

# THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE SOCIO-ECONOMIC SYSTEM TRANSFORMAREA DIGITALĂ A SISTEMULUI SOCIO-ECONOMIC

## IMPACT OF COVID-19 CRISIS ON TRAINING AND DEVELOPMENT PROGRAMS FOR THE EMPLOYEES. CASE STUDY IMPACTUL CRIZEI COVID-19 ASUPRA PROGRAMELOR DE FORMARE ȘI DEZVOLTARE PROFESIONALĂ A ANGAJAȚILOR. STUDIU DE CAZ

<sup>1</sup> **Andrada Hotz**

*HR IT Consultant, Solics GmbH, Tübingen, Germania, E-mail: andradahotz@hotmail.de*

<sup>2</sup> **Abrudan Denisa**

*Doctor, conferențiar universitar, e-mail: denisa.abrudan@e-uvv.ro*

<sup>3</sup> **Beniamin Boscai**

*Doctor, asistent universitar, e-mail: beniamin.boscai@e-uvv.ro*

<sup>2,3</sup> *Universitatea de Vest din Timișoara, Facultatea de Economie și Administrare a Afacerilor*

**Abstract.** *The biggest challenge for companies nowadays is to implement new technologies in the culture of the organization, in the work of employees and in promoting a digital culture. However, employees have to accept such changes - and the best way to do so is through appropriate training and development methods.*

*The purpose of this research is to find answers to questions such as: How does a company react in times of crisis? What could be beneficial for employees using only virtual training methods? Will the virtual training have a positive impact on employees?*

*The results obtained in the HR/IT department within the Robert Bosch company in Illinois, USA reveal the understanding of the importance of training from the perspective of the employees, identify and analyze their preference for classic training methods or those adapted in times of crisis.*

**Key words:** *digitalization, training, developing, e-learning, employees*

**JEL classification:** *M10, M12, M14*

### INTRODUCERE

Schimbările și în domeniul resurselor umane sunt determinate de impactul globalizării și digitalizării. Prin urmare, nu este de mirare că sunt schimbări pe partea de învățare și dezvoltare al cărui scop este să ducă la îmbunătățirea rezultatelor în muncă ale angajaților. Încă din 2015, Sean McPheat, CEO al MTD Training Group și fondator al Skillshub a prezis noile tendințe pentru 2020 în domeniul formării și dezvoltării angajaților. El a enumerat 18 tendințe posibile care ar vor putea fi puse în aplicare până în 2020 [McPheat, 2015]. Cele mai multe dintre acestea se bazează pe transformarea digitală a învățării și dezvoltării:

- ✓ Învățarea va fi o experiență socială
- ✓ Învățarea va face parte din consolidarea culturală a companiei.
- ✓ Comunicările vizuale vor conduce procesele de învățare
- ✓ Interacțiunea virtuală a echipelor și sălile de colaborare vor deveni normative
- ✓ Performanța oamenilor și formarea lor vor avea un caracter personalizat
- ✓ Dispozitivele mobile vor determina modul de învățare
- ✓ Inițiativele de învățare vor fi determinate de nevoile de schimbare ale angajaților și ale companiei
- ✓ Training-ul pe bază de joc va crea o nouă evoluție în învățare și dezvoltare.

Un articol din 2019, cu titlul „Global Human Capital Trends” de la compania Deloitte explică faptul că firmele se concentrează mai mult pe învățare și dezvoltare continuă, datorită

schimbărilor tehnologiei, modelelor de afaceri și proceselor de lucru. Acele companii care văd învățarea și dezvoltarea ca un proces important, acelea sunt companii de top în întreaga lume. Ele văd integrarea formării și dezvoltării profesionale ca un proces de training mai personal, mai interactiv și comunicativ decât cum este în prezent.

Datorită schimbărilor generate de noile tehnologii aplicabile și în domeniul muncii, în viitor, mai mult de 54% dintre angajații nu vor avea altă opțiune decât să își redefină și să dezvolte noi competențe, competențe digitale. Articolul relevă un studiu care răspunde la întrebarea dacă angajatorii ar dori mai degrabă să formeze angajații deja existenți sau să angajeze noi talente, iar 46% dintre respondenți au ales varianta pentru a instrui angajații existenți. Aceasta arată importanța training-ului în cadrul companiei [Volini și alții, 2019].

### **IMPACTUL DIGITALIZĂRII ÎN HR- ABORDĂRI INOVATOARE ÎN FORMAREA ȘI DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ A ANGAJAȚILOR**

Procesele de lucru la nivel mondial au ajuns deja într-un punct în care munca umană este înlocuită cu proceduri robotizate pentru a simplifica aceste procese. Focusul nu se mai concentrează pe perfecționare și recalificare ci pe dobândirea de noi competențe și abilități, ceea ce înseamnă că angajatul va trebui să le cunoască, să le învețe. Potrivit site-ului web „HRdive”, companiile vor apela din ce în ce mai mult la analize Big Data și învățarea automată, inteligență artificială, robotică [Juo, 2020].

Noua provocare pentru companii este să implementeze aceste noi tehnologii în cultura organizației, în munca angajaților, să promoveze o cultură digitală. Angajații vor fi nevoiți să accepte aceste schimbări, iar cea mai bună modalitate de a face acest lucru este prin training și metode de dezvoltare adecvate [Clarey; Golden, 2020].

#### ***E-learning***

În 2020, tehnologia a fost dezvoltată și îmbunătățită atât de mult, încât cu toții ne bazăm în mare parte pe utilizarea tot mai mult a noilor tehnologii în muncă, tocmai pentru a simplifica procesul muncii. Utilizarea mediului electronic poate fi definită ca învățare prin dispozitive electronice și media. Media electronică ar putea fi reprezentată de diferite platforme care conțin training-uri în care este explicat conținutul procesului de învățare [Christensson, 2015]. O nouă metodă de învățare este învățarea prin videoclipuri. Site-ul „Elucidat” menționează că, comparativ cu videoclipurile partajate la televizor, numărul videoclipurilor care sunt încărcate doar online în termen de 30 de zile este mai mare decât cel transmis în 30 de ani la televizor [Greany, 2018]. Un exemplu de învățare video îl reprezintă videoclipurile cu tutoriale, în care un subiect sau proces tehnic este explicat în detaliu, fiind simplificat prin imagini vizuale sau exemple despre cum să aplici conținutul în mod practic.

#### ***Învățare mobilă - Metoda 'oriunde; oricând'***

Deoarece „lucrul din mers” a devenit un obicei obișnuit al angajaților, piața muncii se concentrează pe metoda ”Oriunde” și ”Oricând” pentru cei care ar dori să învețe în timp ce călătoresc sau beneficiază de program flexibil de lucru.

Această metodă oferă oamenilor posibilitatea de a învăța oricând, indiferent unde se află. Acest lucru este posibil prin diferite aplicații și instrumente de învățare tehnologică, care rulează pe orice dispozitive mobile, tablete sau laptopuri. Avantajul de a învăța pe dispozitivele mobile este că dispozitivul și sistemul pot fi personalizate în funcție de profilul persoanei, ceea ce înseamnă că cele mai bune instrumente de training și formarea profesională vor fi selectate automat în funcție de interesele și competențele fiecăruia [Bhalla, 2020].

#### ***Realitatea virtuală***

Pentru a explica modul în care învățarea și dezvoltarea se întâmplă prin realitatea virtuală (RV), este important să definim mai întâi ce înseamnă exact realitatea virtuală și cum funcționează.

Merriam-Webster definește Realitatea Virtuală, astfel: „un mediu artificial care este experimentat prin stimuli senzoriali (precum imagini și sunete) furnizate de un computer și în care acțiunile cuiva determină parțial ce se întâmplă în mediu, sau poate fi tehnologia folosită pentru a crea sau accesa o realitate virtuală” [Merriam-Webster].

Cu alte cuvinte, este iluzia unei experiențe printr-o lume creată de computer 3D, care se întâmplă mental și fizic [Woodford, 2019]. Partea interesantă a Realității Virtuale este modul în care aceasta poate fi utilizată în domeniul învățării și dezvoltării.

Datorită capacității sale virtuale tehnologice și impresionante de a aduce utilizatorii într-o altă lume, aceasta are o influență ridicată asupra modului în care învățăm și a modului în care proiectăm învățarea. Avantajul iluziei este de a fi într-un alt loc în timp ce se folosește dispozitivul VR, și astfel se pot primi informații mai rapid și mai intense. Un aspect important este faptul că persoana utilizatoare de dispozitiv de Realitate Virtuală, își va aminti informațiile mai mult timp și într-o cantitate mai mare. Nu există alte distrageri ale sarcinilor de lucru, persoana este concentrată doar pe training-ul și experiența Realității Virtuale.

Un alt avantaj al Realității Virtuale este posibilitatea economiilor de costuri și reducerea riscurilor pentru companii și angajați. Angajatul poate realiza training-ul la cerere și în orice locație potrivită pentru el. Pot fi instruite diferite abilități de lucru prin simulări de la VR. Utilizatorii acestei tehnologii se pot scufunda în alte personalități, personaje sau poziții de lucru. Îi face pe oameni mai empatici și mai înțelegători despre comportamentul și experiențele altor persoane [Lozano, 2018].

Utilizarea unui mediu virtual interactiv poate avea un impact pozitiv asupra învățării angajaților, deoarece angajații sunt mai implicați și motivați prin participarea activă, Realitatea Virtuală poate oferi conținut special și implicare emoțională, angajații tind să facă mai multe training-uri și să se dezvolte mai mult datorită utilizării sale ușoare și distractive, riscurile la locul de muncă sunt eliminate, se poate oferi feedback și face o analiză imediată privind comportamentul și rezultatul training-ului angajatului iar problemele, lipsa competențelor și dificultățile care împiedică procesul de învățare pot fi recunoscute imediat [Immersive Learning News, 2019].

Tot mai multe companii folosesc acest instrument de învățare online, care încet încet câștigă tot mai mult teren.

## **STUDIU DE CAZ: NOI ABORDĂRI ÎN FORMAREA ȘI DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ A ANGAJAȚILOR DE LA DEPARTAMENTUL HR/IT DIN COMPANIA BOSCH, ILLINOIS, USA**

### ***Metodologia de cercetare***

Scopul acestui studiu de caz este de a afla care sunt preferințele în ceea ce privesc programele de formare și dezvoltare profesională pe care compania Bosch le oferă angajaților săi în perioada de criză. Prezenta cercetare pleacă de la câteva întrebări simple: Cum reacționează o companie în perioada de criză? Ce ar putea fi benefic pentru angajați utilizându-se metode de training virtual? Va avea, training-ul virtual, un impact pozitiv asupra angajaților?

În acest context, obiectivele cercetării au vizat:

Înțelegerea rolului training-ului din perspectiva angajatului

Identificarea metodelor de training folosite în companie

Identificarea și analiza metodelor de training clasice și a celor adaptate pe timp de criză

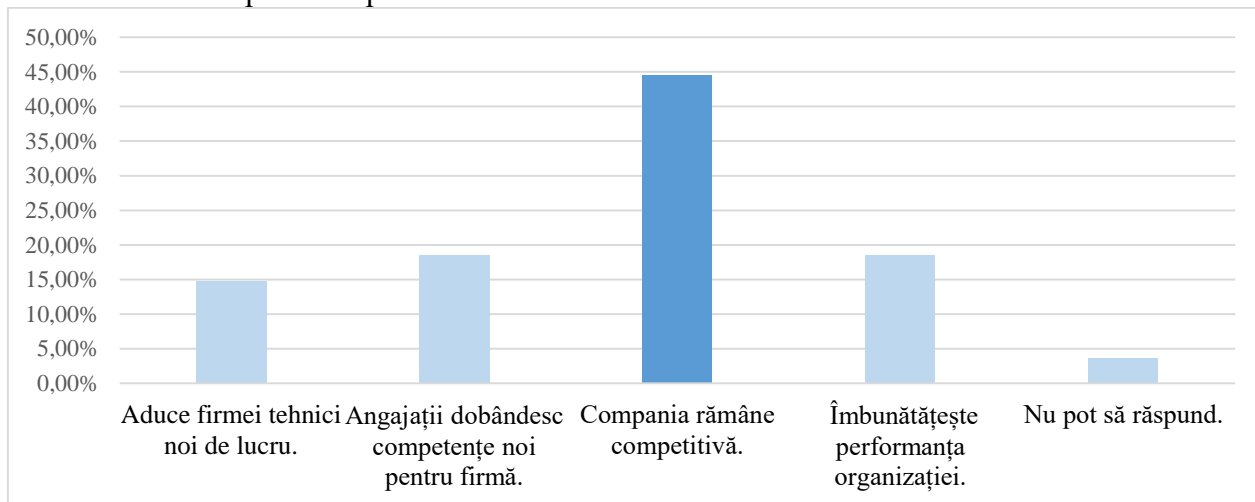
Metoda de cercetare folosită este ancheta pe baza de chestionar, instrumentul de cercetare este chestionarul. Chestionarul a fost completat de un număr de 21 angajați din departamentul HR/IT din cadrul companiei Bosch Illinois, USA, întrucât unul dintre autori a lucrat în acel departament. Ei reprezintă 65% din numărul total al angajaților acestui departament. Chestionarul a fost trimis prin platforma questionpro.com. Rezultatele chestionarului sunt analizate sub formă de diagrame și statistici procentuale. Chestionarul a cuprins 5 secțiuni, având un număr total de întrebări: 31, cele cinci secțiuni fiind: 1.) Date generale; 2.) Înțelegerea individuală a training-ului; 3.) Metode de training; 4.) Training-uri recomandate în perioada de criză - importanța pregătirii virtuale; 5.) Rezultatul training-urilor.

### **Analiza datelor și interpretarea rezultatelor**

Pentru a avea o imagine cât mai completă asupra rezultatelor obținute prezentăm, în cele ce urmează, o selecție a răspunsurilor celor chestionați.

*Întrebare: Din perspectiva dumneavoastră, cum ar putea ajuta training-ul compania?*

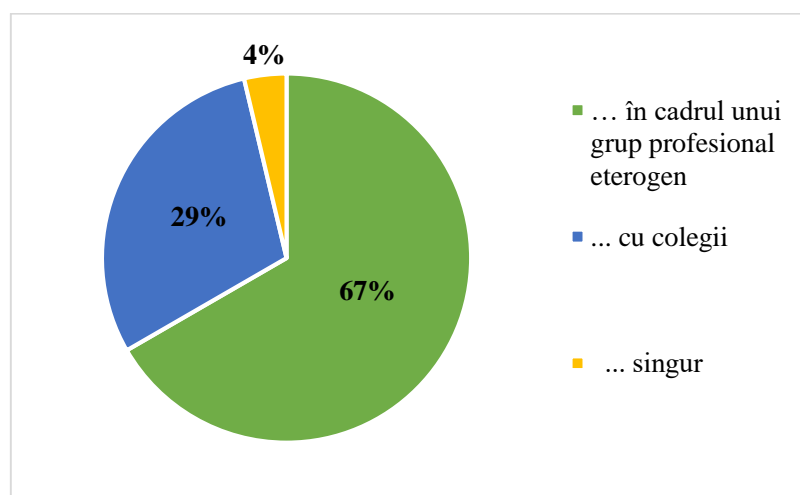
- Aduce firmei tehnici noi de lucru.
- Angajații dobândesc competențe noi pentru firmă.
- Compania rămâne competitivă.
- Îmbunătățește performanța companiei.
- Nu pot să răspund.



*Figura 1. Rolul training-ului în companie*

*Întrebare: De obicei, prefer să particip la training-uri*

- în cadrul unui grup profesional eterogen
- cu colegii
- singur



*Figura 2. Modalitatea de participarea la training-uri*

Majoritatea angajaților participă de preferință, la training-uri în grupuri eterogene de participanți. Aceștia provenind din companii și departamente diferite și/sau având funcții și poziții diferite. Această mixtură poate aduce cu sine o serie de efecte colaterale benefice, după cum ar fi: lărgirea spectrului personal și profesional, îmbunătățirea abilităților de comunicare, diversificarea temelor abordate sau/și a perspectivelor lor asupra acestora, împărtășirea unor experiențe ce au al bază condiții și contexte diferite.

Întrebarea referitoare la: Care este motivația dumneavoastră pentru formarea și dezvoltarea continuă? relevă că fiecare angajat are un obiectiv diferit atunci când participă la un training. Majoritatea angajaților intervievați au avut scopul de a rămâne competitivi în competențele

dobândite prin training-uri. Posibilitatea dobândirii unei competențe superioare într-un anumit domeniu poate fi de mare avantaj, deoarece s-ar putea propune oferte de muncă mai bune. Al doilea cel mai mare scor de 33% a fost dat de utilizarea noilor tehnologii implementate în cadrul companiei. Familiarizarea cu aceste noi tehnologii, aduce cu sine un dublu avantaj: din perspectiva angajatului prin dobândirea de noi cunoștințe și competențe, iar pentru companie îmbunătățirea schemelor și proceselor din cadrul departamentului HR/IT.

Participanții la cercetare au fost întrebați dacă compania le oferă posibilități de formare și dezvoltare profesională ori de câte ori au nevoie. Este impresionant să observăm că angajații sunt recunoscători în legătură cu oportunitățile oferite de companie pentru dezvoltarea lor individuală și profesională, neexistând restricții legate de frecvența training-urilor ce le-ar putea urma.

La întrebarea care sunt preferințele angajaților pentru noile tendințe ale anului 2020 referitoare la formare și dezvoltare, rezultatele arată că metodele de training personalizate sunt cele preferate (figura 3)

	Preferință scăzută	Preferință medie	Preferință mare
E-learning, training electronic pe computer	66.75%		
Formarea profesională mobilă: Metoda oricând; oriunde		70.96%	
Mă simt mai implicat față de meseria mea după un training		72.33%	
Training ca și Realitatea Virtuală	55.42%		
Training ca și Gamification	69.58%		
Metode de training personalizate (de exemplu: just-in-time training sau just-for-me training)		75.58%	
Training pentru îmbunătățirea abilităților soft			81.54%

Figura 3. Preferința pentru o anumită formă de training

În cadrul secțiunii 4, respondenții au fost chestionați cu privire la modalitățile de training în timpul crizei actuale mai exact cu privire la importanța training-ului virtual.

Rezultatele obținute arată că 30,77% dintre angajați sunt de părere că un training virtual poate avea un impact pozitiv asupra stării de bine a angajatului "DA, consider că este pozitiv și mai confortabil", deoarece astfel nivelul de stres este redus iar în online, angajații au mai mult timp să participe la mai multe training-uri.

Un procent similar se păstrează și la întrebarea: Credeți că în viitor, când este nevoie rapid de noi abilități și competențe acestea pot fi asimilate prin training-uri virtuale.

Mai mult decât atât, răspunsul la întrebarea: În general, cum credeți că va impacta training-ul virtual compania și transformarea digitală? relevă că 82% consideră aspectul ca fiind pozitiv atunci când se vor aplica noi procese tehnologice în companie, deoarece aceasta înseamnă că firma rămâne competitivă și va avea șanse mari să aibă succes cu noi abordări tehnologice.

Cu toate acestea, cercetarea efectuată arată că aproape jumătate dintre respondenți consideră că rezultatul unui training nu poate fi la fel de reușit ca atunci când participă la un training față în față. Cu un procent de 45,95%, angajații pot vedea un potențial risc la rezultatele și câștigurile obținute dintr-un training virtual. De obicei, un training este mai ușor de înțeles și mai personal atunci când participă la locul respectiv, față în față. Cei mai puțini se gândesc că procesul de implementare a unui training virtual este mai scump decât un training față în față. Pregătirile pentru un training virtual nu sunt la fel de mari ca training-urile la fața locului. Costurile materiale și alte cheltuieli vor scădea atunci când are loc un training virtual.

## CONCLUZII

Scopul cercetării de față a fost de a afla care sunt preferințele pentru programele de formare și dezvoltare profesională pe care compania Bosch le oferă angajaților săi pe timp de criză.

Întrebările de la care pornește cercetarea sunt: Cum reacționează o companie în perioada de criză? Ce ar putea fi benefic pentru angajați utilizându-se metodele de training virtual? Va avea, training-ul virtual, un impact pozitiv asupra modului de formare și dezvoltare profesională a angajaților? Referitor la obiectivele formulate în cadrul cercetării iată concluziile:

Obiectivul 1: "Înțelegerea rolului trainingului din perspectiva angajatului"

Rezultatele arată că angajații se bucură de training-uri în cadrul acestei companii, mai ales atunci când doresc să-și îmbunătățească abilitățile sau chiar să se recalifice. De asemenea, au fost de acord să aibă training-uri continue atunci când vine vorba de noi abordări și tendințe tehnologice, pentru a fi competitivi în a știi mai multe și a arăta acest lucru prin rezultatele muncii lor.

Obiectivul 2: "Identificarea metodelor de training folosite în companie"

Este interesant de observat că, deși training-urile virtuale au devenit din ce în ce mai populare, 56% dintre angajați preferă să aibă o pregătire în afara locului de muncă. Una dintre cele mai actuale metode de instruire, pe care angajații și-ar dori să o abordeze mai profund, este training-ul focusat pe cerințele individuale. Un training axat pe nevoile personale ale fiecărui angajat se dorește să includă și o pregătire de soft-skills, prin care angajații se orientează atât în cariera lor profesională, dar își formează și noi abilități profesionale și personale.

Deoarece instruirile virtuale pot fi făcute oriunde și pe orice dispozitiv, este foarte frecvent să fie oferite și training-uri accesibile de pe telefonul mobil, în orice moment. De asemenea, există cerere și pentru acele training-uri care sunt specifice pentru preferințele lor personale.

Se consideră că prin aceste metode de training, angajații își vor îmbunătăți competențele dar va crește și motivația lor de a se forma și dezvolta profesional și personal continuu.

Obiectivul 3: "Identificarea și analiza metodelor de training clasice și a celor adaptate pe timp de criză"

Angajații departamentului HR/IT din cadrul companiei Bosch Illinois, USA au fost întrebați despre modul în care percep noua abordare a training-urilor în cadrul companiei. La aceasta se adaugă modul în care ei consideră important procesul de evaluare a training-urilor.

Realitatea virtuală are anumite avantaje: este confortabil de a participa la un training practic, deoarece participarea poate fi de pretutindeni. De asemenea, poate reduce nivelul de stres al angajaților. Training-urile virtuale înseamnă economie de bani și timp pentru companie.

Chiar dacă angajații sunt mulțumiți de training-urile virtuale, ei au menționat, de asemenea, că rezultatele unei training virtual nu au același impact ca atunci când training-ul a avut loc față în față. Un alt aspect rezultat este faptul că angajații își doresc să participe la training-uri care îi interesează cu adevărat.

Ca o concluzie generală, se poate spune că angajații se simt mai încrezători în sine și conlucrează atunci când participă la activități de formare și dezvoltare.

Angajații reprezintă valoarea unei companii. Prin urmare, este necesară menținerea angajaților concentrați pe formare și dezvoltare continuă. Este important ca o companie să vadă nevoia de a dezvolta și de a instrui angajatul. Mai ales atunci, când se produc schimbări în structura organizațională, sau când apar schimbări tehnologice și cele care afectează compania și procesele sale.

Nu este doar sarcina unei companii de a instrui angajații. Este de așteptat ca și angajatul să contribuie independent la auto-dezvoltare și să vadă oportunitățile pe care le aduc schimbările tehnologice. Din ce în ce mai multe instrumente sunt dezvoltate și inovate, însă nu toată lumea are cunoștințe pentru a le folosi. Mai ales acele schimbări tehnologice ar trebui să fie o oportunitate pentru angajați să vadă de la sine că este timpul să participe la un training și să se auto-dezvolte, să rămână competitivi pe o piață a muncii în permanentă mișcare.

Limitele cercetării

Trebuie menționat că cercetarea prezentă are limite. Numărul redus de respondenți și subiectivitatea răspunsurilor. Însă deși rezultatele obținute nu au un caracter generalizator, ele prezintă aspecte importante referitoare la impactul pe care îl poate avea transformarea digitală în formarea și dezvoltarea profesională a angajaților, aspecte care considerăm că merită a fi cunoscute de către managementul oricărei companii care dorește să rămână competitivă pe piață în condiții de criză.

#### **BIBLIOGRAFIE**

- [1] McPheat, S.- 18 Ways L&D Will Change By 2020, LinkedIn.com, 2015, Consultat la <https://www.linkedin.com/pulse/18-ways-ld-change-2020-sean-mcpheat/>
- [2] Volini, E., Schwartz J., Roy, I., Hauptmann, M., Van Durme, Y., Denny, B., Bersin, J.- Learning in the flow of life, Deloitte.com, 2019, Consultat la [https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/reskilling-upskilling-the-future-of-learning-and-development.html#endnote-sup-3?zd\\_source=hrt&zd\\_campaign=5682&zd\\_term=chiradeepbasumallick](https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/reskilling-upskilling-the-future-of-learning-and-development.html#endnote-sup-3?zd_source=hrt&zd_campaign=5682&zd_term=chiradeepbasumallick)
- [3] Juo, J.- The skills of tomorrow need to be taught today. Are you ready? HRdive.com, 2020, Consultat la <https://www.hrdive.com/spons/the-skills-of-tomorrow-need-to-be-taught-today-are-you-ready/570965/>
- [4] Clarey, K., Golden, R.- 10 trends that will shape HR in 2020, HRdive.com, 2020, Consultat la <https://www.hrdive.com/news/10-trends-that-will-shape-hr-in-2020/570325/>
- [5] Christensson, P.- E-learning Definition, 2015, Consultat la <https://techterms.com>
- [6] Greany, K.-10 Elearning Trends That Research Says You'll See by 2020, Elucidat.com, 2018, Consultat la <https://www.elucidat.com/blog/elearning-trends-2018/>
- [7] Bhalla, R.- Key L&D trends to watch out for in 2020, Peoplemattersglobal.com, 2020, Consultat la <https://www.peoplemattersglobal.com/article/training-development/key-ld-trends-to-watch-out-for-in-2020-24268>
- [8] Merriam-Webster-Virtual reality, Merriam-Webster.com dictionary, Consultat la <https://www.merriam-webster.com/dictionary/virtual%20reality>
- [9] Woodford, C.- Virtual reality, Explainthatstuff.com, Consultat la <https://www.explainthatstuff.com/virtualreality.html>
- [10] Lozano, J.-C.- 4 Ways Virtual Reality Training (VR) Changes L&D, elearningindustry.co, 2018, Consultat la <https://elearningindustry.com/virtual-reality-training-vr-changes-ld-4-ways>
- [11] Immersive Learning News- The Impact of Virtual Reality on L&D and Business, 2019, Consultat la <https://www.immersivelearning.news/2019/08/08/the-impact-of-virtual-reality-on-ld-and-business/>