

Analiza izobraževalnih potreb

Z opisom najpogosteje uporabljenih orodij¹ za kakovostno izvedbo

Identifikacija izobraževalnih potreb je ključni proces pri upravljanju znanja in tudi prva stopnja andragoškega ciklusa oziroma izobraževalnega procesa odraslih. Pri tem so v veliko pomoč različna orodja, s katerimi zanesljivo ocenimo in analiziramo izobraževalne potrebe, ter tudi poznavanje osnovnih načel za ločevanje med izobraževalnimi željami, hotenji in dejanskimi potrebami. Od uspešnosti ugotavljanja izobraževalnih potreb so odvisne druge stopnje andragoškega ciklusa: načrtovanje, programiranje, izvedba, evalvacija in merjenje učinkov izobraževanja, zato je treba proces izvesti kakovostno in s standardiziranimi orodji, primerljivimi med sabo.



Uvodne misli

Analiza izobraževalnih potreb pomeni zbiranje informacij o potrebah organizacije, ki jih ta lahko zadovolji z izobraževanjem in/ali usposabljanjem. Organizacija ima lahko željo po izboljšanju učinkovitosti ali potrebo po odpravi pomanjkljivosti, ki jo ovirajo, da ne dosega načrtovane stopnje učinkovitosti. Analiza potreb omogoči izobraževalnemu managerju in tudi organizaciji identificirati primanjkljaj ter s tem specificirati izobraževalne potrebe oziroma potrebe, ki jih ima organizacija v zvezi z izboljšanjem delovne učinkovitosti.

Analiza izobraževalnih potreb lahko poteka formalno (raziskave, intervjuji ...) ali neformalno (pogovor z vodstvom, udeleženci izobraževanja ...). Izraz analiza izobraževalnih potreb bomo v tem prispevku uporabljali kot temeljni pojem za tristopenjski proces, ki zajema zbiranje informacij, njihovo analiziranje in oblikovanje izobraževalnega programa. Ta

analiza pogosto vključuje tudi druge analize, kot so analiza delovne učinkovitosti, analiza delovnega mesta/nalog, analiza poklicnih vlog oziroma ciljne javnosti ...

Kako se lotiti analize izobraževalnih potreb

Analiza izobraževalnih potreb se začne z dogovorom z naročnikom izobraževanja oziroma usposabljanja, če ta ni narejena na letni ravni za potrebe priprave letnega izobraževalnega načrta. Najprej se odločamo, kakšne vrste informacij bomo potrebovali in kje jih bomo dobili, pa tudi o stopnji formalnosti analize in koga vse bo vključevala.

Če na primer želimo pridobiti tudi informacije od strank, se moramo na tej stopnji odločiti, od katerih in kako jih bomo pridobivali. Ali se bomo pri tem osredotočili le na kupce, ki so vložili reklamacije, ali želimo pridobiti informacije tudi od novih? Odločiti se moramo tudi o vključenosti zaposlenih v analizo. Ali

bomo intervjujali ali morda naredili raziskavo? Katera vprašanja bomo vključili v raziskavo, da bi pridobili informacije o pomanjkljivem ravnanju s strankami?

Analiza potreb omogoči izobraževalnemu managerju in tudi organizaciji identificirati primanjkljaj ter s tem specificirati izobraževalne potrebe oziroma potrebe, ki jih ima organizacija v zvezi z izboljšanjem delovne učinkovitosti.

V praksi pogosto naročnik/stranka (oseba ali organizacija) pričakuje od izvajalca (trenerja, predavatelja ...) program brez »nadležnih vprašanj« oziroma predhodne analize potreb.

¹ Avtorica orodij je dr. Danijela Brečko. Brez njenega izrecnega dovoljenja uporaba v poslovne namene ni dovoljena.

Temu botrujeta najmanj dva razloga. Morda je naročnik (na podlagi informacij ali lastnih izkušenj) prepričan, da program ustreza njegovim potrebam, ali pa meni, da je predhodna analiza le zapravljanje časa.

Najprej se odločamo, kakšne vrste informacij bomo potrebovali in kje jih bomo dobili, pa tudi o stopnji formalnosti analize in koga vse bo vključevala.

V takšnih primerih je izvajalčeva vloga, da stranki zastavi nekaj formalnih vprašanj, da bi ugotovil, ali je izobraževalni program oziroma program usposabljanja prava odločitev za rešitev razmer. Ko in če ugotovi, da je to prava rešitev, si lahko pomaga z metodo 5W. Naročniku zastavi pet najpomembnejših vprašanj o izobraževalnih potrebah. Lahko mu tudi predlaga analizo in tudi to, koga naj vključi vanjo.

Izvajalec lahko v pogovoru z naročnikom, ki nima narejene analize izobraževalnih potreb, na hitro tudi sam naredi mini analizo izvedljivosti ali kakšne druge analize, predstavljene v nadaljevanju tega prispevka.

Kako premagati najpogostejše ovire pri analizi izobraževalnih potreb

Pri analizi izobraževalnih potreb (bodisi, da jo naredi naročnik sam, bodisi, da to nalogo prenese na izvajalca) se pojavijo različne ovire. Zbrala sem pet najpogostejših.

1. Informacije so zaupne narave

Lahko se zgodi, da naročnik/stranka zavrne analizo izobraževalnih potreb zaradi zaupnosti podatkov oziroma da mu notranja pravila družbe ne dopuščajo širjenje informacij: informacije o prejetih reklamacijah ali ocenah osebne uspešnosti oziroma ocenah kompetenc, če ima organizacija sistem kompetenc, ali morda informacije o cenah 360-stopinjske analize. V tem primeru naj izvajalec/trainer podpiše izjavo o zaupnosti podatkov, ki jih uporabi le za pripravo programa. Stranka mu lahko pokaže le povprečje rezultatov, ne da bi videl posamične ocene.

Anketni vprašalniki naj bodo anonimni. Nekateri imajo, čeprav so anonimni, še možnost, da respondenti vpišejo ime. Tudi to se odsvetuje. Za objavo raziskave uporabljajte varne spletne strani ali pa po-

skrbite za prazno in neoznačeno kuverto za vračilo raziskave. Pojasnite tudi, za kaj boste rezultate raziskave uporabili. Pri uporabi intervjujev pa zagotovite, da se informacije, dane v intervjuju, ne bodo uporabile za kaj drugega, marveč le za pripravo izobraževanja in usposabljanja.

2. Zagotovite si »managerski odkup«

Management naročnika naj bo vključen v analizo izobraževalnih potreb v vseh treh fazah: pri zbiranju podatkov, analiziranju in načrtovanju izobraževanja.

Prodajte namen in koristi raziskave, intervjujev managerjem, ki jih področje zadeva in ki nameravajo poslati zaposlene na izobraževanje oziroma usposabljanje. Povežite podatke, ki jih pridobite z raziskavo, s strateškim planom oziroma izobraževalne potrebe s poslovno strategijo podjetja. Poudarite koristi analize in primerjajte stroške analize s pričakovnimi koristmi izobraževanja.

3. Nemotivirani zaposleni oziroma nemotivirani udeleženci

Zaposleni morda ne bodo želeli sodelovati v raziskavi oziroma intervjujih, zato je pomembno, da se vključi management, recimo pri pripravi motivacijskega pisma o pomenu raziskave oziroma prošnje zaposlenim, naj sodelujejo pri aktivnostih. Pomaga tudi, da si na svojo stran pridobite ključne zaposlene, tako imenovane ambasadorje oziroma tiste, ki so drugim zgled. Seznanite jih z namenom raziskave in čemu bodo služili rezultati. K večjemu zanimanju lahko pripomore tudi interno komuniciranje: objavite kratek prispevek o pomenu raziskave v internem glasilu.

Oblikovanje ciljev po metodi SMART je staro že več kot 30 let, tvorjenje SMART-izjav kot temelj analize cilja pri oceni izobraževalnih potreb pa je novost.

4. Stroški

Analiza potreb po izobraževanju zahteva nekaj časa, slabša storilnost pa se nadaljuje. Promovirajte zbiranje podatkov kot naložbo v napredek organizacije. Primerjate prihranke in koristi analize izobraževalnih potreb (tudi izobraževanja) s tem, da ne naredite ničesar.

5. Prekinitve dela

Analiza izobraževalnih potreb zahteva tudi prekinitve dela. Udeleženci morajo v času opravljanja analize začasno prekiniti delo. To lahko vpliva na delovne rezultate, zato naj bo analiza kratka, uporabniku prijazna in privlačno oblikovana. Raziskave kažejo, da je največji odziv na raziskave (anketne vprašalnike), če jih vložimo v plačilne ku-

Namen analize izobraževalnih potreb

Njen namen je pridobiti odgovore na pet osnovnih vprašanj: **zakaj, kdo, kako, kaj in kdaj** (metoda 5W – *why, who, what, when and where*).

- 1. Zakaj** se odločiti za izobraževanje? Ali bomo s tem izboljšali učinkovitost; ali bodo koristi izobraževanja odpravile pomanjkljivosti pri delovni učinkovitosti; ali bodo koristi izobraževanja večje, kot so stroški odstopanja od pričakovane delovne uspešnosti? Za pridobitev odgovora na to vprašanje lahko naredimo analizo potreb vs. želja ter analizo izvedljivosti.
- 2. Kdo** vse bo vpleten v izobraževanje in usposabljanje? V tej fazi si je treba odgovoriti, katere ciljne javnosti bomo vključili, da bomo presegli ugotovljene pomanjkljivosti. Naredimo analizo ciljne javnosti, da bi čim bolje spoznali, kdo vse lahko prispeva k odpravi pomanjkljivosti ter njihove interese in motivacijo.
- 3. Kako?** V tej fazi si moramo odgovoriti na vprašanje, kako bomo z izobraževanjem in usposabljanjem odpravili pomanjkljivosti in izboljšali delovno učinkovitost. Če ugotovimo, da izobraževanje in usposabljanje nista najboljši ali najprimernejši način, predlagamo druga orodja in druge postopke. Naredimo analizo delovne učinkovitosti, pri čemer ugotovimo, katere kompetence (spособnosti) lahko izboljšamo z izobraževanjem in usposabljanjem.
- 4. Kaj** pravzaprav želimo izboljšati? Ali obstaja boljši pristop k delovni nalogi, s katerim bi lahko izboljšali rezultate? Ali je standarde delovne učinkovitosti določila organizacija ali morda kdo drug? V tej fazi se lahko lotimo analize delovne naloge/delovnega procesa, da bi ugotovili, kaj lahko pri tem še izboljšamo.
- 5. Kdaj** je najbolje, da izvedemo izobraževanje in usposabljanje glede na poslovni proces, dopuste itd.? Naredimo kontekstualno analizo in si z njo odgovorimo, kdaj je najprimernejši čas za izobraževanje/usposabljanje (dan, teden, mesec). Ne le dobro, tudi nujno je, da izobraževalni manager seznanj izvajalca usposabljanja z odgovori na vseh pet vprašanj, kajti le tako bosta lahko izobraževanje in usposabljanje dosegli pričakovano kakovost. Pogosto se zgodi, da se izobraževalci s temi vprašanji ne ukvarjajo dovolj, niti si prej ne pridobijo dovolj informacij. To vodi k slabšemu programiranju vsebin in manjši kakovosti izobraževanja. Analizo izobraževalnih potreb praviloma izvede organizacija in na podlagi rezultatov naroči izobraževanje, pogosto pa se lahko v tej vlogi znajde tudi izvajalec.

verte. Velik odziv imajo tudi raziskave, ki jih opravimo na kakšnem od dogodkov v organizaciji (zbor delavcev, mesečni kolegij družbe ...).

Pri opravljanju intervjujev pošljite ključna vprašanja vnaprej. Navedite kraj in čas srečanja (napišite tudi začetni in končni čas srečanja). Takšni intervjuji trajajo od 30 do največ 60 minut. Za sodelovanje pri intervjuju lahko predvidite tudi nagrade.

Da lahko izberemo primerno vrsto orodja za zbiranje informacij, je treba dobro razmisliti o vseh petih najpogostejših ovirah in potencialnih odzivih stranke ter tudi popolnoma razumeti tristopenjsko analizo izobraževalnih potreb.

Vrste analiz za identificiranje potreb po izobraževanju

1. Analiza delovne uspešnosti

Z analizo delovne uspešnosti pridobimo informacije o razliki med dejansko in pričakovano delovno uspešnostjo. Takšno analizo lahko izvedemo, če v organizaciji obstajajo standardi delovne uspešnosti. Jasnejši ko so, boljši so rezultati. Mini analizo delovne uspešnosti lahko opravimo tudi brez standardov – tako, da izvedemo kratke intervjuje in zastavimo bodočim udeležencem dve vprašanji:

- *Kaj delajo narobe oziroma pomanjkljivo?*
- *Kako bi morali delati, da bi dosegli pričakovano delovno uspešnost?*

Neformalno analizo delovne uspešnosti opravimo tudi z managementom. Pri tem praviloma uporabimo metodo »Aha, torej?«, pri kateri gre predvsem za izvajalčevu/trenerjevo pozorno poslušanje in dobro povzemanje.

V tej analizi se tudi vprašamo, ali je razlika med pričakovano in dejansko delovno uspešnostjo očitna oziroma tako pomembna, da moramo ukrepati ali jo lahko zanemarimo. Preverimo tudi, ali lahko to odpravimo z izobraževanjem ali usposabljanjem ali je razlog kje drugje – v zastareli delovni opremljenosti, nejasnih ciljnih ...

Pri izvedbi formalne analize delovne uspešnosti se pogosto izvede analiza delovne uspešnosti tudi tri do šest mesecev po izobraževanju in usposabljanju, da bi se ugotovil napredek. Pri tem je pomembno le, da se uporabijo enaka orodja oziroma enaka analiza, kot je bila izvedena pred izobraževanjem oziroma usposabljanjem.

2. Analiza izvedljivosti

Analiza izvedljivosti je analiza stroškov in pričakovanih koristi (*Cost Benefit Analysis*). Izvede se pred izobraževanjem oziroma usposabljanjem. Z njo dobimo odgovor na vprašanje, ali nas stane izobraževanje manj, kot če ne bi naredili ničesar.

Izbira prave analize za oceno izobraževalnih potreb

Vrsta analize	Odgovori, ki jih dobimo z analizo, se nanašajo na ta vprašanja:
Analiza delovne uspešnosti	Ali gre za pomanjkanje spretnosti in sposobnosti zaposlenih? Kako lahko to odpravimo? Ali je izobraževanje oziroma usposabljanje prava pot za rešitev razmer?
Analiza izvedljivosti	Zakaj naj bi izvedli izobraževanje oziroma usposabljanje? Ali so koristi izobraževanja večje od stroškov slabše učinkovitosti?
Analiza potreb in želja	Zakaj naj bi izvedli izobraževanje oziroma usposabljanje? Ali je izobraževanje povezano s poslovnimi cilji podjetja?
Analiza ciljev	S katerimi specifičnimi cilji je povezano izobraževanje?
Analiza kompetenc	Katere oblike vedenja bomo z izobraževanjem izboljšali in za koliko stopenj?
Analiza delovnega mesta/delovnih nalog	Kako se to najučinkoviteje opravi? Kako se lahko ta naloga razdeli na najmanjše možne dele?
Analiza ciljnih javnosti	Kdo je ciljna javnost za določeno izobraževanje oziroma usposabljanje? Kaj vem o njih, da lahko zadovoljim njihove dejanske potrebe? Kdo bi še lahko imel koristi od izobraževanja oziroma usposabljanja?
Kontekstualna analiza	Kdaj bo izobraževalni program predstavljen, kdaj se bo izvajal in kje? Kateri so še drugi pogoji uspešne izvedbe izobraževanja in usposabljanja?

Primer uporabe metode »Aha, torej?« pri analizi delovne uspešnosti za oceno izobraževalnih potreb

Manager: Rad bi izvedel delavnico upravljanje časa za svoj oddelek.

Trener: Aha. Mi lahko poveste kaj več o tem?

Manager: Rad bi, da se trening izvede prihodnji teden.

Trener: Torej, če izvedemo trening prihodnji teden, kaj si obetate od tega.

Manager: Želim, da se v mojem oddelku dela pametneje.

Trener: Aha. Mi lahko poveste, kako je v vašem oddelku videti pametno delo.

Manager: Torej, vsi bi morali biti dobro organizirani pri opravljanju svojih nalog.

Trener: Aha, menite, da so vaši zaposleni neorganizirani?

Manager: Morda. Za vsakega posebej ne vem, toda vidim, da se delo podvaja.

Trener: Torej, želite delavnico za upravljanje časa, da odpravite podvajanje dela.

Manager: Da, natančno to.

Trener: Aha, kaj je po vašem mnenju vzrok za podvajanje dela?

...

Na eni strani predvidimo stroške izobraževanja in usposabljanja, na drugi pa pričakovane koristi. Izračuna se pričakovani (ne dejanski) donos na investicijo (*ROI – Return of Investment*). Z analizo predstavimo pričakovane učinke izobraževanja. Primerna je zlasti za pogajanja z managementom.

3. Analiza potreb in želja

Pogosto je težko ločiti, kaj posameznik potrebuje za to, da izboljša sposobnosti ali spretnosti, s katerimi bo lažje izpolnjeval poslovne cilje, in kaj si želi izboljšati pri sebi, kar morda ni v skladu s poslovnimi cilji organizacije. Posameznik se recimo želi usposobiti v grafičnem oblikovanju, toda njegovo trenutno delo tega ne zahteva. Pri analizi potreb vs. želja se je tako izkazala kot zelo uporabna metoda ocenjevanja koristi programa z lastne perspektive ter perspektive sodelavcev. Vzemimo na primer, da bomo izobraževali vodje 2. ravni.

Vsem vodjem te ravni predstavimo 17 različnih programov izobraževanja. Vprašamo jih, kako koristni bi bili ti programi pri njihovem delu. V raziskavi najprej odgovorijo zase, v nadaljevanju pa, kako koristno bi bilo to za druge vodje. Praviloma so vodje vajeni ocenjevati drug drugega, zato predvidimo, da bodo to tudi objektivno naredili.

Poudarite koristi analize in primerjajte stroške analize s pričakovanimi koristmi izobraževanja.

Pri obdelavi rezultatov bodimo pozorni na večja odstopanja samoocene od ocene za vse druge vodje in tako učinkovito izločimo želje od dejanskih potreb.

4. Analiza cilja

Namen analize cilja je konkretizirati zaže-

leno delovno učinkovitost. Recimo, da je cilj na opisni ravni: večja profesionalnost prodajnega osebja ali pa usposobiti zaposlene v centru za pomoč strankam za večjo empatičnost. Pri analizi izobraževalnih potreb lahko vprašate vsakega udeleženca posebej, kaj je njegov cilj, in ga primerjate z odgovori v skupini. Drugi način je, da pri analizi cilja vodite pogovor z managerjem, tretji pa, da vključite uporabnike storitev, v našem primeru stranke (gl. orodje 3).

- a) Pri analizi cilja skušamo opisni cilj po metodi SMART-ciljev preoblikovati v SMART-izjave. Pri oblikovanju SMART-ciljev in SMART-izjav upoštevamo pet načel. Cilji naj bodo:
- S** – specifični,
 - M** – merljivi,
 - A** – dogovorjeni (agreed on),
 - R** – realni in
 - T** – časovno opredeljeni (time bounded).

Če na primer želimo, da bodo naši prodajni predstavniki postali bolj profesionalni, bodo klicali stranke po imenih, aktivno prisluhnili njihovim potrebam, našli zanje primerno rešitev, dosegli skupni dogovor o rešitvi in vsak prodajalec bo poklical najmanj pet strank na uro. Ta cilj bomo dosegli v dveh tednih.

Management naročnika naj bo vključen v analizo izobraževalnih potreb v vseh treh fazah: pri zbiranju podatkov, analiziranju in načrtovanju izobraževanja.

- b) Ta cilj prediskutirajte v skupini, ki ji je izobraževanje namenjeno, in po potrebi določite prioritete.
- c) Zapišite SMART-izjavo tako, da bo vidna vsem. Izjavo se spleča zapisati s pozitivno noto: *Naši prodajalci so pri svojem delu profesionalni:*
- zato kličejo stranke po
 - osebnih imenih;
 - zato jih aktivno poslušajo;
 - zato iščejo zanje najboljše rešitve;
 - (seznam preostalih zaželenih oblik vedenja).

Oblikovanje ciljev po metodi SMART je staro že več kot 30 let, tvorjenje SMART-izjav kot temelj analize cilja pri oceni izobraževalnih potreb pa je novost. Preostane nam le še, da oblikujemo izobraževalni program na podlagi SMART-izjav in razvijamo spretnosti, ki jih izjave ponazarjajo.

5. Analiza kompetenc

Z analizo kompetenc ugotovimo, katero vedenje želimo izboljšati z izobraževanjem

Orodje 1: Primer analize stroškov in pričakovanih koristi			
Program: Vodenje selekcijskega intervjuja			
Ciljna javnost: 100 regionalnih managerjev – poslovodij v trgovini			
Cilj: Zmanjšanje stroškov najemanja nove delovne sile za 20 odstotkov			
Trajanje izobraževanja: 700 ur (7 ur × 100 managerjev)			
STROŠKI		KORISTI*	
		Osnova – predhodna analiza	
Neposredni stroški Stroški priprave programa (oblikovanje programa, plačilo izvajalcem, nočitve izvajalcev, delovno gradivo, postrežba med odmori, potni stroški udeležencev ...)	27,05 EUR	Povprečni prihodek od prodaje 75 %. Pričakovano povprečje prihodka na prodajalca je 20 %. Stroški usposabljanja novega prodajalca znašajo 3000 EUR. 15 novih prodajalcev na leto × 3000 EUR = 45.000 na prodajalno 45.000 EUR × 100 prodajalno = 4.500,000 EUR stroškov 4.500,00 × 0,20 = 900,000 EUR koristi	
Posredni stroški (vsi nepredvidljivi stroški)	800 EUR		
STROŠKI ODSOTNOSTI IZ DELA (del plače za dneve odsotnosti + stroški nadomeščanja + stroški izgubljenih poslov v času izobraževanja in usposabljanja)	20,000 EUR		
Stroški skupaj	47,850	Neto prihranki	900.000 – 47,850 = 852.150
Koristi	900.000 EUR	Razmerje med koristimi in stroški = 19 : 1 ROI = (neto prihranki/ stroški) * 100 ROI = (852.150/47.850)* 100 = 1781 %	
Stroški	47,850 EUR		

in usposabljanjem. Lahko uporabimo trenutni sistem kompetenc in analiziramo njihove predhodne ocene. Organizacije oziroma vodje jih ocenjujejo praviloma štirikrat na leto, nekatere pa tudi polletno oziroma letno. Pri tej analizi identificiramo kompetence oziroma zaželeno vedenje, ki najbolj odstopa v negativno smer, in na tej podlagi oblikujemo izobraževalni program. Med cilje programa lahko na osnovi te analize tudi zapišemo, do katere ravni želimo izboljšati posamezno kompetenco. Drugi način za določitev zaželenega vedenja oziroma kompetenc je izdelava 360-stopinjske analize, ki pokaže navzkrižje med samooceno in oceno drugih, pa tudi stopnjo razvitosti posamezne kompetence. Praviloma se te analize lotimo pri zahtevnejšem in dolgotrajnejšem izobraževanju. Po končanem izobraževanju lahko še enkrat naredimo 360-stopinjsko analizo in z njo izmerimo napredek oziroma učinkovitost izobraževanja.

Največji odziv imajo anketni vprašalniki, vloženi v plačilne kuverte.

6. Analiza delovnega mesta/delovne naloge

Namen analize delovnega mesta oziroma naloge je najti najučinkovitejšo pot za izvajanje dela na določenem delovnem mestu oziroma postopka za izpolnitev naloge. Če vzamemo za primer usposabljanje prodajalcev iz analize cilja, bi v tem primeru najprej delo prodajalca razdelili na manjše enote in dali vsako enoto pod drobnogled. Razlika med analizo delovnega mesta in analizo naloge je le v tem, da je naloga manjši izsek delovnega procesa na določenem delovnem mestu.

Postopek analize delovnega mesta oziroma naloge poteka v šestih fazah:

1. Opazovanje povprečnega zaposlenega na delovnem mestu oziroma ob opravljanju naloge in zapisovanje opažanj: kje ima težave, kaj opravi najhitreje ...
2. Intervju z najboljšimi izvajalci določene naloge: to je tisti, ki tudi najpogosteje uči novince. Tako pridobimo dragocene informacije, kaj storiti, ko pride do zapletov pri izvajanju delovne naloge in kako jih čim hitreje rešiti.
3. Intervju z nadrejenim/vodjem, pri čemer vodja ovrednoti posamezno delovno nalogo, navede čas, potreben za izdelavo naloge. Njegove informacije primerjamo z informacijami, ki smo jih pridobili v prvi fazi – pri opazovanju delovne naloge.
4. Pri analizi uporabite vse izvajalce določene naloge in preverite še pri njih, kako opravljajo nalogo ali kakšne standarde imajo. Slednje primerjajte na

Orodje 2: Primer uporabe analize potreb vs želja

Rangirajte na lestvici od 1 do 3 (1 – zelo veliko, 2 – srednje; 3 – najmanj), koliko lahko navedeni izobraževalni programi koristijo vašemu delu in pripomorejo k njegovi večji uspešnosti. Najprej navedite rang zase, nato pa še za druge vodje.* Prej si preberite opise izobraževalnih programov.

	Vaš rang (koliko bi program koristil meni)	Vodje skupaj (koliko bi program koristil drugim vodjem)
Osebnostne spretnosti		
Aktivno poslušanje		
Govorni nastop		
Računalniške spretnosti		
Reševanje problemov in odločanje		
Obvladovanje stresa		
Upravljanje časa		
Medosebne spretnosti		
Poslovno pisanje		
Coaching		
Obvladovanje konfliktnih situacij		
Upravljanje odnosov s strankami		
Učinkovita komunikacija		
Vodenje sestankov		
Motiviranje		
Timsko delo		
Vodstvene spretnosti		
Upravljanje energije v organizaciji		
Delegiranje		
Postavljanje ciljev		

* Pri informacijsko podprti anketi, vodje najprej ocenijo range zase, ne da bi vnaprej vedeli, da bodo ocenjevali range tudi za druge vodje skupaj. Ta možnost se jim ponudi šele, ko končajo ocenjevanje koristnosti programov zase.

Orodje 3: Primer izdelave analize cilja

Prosim, opišete, kaj si želite od prodajalcev. Kaj naj bi počeli, da bi vam bili všeč, in česa ne bi smeli početi?

Všeč mi je, kadar ...	Ni mi všeč, kadar ...
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•

Orodje 4: Analiza delovne naloge Naloga: Odgovarjanje na klice strank		
Faza	Potrebna spretnost	Zahtevnost naloge: 1 – lahka 5 – zahtevna
Odziv na klic stranke	Pritisniti na gumb za sprejem klica Pozdraviti stranko in se primerno predstaviti Vprašati stranko za šifro in pridobiti od nje druge identifikacijske podatke Dostopanje do arhiva stranke na računalniku	2
Identificiranje namena klica	Vprašati stranko po namenu klica; ali gre za novo zahtevo ali reklamacijo Poslušanje informacij, ki jih da stranka Povzemanje zahteve ali pritožbe stranke	4
Prepoznavanje prave rešitve	Navajanje možnih rešitev stranki Vprašati stranko, katera rešitev je zanjo najboljša oziroma sprejemljiva Razlaga izbrane rešitve	1
Predstavitve naslednje faze	Pojasnilo stranki, kako se bo implementirala dogovorjena rešitev Stranki povedati številko primera Stranko seznaniti s časom, potrebnim za rešitev	2
Konec klica	Zahvala stranki za klic Pritisk gumba za izključitev telefona Izpolnitev obrazca za implementacijo izbrane opcije	3

Sklepne misli

V prispevku je predstavljena analiza izobraževalnih potreb, ki vključuje zbiranje informacij in njihovo analizo za pripravo učinkovitega izobraževalnega programa. Slednje smo se v prispevku le bežno dotaknili, več pozornosti ji bomo posvetili v enem od prihodnjih člankov. Analiza izobraževalnih potreb mora odgovoriti na vprašanja, **zakaj, kaj, kako, kdaj** in **kje** bomo izvedli izobraževanje. Za pridobitev odgovora na ta vprašanja je treba zbrati ustrezne podatke. Pri tem lahko naleto tudi na ovire, ki jih moramo predvideti, in na podlagi večjega ali manjšega tveganja izbrati ustrezne pristope (podporne analize) za celovito oceno izobraževalnih potreb. V prispevku je predstavljenih osem analiz, ki jih lahko uporabimo pri oceni izobraževalnih potreb. Večini je dodan opis procesa s praktičnim primerom in orodjem za izvedbo posamične analize, ki služi kot praktičen in konkreten pripomoček za kakovostno izvedbo celovite analize izobraževalnih potreb.

različnih lokacijah. Klicni center je denimo lahko v različnih regijah, krajih – razlike med njimi.

5. Prediskutirajte lažje in zahtevnejše dele naloge s ciljno skupino udeležencev. Diskutirajte s povprečnimi in nadpovprečno uspešnimi izvajalci ter primerjajte njihove odgovore.
6. Združite podatke od 2. do 5. faze in jih primerjajte s 1. fazo, z lastnimi opažanji ter oblikujte najboljši in najučinkovitejši pristop za izvedbo naloge. Hkrati naredite načrt programa, kako boste novince najhitreje in najučinkoviteje naučili nove naloge.

Tisti, ki izvaja analizo delovnega mesta oziroma naloge, ima lahko težave, če mu je naloga tuja in porabi precej energije, da loči standardne postopke od nestandardnih. Težave so tudi, če je izvajalec preveč domač z nalogo, saj zaradi rutine ne loči več bolj zahtevnih od manj zahtevnih delov naloge.

Ko izvajalec opravi vseh šest faz, oblikuje še lestvico posamičnih delovnih nalog oziroma procesa dela glede na zahtevnost. Primer je prikazan pri orodju 4.

7. Analiza ciljne javnosti

Namen analize ciljne javnosti je pridobiti informacije o tem, kdo potrebuje specifično izobraževanje oziroma usposabljanje in kako strukturirati izobraževanje glede na določeno ciljno skupino, pa tudi, kako razdeliti udeležence izobraževanja na skupine. Pri analizi ciljne javnosti zbiramo šest vrst informacij:

1. **Interesi udeležencev** – osebni in poslovni. Ti bodo gotovo precej drugačni, če imamo v skupini pretežno ženske ali moške. Pri ženskah bo najbrž več interesa za modo, zdravo prehrano ..., pri moških pa za ekstremne športe ali ribolov ...
2. **Predhodno izobraževanje** – preverimo preteklo izobraževanje udeležencev, da se izognemo ponavljanju.
3. **Osebnosti** – kakšne osebne koristi bodo imeli od izobraževanja? Ali bodo po opravljenem programu dobili nagrado? Ali bodo pridobili nove bonuse ...? Večje ko so osebne koristi, bolj so udeleženci motivirani za izobraževanje.
4. **Vrednote in odnos ciljne javnosti** (bodočih udeležencev) – zelo vplivajo na izbiro pristopa k izobraževanju. Preverimo najmanj troje: kakšen je odnos ciljne javnosti do dela, kakšen imajo odnos do učenja in kakšen do specifične učne skupine.
5. **Fizične značilnosti** – analiziramo starost, spol in druge lastnosti skupine, da bi pravočasno prilagodili izobraževalni proces ciljni javnosti.
6. **Kulturne značilnosti** – analiziramo, s katerih govornih območij prihajajo

udeleženci, njihovo poznavanje jezika, ki se bo uporabljal pri izobraževanju, in se temu prilagodimo.

7. Kontekstualna analiza

Njen namen je odgovoriti na vprašanje, kako, kje in kdaj izvesti izobraževanje oziroma usposabljanje.

- Pri vprašalnici *kako* izberemo primeren medij oziroma način izobraževanja in usposabljanja. Lahko izberemo e-izobraževanje, klasično izobraževanje ali usposabljanje na delovnem mestu. Pri tem upoštevamo porabo časa, stroške, pozorni smo tudi na učinkovitost in določimo stopnjo usposobljenosti izvajalca.
- Nato izberemo lokacijo. Ali bo cenejše, če izvedemo izobraževanje v domačem izobraževalnem centru, ali bo bolje, če ga izvedemo v kakem hotelu zunaj sedeža podjetja ali če

izberemo kongresni center v neposredni bližini podjetja. Kje lahko pričakujemo boljšo storitev, kaj je lažje najeti? Kje bodo stroški nižji?

- Kdaj izvesti izobraževanje in usposabljanje? Ali med delovnim časom ali v prostem času? Dva dni skupaj ali ločeno po en dan v dveh tednih ...? Ali je bolje, da se izobraževanje začne v popoldanskih urah ali zgodaj zjutraj? Ali je konec meseca primeren čas ali je bolje, da ga izvedemo med počitnicami in dopusti ...?

Pri tej analizi se tudi vprašamo, koliko oseb se lahko udeleži izobraževanja in usposabljanja in kje ju bomo izvedli. Ali naj bo v prostoru premakljivo pohištvo? Ali bodo udeleženci sedeli v krogu ali bodo potrebovali mize...? Dobro je narediti še seznam nalog, ki jih moramo opraviti, in vprašanj, na katera moramo odgovoriti.

■ **Dr. Danijela Brečko**, SOFOS Inštitut za izobraževalni management, je strokovnjakinja za kadrovske in izobraževalni management ter ustanovna članica Slovenskega coaching združenja.

Literatura

Barbazzete, Jean, 2006. Training Needs Assessment, Pfeiffer.

Brečko, D., 2012. Identificiranje potreb po osebnem razvoju in osebnosti rasti, v: Zbornik coaching akademij, Planet GV.

Brečko, D., 2014: Merjenje učinkovitosti izobraževanja; seminarско gradivo, Planet GV.

* *Inštitut za izobraževalni management SOFOS vas vabi, da mu zaupate, kako se ocene izobraževalnih potreb lotevate v svoji organizaciji. Pisne prispevke z največ 9000 znaki pošljite na e-naslov: info@sofos.si. Najzvirnejše bomo objavili na spletni strani.*

PLANET
GV

Zaradi velikega zanimanja ponovno razpisujemo intenzivni tečaj



USPOSABLJANJE POOBLAŠČENCEV ZA PREPREČEVANJE MOBINGA

Usposabljanje bo potekalo 15 šolskih ur na dveh srečanjih,
2. in 4. decembra 2014 v Ljubljani.

KNJIŽNA PRIDOBITEV, DRUGA DOPOLNJENA IZDAJA KNJIGE

Recite mobingu NE

Obvladovanje psihičnega in čustvenega nasilja (s prilogami)
avtorice dr. Danijele Brečko



CERTIFIKAT

Opravljen zaključni izpit vam prinaša certifikat preizkušeni pooblaščenec za preprečevanje mobinga!

Preprečite mobing v vaših organizacijah!

PODROBNEJŠE INFORMACIJE IN PRIJAVE

Planet GV, d. o. o., Likožarjeva ulica 3, 1000 Ljubljana, informacije in prijave: 01/30 94 444, faks: 01/30 94 445
E-pošta: izobrazevanje@planetgv.si

Spletna stran: www.planetgv.si