

Slimmer omgaan met (eigen) talent

Uit de praktijk van het installatietechnische middenbedrijf

THEMA 9

Scholen met effect

Dóór bedrijven, vóór bedrijven

In de "Denktank Slimmer Scholen" bespraken P&O'ers van 15 middelgrote technische installatiebedrijven uit Gelderland en Overijssel hun dagelijkse werkpraktijk, ervaringen en knelpunten rond het benutten van talenten in het bedrijf. Het resultaat: mooie voorbeelden, instrumenten en tips waarmee collega-P&O'ers in de technische installatiebranche aan de slag kunnen.

Zie ook www.batouwe.nl > Denktank talent

Augustus 2008

Batouwe / Denktank "Slimmer Scholen" in opdracht van



Scholen met effect

De huidige praktijk

Als het over scholing gaat kan er veel in de Denktankbedrijven. Wanneer het nut van een opleiding of training voor het bedrijf en voor de medewerker aanwezig is, worden scholingswensen ruimhartig gehonoreerd.

Uiteraard moet de scholing leiden tot – vooraf geformuleerde – resultaten en effecten. Dit vraagt aandacht in de voorbereiding, de uitvoering, de evaluatie en de nazorg. Overigens, voorwaarde voor scholen met resultaat/effect is de aanwezigheid van scholingsbeleid met daarin in elk geval aandacht voor vragen als:

- Waarom doet ons bedrijf aan scholing (wat is onze visie)?
- Welke doelen willen we met opleiden bereiken (wat zijn scholingsprioriteiten)?
- Hoe regelen we opleiden in ons bedrijf (wie heeft welke rollen)?
- Welke procedures, afspraken en (rand-) voorwaarden gelden er voor opleiden?

(Zie ook [Thema 8](#) - Gestructureerd opleiden).

Inhoud

- 3 x 25 tips voor Scholen met effect. Gedurende verschillende bijeenkomsten van de Denktank is een groot aantal tips verzameld, die hun werking in de praktijk hebben bewezen
- Evalueren van scholing; een aandachtspuntenlijst over het al dan niet evalueren van scholing, wat en hoe evalueren en waarvoor evaluatiegegevens te gebruiken zijn
- Evaluatieformulier scholing. De Denktankbedrijven hebben op basis van diverse eigen formulieren een praktisch en handzaam evaluatieformulier voor scholing samengesteld



Niet elke vraag of elk probleem is met scholing op te lossen.

3 x 25 tips voor Scholen met effect

25 TIPS voor de voorbereiding

Beleid formuleren

1. Zorg dat er een opleidingsbeleid is.

Effectief scholen vraagt om vóóraf nadenken over het belang van scholing voor het bedrijf en de medewerker, de opleidingsprioriteiten en de randvoorwaarden voor scholing. Zie **Thema 1** (Scholen met – meer – beleid).

Scholing heeft meer effect als er een plan aan ten grondslag ligt.

Gesprekken met medewerkers

2. Organiseer dat er met (alle) medewerkers gesprekken komen over de opleidingswensen en opleidingsnoodzaak gezien vanuit de medewerker en vanuit het bedrijf

Opleidingsdoel formuleren

3. Formuleer met betrokkene(n) de concrete vraag/behoefte; bepaal samen of deze vraag/behoefte met scholing is te beantwoorden
4. Formuleer een of meer meetbare doelen voor de scholing: wat moet(en) de deelnemer(s) na afloop weten, kunnen, doen?
5. Zorg dat de doelen aansluiten bij wat de medewerker wil en bij het bedrijfsbeleid
6. Leg de doelen vast en stuur daarop (en kom er tijdens de scholing met regelmaat op terug)

Meetbare doelstellingen, bijvoorbeeld:

- Te behalen certificaat of diploma
- Te bereiken verandering van gedrag
- Aan te tonen nieuwe vaardigheid in de praktijk
- Verbetering in de kwaliteit van werk (minder klachten, minder fouten)
- Uitbreiding/verbreding van kennis

Uitvoerder individuele scholing

7. Geef bij een individuele cursus de medewerker de ruimte (en verantwoordelijkheid) om zelf met een scholingsvoorstel te komen
8. Verzamel informatie over de inhoud en wijze van uitvoering (afwisseling in werkvormen, voldoende praktijk, ruimte voor individuele vragen)
9. Besteed aandacht aan de afsluiting/toetsing (is er sprake van een certificaat/diploma?)
10. Informeer naar de groepssamenstelling (raakvlakken in werk, niveau deelnemers)
11. Let op de uitvoeringstijden en -locatie
12. Maak gebruik van eerdere ervaringen; check bij collega bedrijven de ervaring en bekendheid van het opleidingsinstituut met de branche
13. Maak (met de medewerker) een keuze op basis van prijs-kwaliteitverhouding

Laat medewerkers een “proefcursus” volgen om ervaring op te doen. Voorwaarde: de medewerker moet dit goed kunnen beoordelen.

Zelf doen of uitbesteden?

14. Inventariseer voor een groeps-/maatcursus of er intern kandidaten zijn voor de rol van docent/trainer
15. Bespreek met de kandidaat de inhoudelijke kennis en de didactische vaardigheden (niet iedere technicus of manager kan een cursus geven)
16. Ga na of er intern voldoende kennis en voorbereidingstijd is voor de uitwerking van het scholingsprogramma
17. Neem een besluit over zelf doen of uitbesteden

Voordelen van zelf uitvoeren:

- Invloed op inhoud van de training
- Flexibel in uitvoering
- Kostenbesparing, vooral bij terugkomende trainingen (VCA, NEN, etc)
- Mogelijkheid om eigen (oud-)medewerkers als co-trainer in te zetten

Nadeel:

- Zelf doen vergt meer tijd in voorbereiding o.a. voor het ontwikkelen van eigen materiaal

Externe uitvoering groepscursus

18. Win informatie in (bij collega's) over verschillende uitvoerders en hun ervaring en bekendheid met de branche, met de specifieke doelgroep en met de inhoud
19. Vraag bij verschillende instituten offertes aan
20. Zorg voor aansluiting van de inhoud van het programma bij de praktijk en bij de vraag; stem dit af met de doelgroep en leiding
21. Besteed in de voorbereiding naast de inhoud aandacht aan de wijze van uitvoering, afwisseling in werkvormen en de mogelijkheid van nazorg
22. Bespreek de flexibiliteit/ruimte die er is bij eventuele tussentijdse aanpassingen in inhoud of uitvoering
23. Besteed specifieke aandacht aan de trainer/opleider. Vooral bij groepscursussen geldt: vooraf kennismaken (keuze is niet altijd te garanderen)
24. Maak een keuze op basis van prijs-kwaliteitverhouding
25. Zet afspraken op papier

! Neem voldoende tijd voor de voorbereiding.

De uitvoering

26. Zorg dat deelnemers tijdig de uitnodiging en andere relevante informatie ontvangen
27. Ga serieus om met eventuele weerstand voor scholingsdeelname. Geef aandacht aan mogelijke oorzaken en probeer met de deelnemer belemmeringen weg te nemen
28. Registreer aanwezigheid tijdens opleiding
29. Informeer regelmatig bij de deelnemer(s) naar de voortgang en resultaten
30. Stimuleer dat de scholingsvoortgang (en ervaringen) deel uitmaken van standaard-overleg tussen leiding en medewerkers
31. Bespreek tekortkomingen van de opleiding met de medewerker en de docent
32. Zorg voor begeleiding bij de uitvoering van eventuele opleidingsopdrachten
33. Vraag bij opleidingsinstituten informatie op over presentie en tussentijdse resultaten
34. Haal de vrijblijvendheid voor deelname/presentie weg door daarover afspraken te maken (en erop toe te zien)

Specifieke groeps-/maatcursussen

35. Denk bij groeps cursussen op het terrein van communicatie, cultuur e.d. vooraf goed na om al dan niet te werken met gemengde groepen van medewerkers en leiding
36. Laat bij meer groeps cursussen, eerst een pilot met één groep uitvoeren. Stel op basis van de ervaringen daarna eventueel het programma bij
37. Geef bij een groeps cursus de eerste bijeenkomst een officieel tintje; laat bijvoorbeeld het management het belang van de scholing toelichten
38. Woon een bijeenkomst bij
39. Evalueer tussentijds met de docent en deelnemers; wees alert op de aansluiting op de opleidingsvraag en voldoende participatiemogelijkheden van deelnemers
40. Grijp indien nodig in, laat een opleiding niet voort sudderen als er iets schort en laat het programma aanpassen
41. Evalueer bij soft-skillsopleidingen tussentijds. Doelstellingen op korte termijn zijn hier minder goed meetbaar. Bewaak dat een bijsturing niet te laat plaatsheeft
42. Zie er op toe dat bij scholing over voorschriften, normen, nieuwe technologie e.d. de juiste/correcte gegevens in de inhoud verwerkt zijn

Leervormen

43. Zorg voor afwisseling in leervormen (theorie, toepassingen, oefenen, herhalen)
44. Stimuleer dat deelnemers ervaringen en praktijksituaties inbrengen
45. Laat cursusbijeenkomsten combineren met leren op de werkplek
46. Bied medewerkers een mentor (iemand die een studie al heeft gedaan)
47. Bied medewerkers begeleiding c.q. een coach op de werkplek (om het geleerde direct toe te passen)
48. Laat in de training een vorm van toetsing opnemen
49. Laat medewerkers bij maatwerk- of groeps cursussen in de periode(s) tussen bijeenkomsten (huiswerk)opdrachten maken
50. Creëer – als de situaties zich voordoen – leersituaties op de werkplek; stimuleer het leren van elkaar

Evaluatie

51. Geef medewerkers een evaluatieformulier mee of evalueer mondeling met de medewerker(s)
52. Evalueer een groepscursus in de groep samen met de docent/het opleidingsinstituut
53. Vraag de docent/het opleidingsinstituut naar evaluatie/verbeterpunten voor het bedrijf
54. Evalueer het effect van een cursus/training in functioneringsgesprekken
55. Leg evaluatiegegevens (kort) vast

Nazorg

56. Laat een deelnemer het geleerde van de opleiding zo snel mogelijk toepassen in de praktijk
57. Laat deelnemers kennis uitwisselen met collega's én daarover het gesprek aangaan
58. Plan bij een groeps- of maatcursus een natraject. Laat dit niet aan het toeval over
59. Zorg op tijd voor herhaling, opfris of verdieping
60. Maak ervaringen in de organisatie bekend, zowel persoonlijk als bijvoorbeeld in het personeelsblad
61. Maak gevolgde scholing onderwerp van overlegsituaties
62. Plan een effectmeting met betrokkenen (en leiding) na bijvoorbeeld drie maanden en een half jaar
63. Registreer alle opleidingsgegevens
64. Vraag scholingssubsidie aan

Tips voor medewerkers

65. Bedenk vooraf de doelen waaraan je wilt werken
66. Bespreek deze met je leidinggevende en met de docent
67. Breng tijdens een opleiding/cursus eigen vragen of een praktijkprobleem in
68. Praat over het geleerde met medecursisten, collega's of vrienden
69. Zorg ervoor dat je met de leiding vooraf bespreekt hoe je nieuwe kennis en vaardigheden in de praktijk kunt brengen
70. Pas het geleerde toe op de werkplek. Vraag feedback aan je leiding of een collega

Tips voor interne docent

71. Stel als interne docent vooraf samen met de deelnemers de leervragen vast
72. Beperk de hoeveelheid materiaal
73. Evalueer regelmatig tussendoor met de deelnemers; ga samen na of je nog met de juiste onderwerpen bezig bent
74. Waardeer deelname/inbreng van de deelnemers
75. Betrek andere collega's en leidinggevenden bij de scholing; zorg dat nieuwe informatie breed wordt verspreid

Evalueren van scholing

Bedrijven uit de Denktank "Slimmer Scholen" denken wisselend over het nut van al dan niet regelmatig en op een gestructureerde wijze evalueren van cursussen en opleidingen.

<p>Waarom evalueren (met welk doel)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Om na te gaan of de resultaten van de scholing aansluiten bij de vraag of verwachtingen van de medewerker en van het bedrijf • Om persoonlijke aandacht te geven aan de medewerker en haar/zijn ervaringen • Om de medewerker de mogelijkheid te geven de scholingservaringen naar/in het bedrijf terug te koppelen • Om de kwaliteit van opleiden te borgen • Als controle op de inkoop van scholing en als toets voor de prijs-prestatieverhouding • Om te voldoen aan eisen in het ISO 9001 kwaliteitsmanagementsysteem • Door evaluaties uit te voeren en vast te leggen maak je opleidingsgegevens en -ervaringen bovendien minder afhankelijk van personen
<p>Waarom ervan afzien?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Het vraagt (te veel) tijd van de medewerker en van P&O (voor de verwerking) • Voorkomen van bureaucratie • Evalueren is niet voor elke vorm van scholing zinvol
<p>Welke scholing wel/niet evalueren?</p>	<p>Zinvol om te evalueren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incompany- en maatwerkscholing • Nieuwe opleidingen • Specifieke technische/innovatieve scholing • Reguliere beroepsopleidingen bij een ROC en op een ROI <p>Zinvol om steekproefsgewijs of in/met een groep te evalueren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Vaak voorkomende) Scholing die voortvloeit uit een verplichting zoals VCA, BHV, EHBO, heftruckchauffeur, preventiemedewerker e.d. • (Vaak voorkomende) Scholing die gericht is op het bijhouden van technologie zoals NEN- en andere voorschriften <p>Minder nuttig om te evalueren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scholing die een medewerker volgt op eigen initiatief en waarvan weinig relatie is met de taak, functie of bedrijf <p>Algemeen: Evalueer gericht!</p>
<p>Wat evalueren (inhoud, welke soort vragen)?</p>	<p>Zie het bijgevoegde voorbeeld van een "Evaluatieformulier scholing"</p>
<p>Hoe evalueren?</p>	<p>Naast het gebruiken van evaluatieformulieren zijn geschikte werkwijzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Als onderdeel van een functioneringsgesprek (en vastleggen in het gespreksverslag) • In de wandelgangen (de evaluatiegegevens daarna wel kort registreren bijvoorbeeld in het opleidingsdossier van de medewerker) • Als onderwerp in bestaande overlegvormen binnen het bedrijf, bijvoorbeeld in werkoverleg, projectleiders-/afdelingsoverleg of managementbesprekingen. De registratie opnemen in het verslag • Effect na een zekere periode (3 of 6 maanden) opnieuw evalueren!
<p>Wat te doen met informatie (de opvolging van de evaluatie)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluatiegegevens registreren/vastleggen in een eenvoudige vorm die past binnen het bedrijf (die al binnen het bedrijf wordt gebruikt) • Relevante evaluatiegegevens naar betrokkenen terugkoppelen. Zo nodig ook melden wat er met de evaluatiegegevens gebeurt • Indien nodig: acties (voor verbetering) ondernemen naar de scholingsuitvoerder en/of overgaan naar een ander opleidingsinstituut • Bij aantoonbare resultaten is de informatie bruikbaar voor het creëren van een (groter) scholingsdraagvlak binnen het bedrijf

Evaluatieformulier scholing

Voorbeeld van
Denktank "Slimmer Scholen"

Beste medewerker,

We willen in de toekomst een nóg hoger rendement uit opleidingen halen. Daarom vragen we je dit formulier na afloop van de scholing zo nauwkeurig mogelijk in te vullen.

Naam deelnemer : _____
Functie deelnemer : _____
Betreft scholing : _____
Aanvangsdatum : _____
Duur : _____ Aantal deelnemers : _____
Plaats : _____
Instituut : _____

- | | | | |
|---|--------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| 1. Was er vooraf voldoende informatie? | <input type="checkbox"/> onvoldoende | <input type="checkbox"/> goed | <input type="checkbox"/> n.v.t. |
| 2. Is het uitgegeven instructiemateriaal/lesmateriaal goed? | <input type="checkbox"/> onvoldoende | <input type="checkbox"/> goed | <input type="checkbox"/> n.v.t. |
| 3. Is er goed lesgegeven? | <input type="checkbox"/> onvoldoende | <input type="checkbox"/> goed | <input type="checkbox"/> n.v.t. |
| 4. Sluit de scholing aan bij jouw functie? | <input type="checkbox"/> onvoldoende | <input type="checkbox"/> goed | <input type="checkbox"/> n.v.t. |
| 5. Sluit de scholing aan bij jouw verwachtingen? | <input type="checkbox"/> onvoldoende | <input type="checkbox"/> goed | <input type="checkbox"/> n.v.t. |
| 6. Zijn vragen naar tevredenheid behandeld? | <input type="checkbox"/> onvoldoende | <input type="checkbox"/> goed | <input type="checkbox"/> n.v.t. |
| 7. Verwacht je het geleerde in de praktijk te kunnen gebruiken? | <input type="checkbox"/> onvoldoende | <input type="checkbox"/> goed | <input type="checkbox"/> n.v.t. |
| 8. Is er rekening gehouden met de wensen van het bedrijf? | <input type="checkbox"/> onvoldoende | <input type="checkbox"/> goed | <input type="checkbox"/> n.v.t. |
| 9. Hoe was de accommodatie? | <input type="checkbox"/> onvoldoende | <input type="checkbox"/> goed | <input type="checkbox"/> n.v.t. |
| 10. Zou je deze scholing aan collega's aanraden? | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nee | <input type="checkbox"/> n.v.t. |

Toelichting: _____

Datum: _____

Effectiviteit van deze scholing samen met leiding nagaan na ____ maanden

Naam leidinggevende : _____

Functie : _____ Datum: _____

Heeft deze scholing in de praktijk het beloofde effect gehad? ja nee

Is een vervolg nodig of nuttig? ja nee

Zouden bovenstaande vragen nu nog hetzelfde worden beantwoord? ja nee

Zijn er verbeterpunten t.a.v. deze scholing te benoemen? ja nee

Is er een bijlage bij dit formulier? ja nee

Toelichting/opmerkingen: _____

