niet

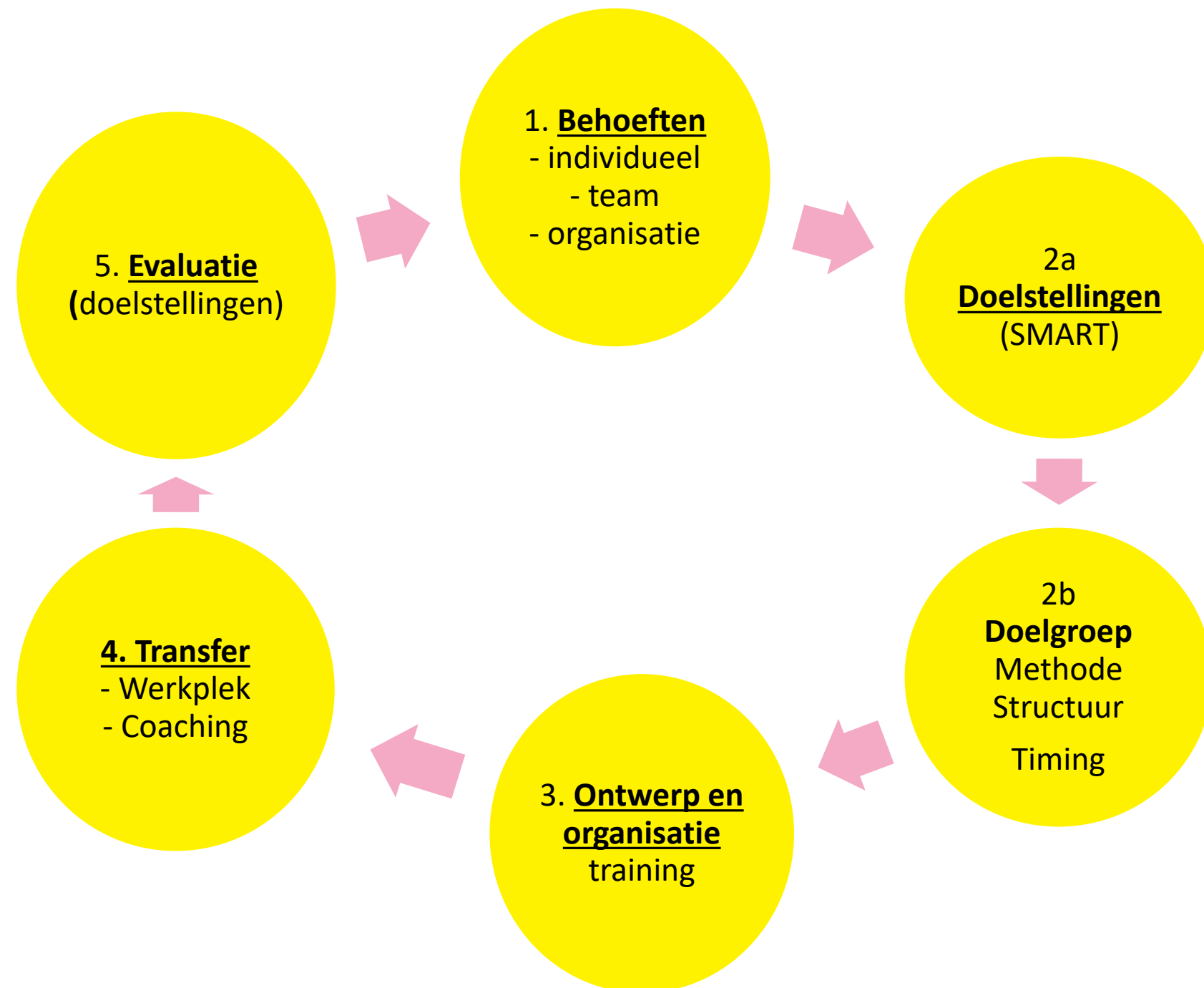
- Een lesje geven
- Zuiver kennisoverdracht
- Een informatiesessie organiseren

Training is wel:

aanleren van vaardigheden (gedragsniveau) en de daarbij horende kennis en attitudes (cognitief niveau)



2. 5 fasen in het trainingsproces



FIGUUR 5.1

FASEN IN HET TRAININGSPROCES

1. Ga uit van goed omschreven, objectief bepaalde behoeften. Die behoeften kunnen zowel individueel als collectief zijn, organisatiegebonden of maatschappelijk. Onderzoek van alle relevante actoren is gebruikelijk.



2. Formuleer op basis van de vastgestelde behoeften nauwkeurig omschreven, evalueerbare en liefst meetbare doelstellingen. Leg op basis van die doelstellingen de methode, doelgroepen, structuur en timing van het trainingsprogramma vast. Ook de evaluatiecriteria dienen erop gebaseerd te zijn.



3. Ontwerp en organiseer de training op systematische, methodische en didactische wijze.

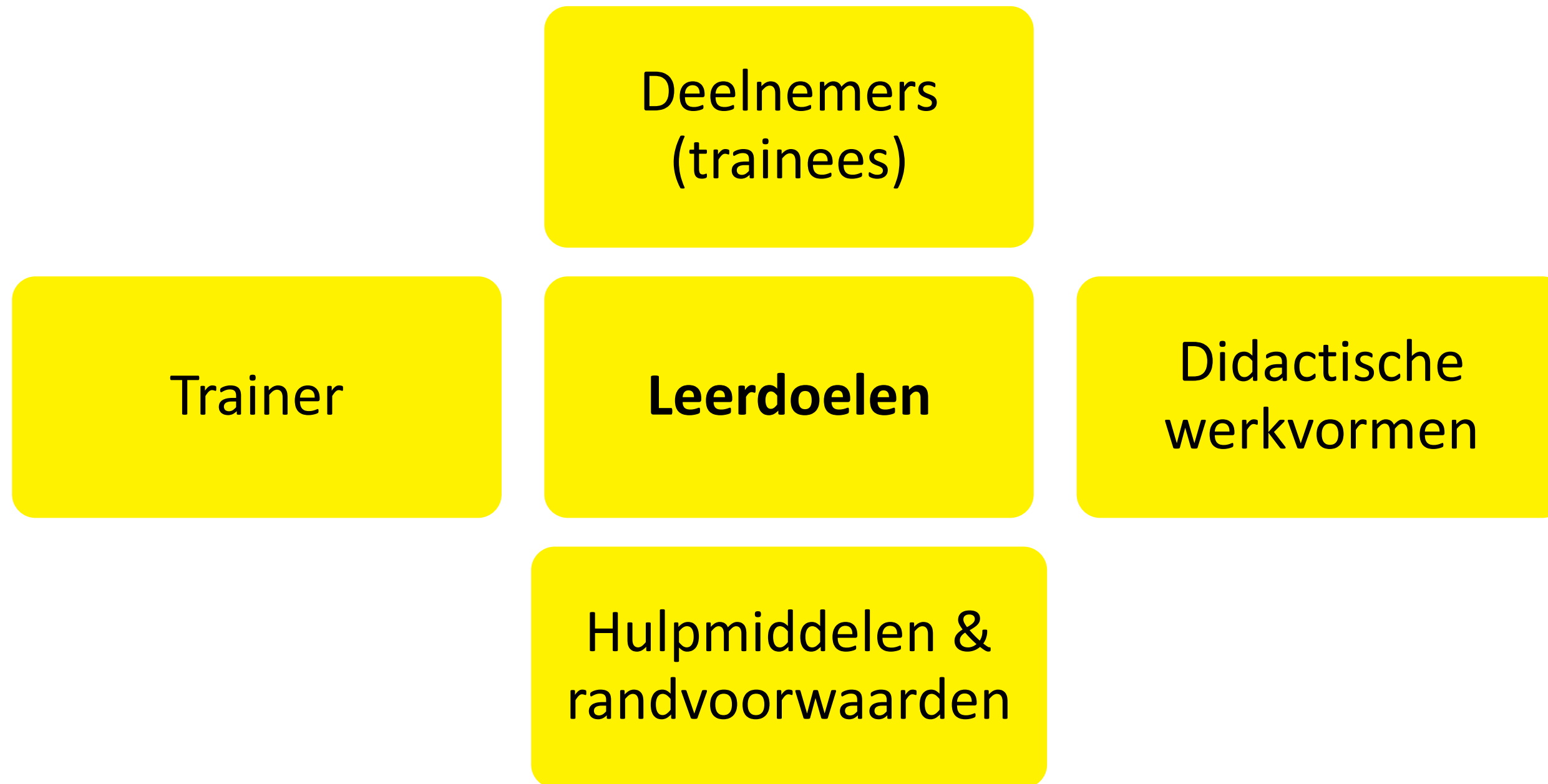


4. Optimaliseer de transfer van het geleerde (ter vermijding van 'droogzwemmen') naar de organisatierealiteit via activiteiten op de werkplek en via begeleiding van organisatie en trainee. Verander eventueel iets aan de organisatie om de transfer efficiënter te maken.



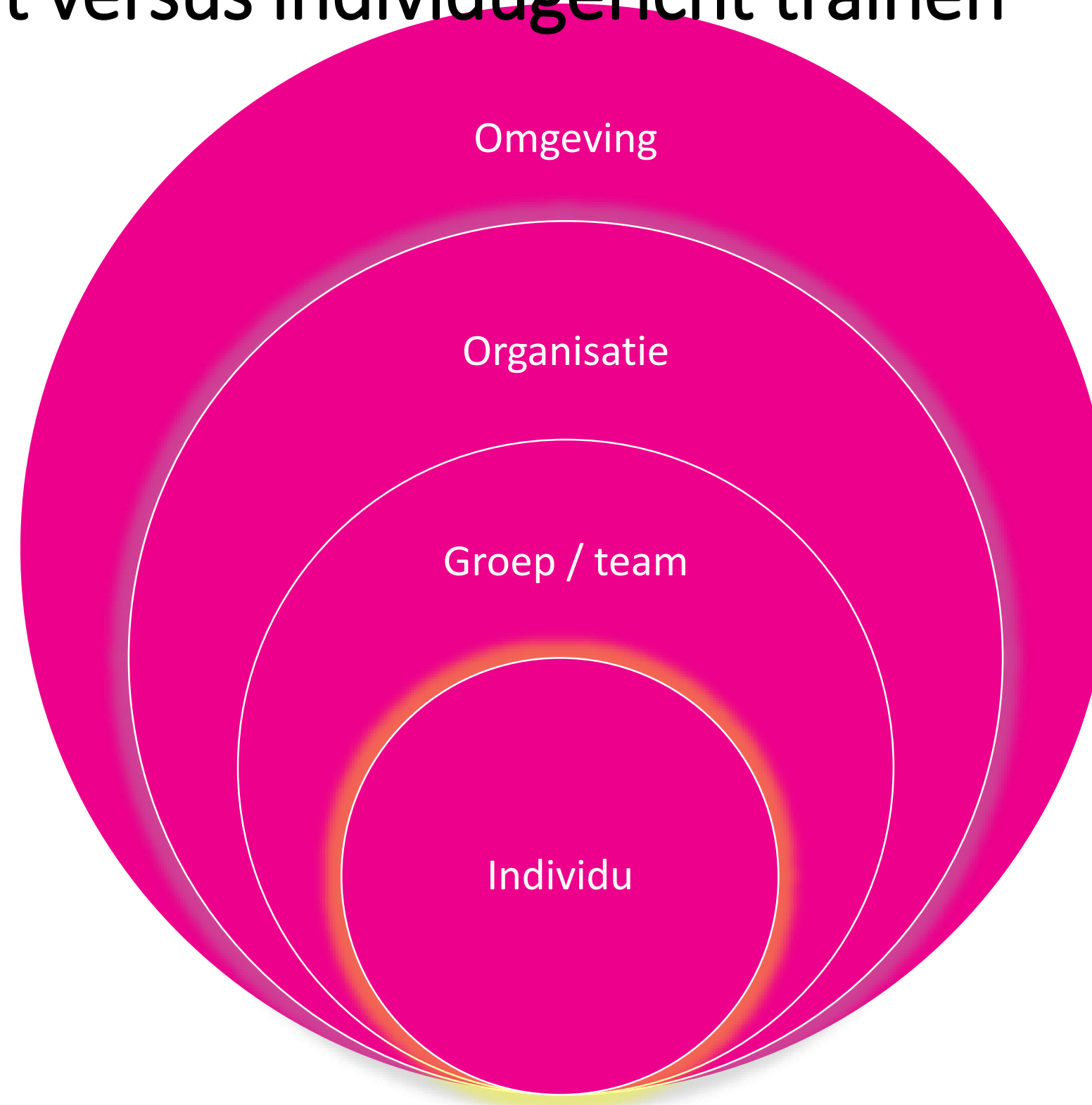
5. Evalueer de resultaten in vergelijking met de oorspronkelijk geformuleerde doelstellingen.

3. 5 kritieke succesfactoren voor een geslaagde training



4. Organisatiecontext

Organisatiegericht versus individugericht trainen



Trainingen op verschillende niveaus/doelgroepen/complexiteiten

5. Strategisch VTO

- Draagt deze training bij aan het realiseren van de missie van de organisatie?
- Lange termijn denken
- Belangrijke personen in de organisatie betrekken bij de training

→ Training moet dus passen in de geheel van de organisatie en gemanaged worden

Organisatie

De Kernvraag:

“Hoe zetten we training zodanig in dat de investeringen en inspanningen van alle betrokkenen een hoog rendement opleveren en dat de kans op succes in de praktijk van deelnemers zo groot mogelijk wordt?”

Transfer

Ambitie van opdrachtgever en trainer

Effectniveaus		Type training	Verantwoordelijkheid
Reactieniveau	OUTPUTS	Trainingen (met open inschrijvingen)	Domein van de trainer
Leerniveau			
Werkgedragniveau	OUTCOMES	In-company trainingen	Samenwerking tussen opdrachtgever en trainer/adviseur
= Ambitieniveau Organisatieniveau		Strategische leertrajecten	

howest



hogeschool

ZEER BELANGRIJK

1D

Inzoomen op de 4 effectniveaus van Kirkpatrick

(Geheim van de trainer, p.27-31)



De 4 effectniveaus van een training weerspiegelen de ambities of **verwachtingen** die je als trainer kan hebben

Niveau	Definitie	Output/Outcome
1. Reactie	Trainees tevreden?	OUTPUT Merkbaar tijdens en direct na training
2. Leren	Toename competenties van de trainees?	
3. Werkgedrag	Worden geleerde competenties toegepast op de werkvloer? (transfer)	OUTCOME Merkbaar op langere termijn + invloed andere variabelen
4. Organisatie	Bijdrage tot bereiken van organisatiedoelen?	

Bron: Kirkpatrick (1959)

De 4 effectniveaus van een training kan je dan ook een gebruiken om een training te **evalueren** !

Niveau	Definitie	Output/Outcome
1. Reactie	Trainees tevreden?	OUTPUT Merkbaar tijdens en direct na training
2. Leren	Toename competenties van de trainees?	
3. Werkgedrag	Worden geleerde competenties toegepast op de werkvloer? (transfer)	OUTCOME Merkbaar op langere termijn + invloed andere variabelen
4. Organisatie	Bijdrage tot bereiken van organisatiedoelen?	

Bron: Kirkpatrick (1959)

1. Reactieniveau (of belevingsniveau)

Om onze trainingen te kunnen verbeteren, willen wij graag weten in welke mate deze training aan uw behoeften heeft voldaan. Wilt u de volgende vragen eerlijk beantwoorden?

De trainingsdoelen zijn bereikt.	1	2	3	4	5	De trainingsdoelen zijn niet bereikt.
Mijn eigen doelen zijn bereikt.	1	2	3	4	5	Mijn eigen doelen zijn niet bereikt.
De training is te lang.	1	2	3	4	5	De training is te kort.
De trainer is behulpzaam.	1	2	3	4	5	De trainer is niet behulpzaam.
De trainer is te sturend.	1	2	3	4	5	De trainer is te weinig sturend.
De trainingsmethoden waren goed.	1	2	3	4	5	De trainingsmethoden waren slecht.
Ik zal anderen de training aanraden.	1	2	3	4	5	Ik zal anderen de training niet aanraden.

Aan welke onderdelen van de training hebt u het meest gehad?
.....

Aan welke onderdelen van de training heeft u het minst gehad?
.....

Zijn er onderdelen die u weg zou laten? Ja/Nee. Zo ja, welke?
.....

Zijn er onderdelen die u graag in de training behandeld had gezien? Ja/Nee. Zo ja, welke?
.....

Overige opmerkingen?
.....

Happiness sheets 😊 ?

2. Leerresultaten

kennis, inzicht en vaardigheden

Op het einde van een training '**teamwork**' ...

- | |
|--|
| <p>1. Indien mijn chef mijn werk terugbrengt en vraagt om veranderingen aan te brengen, dan</p> <ul style="list-style-type: none">♦ probeer ik hem te overtuigen van het feit dat veranderingen niet nodig zijn.♦ doe ik wat hij zegt maar toon ik zelf waar veranderingen nodig zijn.♦ doe ik wat hij zegt, zonder er met hem over te praten.♦ vraag ik een overplaatsing aan. |
| <p>2. Als ik in mijn kantoor een nieuw proces aan het opstarten ben, dan</p> <ul style="list-style-type: none">♦ doe ik dat alleen, zonder om hulp te vragen.♦ vraag ik mijn baas om suggesties.♦ vraag ik mijn ondergeschikten om suggesties.♦ overleg ik met mensen en vrienden buiten de onderneming. |

Niveau 1 en 2 =



!
?

MAAR

“Training is veel meer dan een trainer, die een training geeft.

Training is een systematisch strategisch proces om organisationele doelstellingen te bereiken.”

3. Transfer

3 maanden na een training ‘leiderschap’ krijgen de medewerkers van de getrainde lijnmanager een vragenlijst in hun mailbox...

<i>Beoordelingstaak: baseer uw oordeel over uw chef op ervaringen van de laatste drie maanden. Lees aandachtig de definitie van de vaardigheid. Geef dan een beoordeling op de volgende schaal:</i>				
<i>Altijd</i>	<i>Meestal</i>	<i>Soms</i>	<i>Zelden</i>	<i>Nooit</i>
1	2	3	4	5

In welke mate heeft deze persoon in de laatste drie maanden:

1. percepties, gevoelens en bekommernissen van anderen opgemerkt?
2. verbaal of non-verbaal getoond dat hij deze gevoelens opgemerkt had?
3. actie ondernomen die rekening hield met emotionele effecten van bepaald gedrag?
4. de meningen van anderen betrokken bij de actie door deze te vragen?
5. aan anderen informatie die ze nodig hadden voor hun job, meegedeeld?
6. in probleemsituaties onnodige conflicten afgewend?

4. Organisatieniveau

- Is er minder verloop in 2019?
- Is er een hogere jobsatisfactie in 2019?
- Stijgt de verkoop in 2019?
- Daalt het absenteïsme in 2019?
- Krijgen we minder klachten van klanten/cliënten?

Liefst facts and figures !

Lange termijn aanpak = strategisch VTO-traject
(draagt dit bij tot de missie van de organisatie?)

3. Werkgedrag	Worden geleerde competenties toegepast op de werkvloer? (transfer)	OUTCOME Merkbaar op langere termijn + invloed andere variabelen
4. Organisatie	Bijdrage tot bereiken van organisatiedoelen?	

Gedeelde verantwoordelijkheid
trainer/organisatie

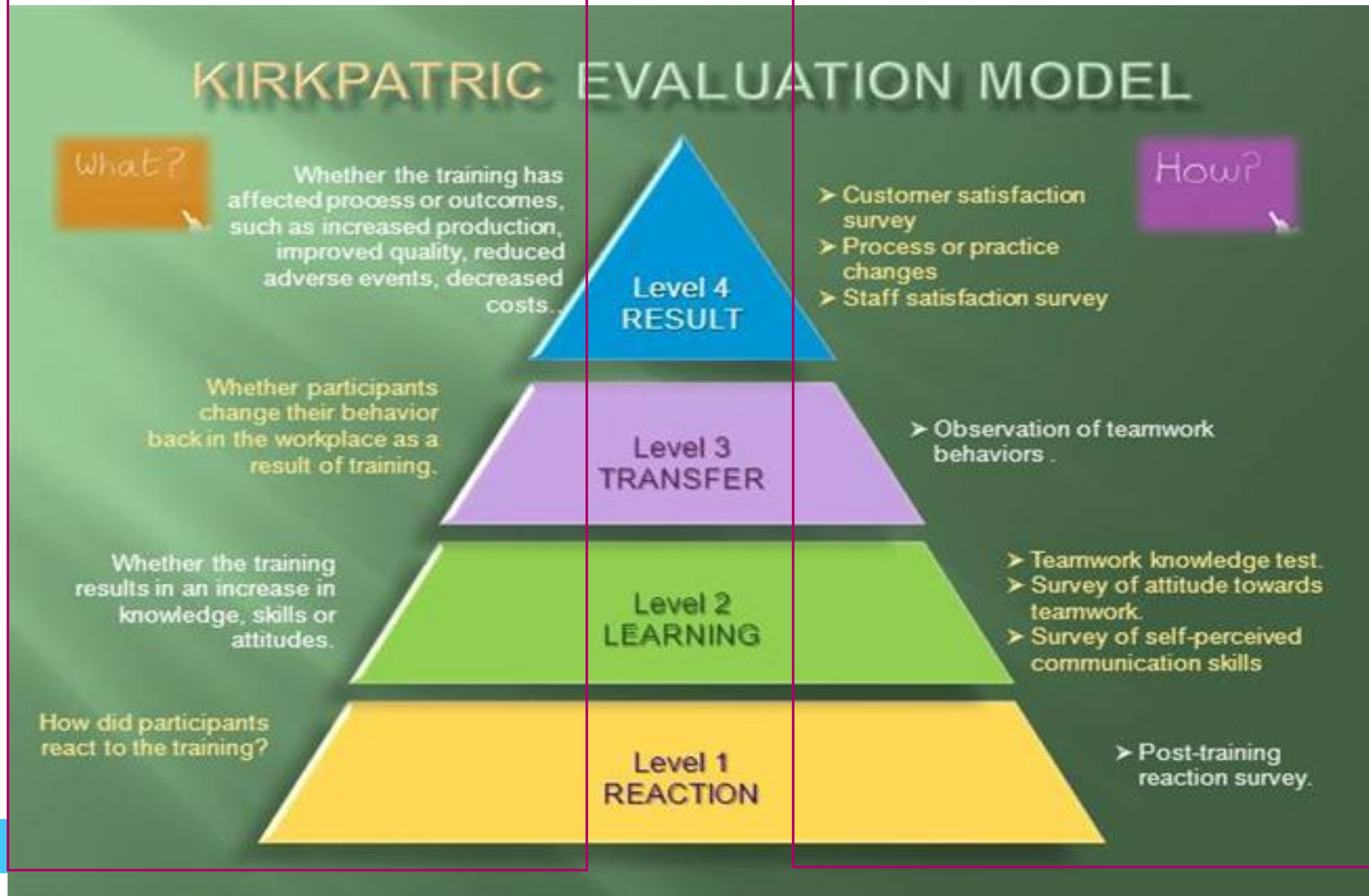


Andere variabelen? **CONTEXT!**

- verandering in organisatie-ontwikkeling (verandering in mgt?)
- Financiële mogelijkheden van de organisatie
- Gedrag direct leidinggevende
- Gedrag van de collega's (“doe-nou-maar-weer-normaal”)
- Motivatie van trainee
- Mogelijkheden toepasbaarheid in werksituatie
- ...

Effectniveau

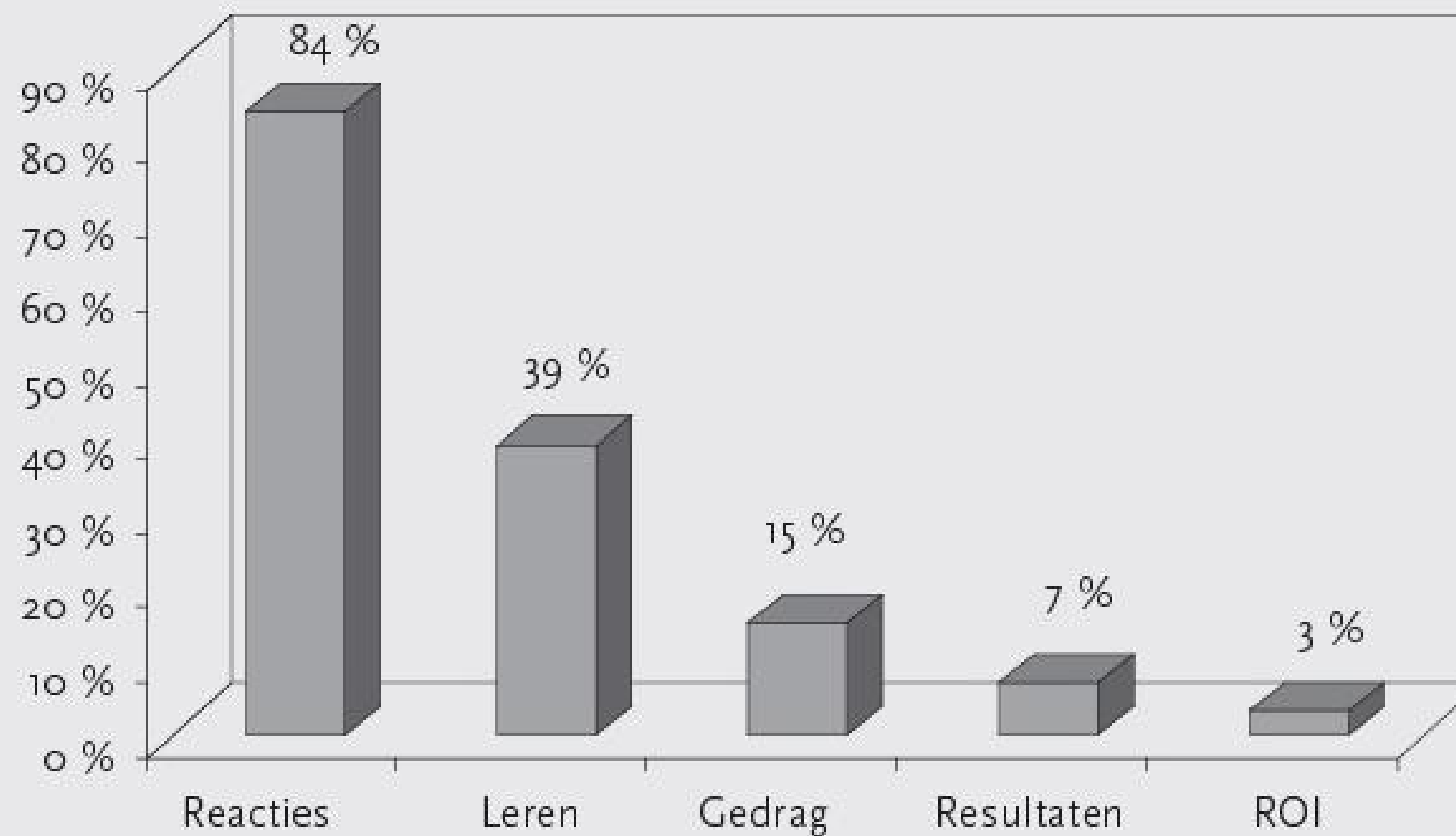
Hoe meten?



**Soms wordt
nog een 5^{de}
niveau
toegevoegd
Kosten-
batenanalyse
→ ROI
(Phillips, 2003)**



POPULARITEIT VAN EVALUATIECRITERIA



Youtube (Kirkpatrick)

- <https://www.youtube.com/watch?v=aw9sqEvfuf8>
- <https://www.youtube.com/watch?v=gT9IDCjVbWw>
- https://www.youtube.com/watch?v=r_b59c_hFiE