Autoevaluarea pregătirii organizaționale

15 verificări pe cele șapte lucruri care blochează cel mai des un program înainte să înceapă. Pentru fiecare „Nu” ai alături o măsură posibilă.

Cum îl folosești: răspunde gândindu-te la grupul și la locația unde ar porni programul, așa cum sunt acum. Dacă poți, completează împreună cu cineva care cunoaște terenul (un șef de tură, un manager direct). Adună punctele, apoi treci fiecare „Nu” și „Parțial” în planul de măsuri de pe pagina a treia. Afirmațiile marcate cu ! sunt blocaje: un „Nu” la ele cere o măsură înainte de lansare, oricât de bun ar fi scorul total.

Afirmație și măsura posibilă dacă răspunsul e „Nu”	Da (2)	Parțial (1)	Nu (0)
1. Timp			
! 1. Managerii direcți pot elibera 3-5 ore pe lună pentru fiecare participant (întâlnire, pregătire, aplicare). **Măsură:** pornește cu un pilot mai mic, în loc de un program redus „ca timp”. Du discuția despre timp la sponsor (pasul 4).	○	○	○
2. Potențialii mentori au spus concret câte ore pe lună pot da și când. **Măsură:** întreabă direct „Câte ore pe lună poți da și când?”. Dacă sunt puțini mentori, ia în calcul mentoratul de grup (un mentor, 3-4 mentees).	○	○	○
2. Încredere			
! 3. Oamenii au încredere că ce discută în relația de mentorat rămâne acolo. **Măsură:** explică limitele confidențialității și spune clar ce măsori: progresul și satisfacția, fără conținutul discuțiilor.	○	○	○
4. Există deja relații informale de sprijin pe care programul le poate folosi ca punct de plecare. **Măsură:** cartografiază mentoratul informal (3.1): cine sunt oamenii la care merg ceilalți după sfat și cine rămâne pe dinafară.	○	○	○
3. Ture, locații și limbi			
5. Mentorii și mentees au ore de lucru care se suprapun. **Măsură:** stabilește o regulă pentru întâlniri între ture sau programează întâlnirile în tura comună, cu acordul șefilor de tură.	○	○	○
6. Distanța dintre locații și limba de lucru permit întâlniri regulate. **Măsură:** alege un format care le acoperă: perechi în aceeași locație, mentorat de grup online cu întâlniri față în față periodice.	○	○	○
4. Acces digital			
7. Toți participanții au acces la canalele programului (e-mail de serviciu, laptop sau telefon, platformă). **Măsură:** folosește canale pe care le au toți: mesaje prin șeful de tură, materiale tipărite, întâlniri programate față în față.	○	○	○
8. Dacă folosiți o platformă sau un formular online, ați verificat că participanții îl pot folosi fără ajutor. **Măsură:** testează formularul cu 2-3 viitori participanți înainte de lansare sau păstrează o variantă pe hârtie.	○	○	○

Afirmație și măsura posibilă dacă răspunsul e „Nu”	Da (2)	Parțial (1)	Nu (0)
5. Priorități concurente			
9. În următoarele 3 luni nu urmează o perioadă care blochează tot (vârf de sezon, audit major, reorganizare). **Măsură:** mută startul după perioada aglomerată. Un pilot pornit la momentul potrivit valorează mai mult decât unul pornit repede.	○	○	○
10. Dacă organizația a mai avut un program care nu a mers, știi de ce. **Măsură:** află ce nu a mers atunci și folosește lecțiile ca material de design. Oamenii vor întreba „ce e diferit acum?”.	○	○	○
6. Cultura: se împărtășește sau se păstrează experiența?			
11. Oamenii sunt recunoscuți și atunci când își împărtășesc expertiza. **Măsură:** planifică de la început recunoașterea mentorilor: un mesaj al sponsorului, un moment la o ședință, o mențiune în evaluarea anuală.	○	○	○
12. Evaluarea performanței ține cont și de cât îi ajută cineva pe alții. **Măsură:** discută cu sponsorul și cu HR ce se poate schimba în evaluare. Un program de mentorat nu schimbă singur o cultură.	○	○	○
13. Experții nu se tem că devin înlocuibili dacă îi învață pe alții. **Măsură:** cere conducerii un mesaj clar despre rolul experților după transfer (de exemplu, în perioada de tranziție sau după pensionare).	○	○	○
7. Capacitatea de coordonare și sprijinul conducerii			
! 14. Există un coordonator cu timp alocat explicit (câteva ore pe săptămână în lansare), cu autoritate să ceară informații și decizii și cu un înlocuitor pentru concedii. **Măsură:** cere confirmarea scrisă a timpului de la șeful direct al coordonatorului. „HR-ul se ocupă când are timp” nu e un coordonator.	○	○	○
15. Cineva din conducere simte problema și poate apăra timpul oamenilor când apar conflicte de priorități. **Măsură:** caută un sponsor care are problema în zona lui de responsabilitate, chiar dacă nu e cel mai sus în ierarhie (pasul 4).	○	○	○

Scor total: _____ din 30 **Câte „Nu” la afirmațiile 1, 3 sau 14:** _____

Grupul cu scorul cel mai mic: _____

Ce înseamnă rezultatul

Scor	Ce faci
22-30	**Ai pe ce construi.** Treci măsurile pentru fiecare „Parțial” în plan și mergi la Poarta A cu ele.
13-21	**Se poate porni, dar mai mic sau mai târziu.** Lucrează întâi la grupul cu scorul cel mai mic. Un pilot cu mai puține perechi sau pornit după perioada aglomerată e de obicei răspunsul.
0-12	**Terenul nu e gata.** Lucrează întâi la timp, sponsor și încredere sau verifică dacă altă soluție rezolvă problema (pasul 2). A decide că nu faci încă un program e un rezultat valid.

Oricare ar fi scorul, un „Nu” la afirmațiile 1, 3 sau 14 cere o măsură înainte de lansare: un program fără timp alocat, fără încredere sau fără coordonator se stinge de obicei în primele luni. Scorul e un reper pentru discuție, fără valoare statistică. Oamenii spun mai ușor adevărul despre timp și încredere unui interlocutor din afară decât colegului de la HR, așa că verifică răspunsurile sensibile în conversații.

Planul de măsuri

O barieră cunoscută devine o decizie de design. Una necunoscută devine motivul pentru care programul eşuează. Începe cu blocajele (!), apoi cu grupul cu scorul cel mai mic.

Nr.	Bariera, pe scurt	Ce facem	Cine	Până când

Decizia la Poarta A:

○ Mergem mai departe ○ Ajustăm (mai mic, mai târziu, alt format) ○ Alegem altă soluție

EXEMPLU ILUSTRATIV · COMPANIA DE DISTRIBUȚIE

Ce a ieşit: 3 din 5 dispeceri seniori vor să fie mentori; toţi cei 9 dispeceri cu sub 2 ani vechime din depozitul central vor să participe. Coordonarea o poate prelua specialistul L&D, cu circa 3 ore pe săptămână. Bariere: ture diferite, depozitele din provincie, sezonul de vârf noiembrie-decembrie. Expertiza seniorilor e respectată, dar evaluarea lor nu ţine cont de cât îi învaţă pe alţii. Unul dintre ei a spus: „Dacă îi învăţ tot, ce mai fac eu după?”

Măsuri: pilot cu 3 mentori şi 5 mentees, pornit după sezonul de vârf (afirmaţia 9); o regulă pentru întâlniri între ture (5); un mesaj clar al conducerii despre rolul seniorilor după pensionare sau în perioada de tranziţie (13).

Decizia: mergem mai departe cu un pilot ajustat.