

Uporaba modela *Investigate* pri analizi izobraževalnih potreb

Povežimo izobraževalne potrebe s poslanstvom in strateškimi cilji organizacije

Podjetja so vse bolj odvisna od hitrosti pridobivanja novega znanja. Seveda ne od katerega koli znanja, ampak od tistega, ki ga organizacija potrebuje za uresničevanje svojih strateških ciljev. Prav zato je analiza izobraževalnih potreb oziroma identificiranje potreb organizacije po novem znanju ključna v izobraževalnem managementu. Znanje, ki ni povezano s strategijo organizacije, namreč nikomur ne služi, nasprotno, razmere lahko celo poslabša. V prispevku avtorica na podlagi proučevanja najpogostejših napak pri analiziranju izobraževalnih potreb predlaga in na posamičnih primerih opiše 11-stopenjski model *Investigate*, ki izobraževalnega managerja kritično vodi skozi analizo izobraževalnih potreb ter zajame tudi evalvacijo izobraževanja kot stopnjo vrednotenja učinkov izobraževanja in usposabljanja. Slednjo smiselno poveže z začetno analizo potreb po izobraževanju. Avtorica poudari tudi vlogo vrhnjega in srednjega managementa, oddelka za izobraževanje in tudi zaposlenega, ki jo morajo ti imeti za učinkovito analizo izobraževalnih potreb.



Namesto uvoda – zgodba izobraževalne managerke Ane

V velikem trgovskem podjetju je vodja izobraževalnega oddelka dobila ambiciozno nalogo – zapalji so ji izdelavo analize izobraževalnih potreb za vso organizacijo s 5000 zaposlenimi. Veličasten izziv. Vodja izobraževalnega oddelka, recimo ji Ana, je takoj vpregla tim petih posameznikov in z njimi oblikovala matriko znanja in sposobnosti za operativne delavce ter tudi z vsakim posebej preverila, ali ta matrika velja. Njena ekipa je izdelala tudi analizo neskladja kompetenc

pri podpornem osebju in managementu ter pri tem izvedla vrsto zahtevnih globinskih intervjujev. Oborožena z množico podatkov je s svojo ekipo pripravila vrsto odličnih treningov z natančno oblikovanimi cilji z opisom vedenja, ki naj bi zapolnilo vrzel v znanju udeležencev in razvilo zaželeno kompetence do ustrezne ravni. Vse tako oblikovane treninge so tudi izvedli in sklepna evalvacija je pokazala zelo veliko zadovoljstvo udeležencev z izobraževanjem, v povprečju so bili treningi ocenjeni s 4 na lestvici od 1 do 5. Uspešna zgodba, bi lahko rekli. Toda tri mesece po koncu projekta je Ano poklical predsednik uprave in ji povedal, da so poslovni rezultati slab-

ši, kot so bili pred treningom.

Ana je pri sebi sklenila, da naredi analizo, kaj je šlo pri projektu narobe in kako je mogoče, da so poslovni rezultati slabši, če pa je bil trening po njenem prepričanju zelo uspešen. Po globljem razmisleku je ugotovila šest napak:

1. Nezadostna povezava med poslanstvom organizacije in izobraževalnim programom. Pri analizi izobraževalnih potreb se je osredotočala le na kompetence, ni pa bila pozorna na osnovno poslanstvo organizacije.
2. Nezadosten fokus na poslovne cilje, ki naj bi jih s izobraževanjem podprli.
3. Organizacijska kultura ni bila naklonjena

spremembam, ljudje so bili nagrajani za hitre rezultate, trening pa se je osredotočal na izboljšanje kakovosti.

- Organizacijska struktura in procesi niso podpirali sporočila treninga, tj. opolnomočenja zaposlenih, in večina linijskih managerjev je še vedno zelo hierarhično delovala.
- Tehnologija, ki naj bi podprla novo pridobljene spretnosti na delovnem mestu, ni bila dostopna.
- Nagrajevalni sistem organizacije je spodbujal individualne dosežke, trening pa timsko delo.

Vloga različnih deležnikov pri analizi izobraževalnih potreb

Še tako skrbno pripravljeno izobraževanje je lahko neuspešno zaradi treh razlogov:

- Kot kaže predstavljena zgodba, ni prišlo do transfera pri delu, bodisi zaradi kulture organizacije (zaposleni niso spremenili vedenja) bodisi povsem strukturalnih in organizacijskih razlogov (novih spretnosti ni bilo moč uporabiti).
- Program treninga in izvedba sta skromni in/ali nerelevantni za reševanje razmer.
- Udeleženci treninga se bodisi ne želijo, ne zmorejo bodisi se ne znajo učiti.

Za uspešnost slehernega treninga je torej pomembna predvsem celovita analiza izobraževalnih potreb, pri čemer ima vsak deležnik svojo vlogo in svoje odgovornosti.

Model *Investigate*

Zgodb, kot je Anina, je veliko in iz njih smo se marsikaj naučili. V letih izkušenj se je oblikoval poseben model analize izobraževalnih potreb, ki ničesar ne prepušča naključju. Imenovan je po angleški besedi *investigate* – *i. n. v. e. s. t. i. g. a. t. e.* (v slovenskem prevodu raziskuj), pri čemer vsaka črka besede pomeni eno stopnjo pri analizi. Model pravzaprav ponuja raziskovanje z nizom logičnih korakov in zastavljanjem vprašanj posameznikom v organizaciji, podobno kot se detektiv loti raziskovanja primera ali svetovalec potreb organizacije.

Za analizo izobraževalnih potreb je treba imeti detektivsko žilico.

Model *Investigate* vključuje 11 zaporednih faz, ki si sledijo po tem vrstnem redu:

- Identificiranje ključnih potreb organizacije
- Novi cilji in naloge
- Vizualizacija pospeševalcev in zaviralcev novih ciljev
- Eliminacija ovir
- Sorodne rešitve
- Trening

Tabela 1: Vloga in odgovornost deležnikov pri analizi izobraževalnih potreb

Vloga in odgovornosti deležnikov pri analizi izobraževalnih potreb	
Vrhni management	Nedvoumno komuniciranje strateških ciljev organizacije
Linijski srednji management	Pretvorba strateških ciljev organizacije v zahteve po učinkoviti izvedbi nalog in učne cilje Identifikacija učnih potreb timov in posameznikov
Izobraževalni oddelek	Razvoj izobraževalne in razvojne politike organizacije, ki bo spodbujala nenehno raziskovanje izobraževalnih potreb in pretvarjala učne cilje v učne prilikožnosti
Zaposleni	Spremljanje lastne delovne uspešnosti ter ocena pomanjkljivosti in potreb po izobraževanju ter učinkovito odpravljanje pomanjkljivosti

- Indikatorji uspešnega treninga
- Glavna neskladja v kompetencah zaposlenih
- Aplikativna vsebina
- Transfer v prakso
- Evalvacija

Uporaba modela *Investigate* vam bo pomagala, da se ne ujamete v past, v kakršno se je ujela Ana v naši začetni zgodbi. V nadaljevanju bom predstavila vsako stopnjo posebej, dodala pa bom tudi kakšen praktični namig ali primer.

1. I – identifikacija ključnih nalog in strateških ciljev organizacije

Kot vsak dober raziskovalec boste v prvi fazi morali imeti dostop do vrhnjega managementa oziroma do ključnih odločevalcev v organizaciji. Le oni vam lahko povedo, kakšni so trenutno strateški cilji. Čeprav so strategije navadno zapisane, to še ne pomeni, da lahko iz njih izlučite ključne prioritete. Te se namreč ves čas spreminjajo. Najprej morate torej vedeti, kaj organizacija trenutno dela in kaj želi doseči, kajti brez tega boste kot ladja brez kompasa. Pogovor z vrhnjim vodstvom vam poleg identifikacije prioritet omogoča pridobiti tudi potrebne informacije:

- da boste vedeli, kam fokusirati svojo energijo in vire;
- da boste znali svetovati srednjemu managementu glede prednostnih izobraževalnih potreb;
- da boste znali svetovati vodjem, investirati izobraževalni proračun, ki ga imate na voljo, v prave namene;
- da bo izobraževanje prineslo merljive rezultate, ki bodo imeli opazen vpliv na poslovno uspešnost.

2. N – novi cilji in naloge za doseganje delovne uspešnosti

V pogovoru z vrhnjim managementom ste pridobili osnovni uvid v strateške cilje organizacije in zdaj je pravi čas, da se pogovorite še z linijskimi vodji in ugotovite, kdo in kaj bi moral začeti delati drugače za uresničevanje novih strateških ciljev. Katere nove naloge in odgovornosti so prevzeli ter kakšne in katere nove spretnosti se zahtevajo za opravljanje novih nalog?

Druga faza modela *Investigate* je pravzaprav točka, ko prednostne naloge organizacije preoblikujete v merljivo vedenje in merljive kompetence.

3. V – vizualizacija pospeševalcev in zaviralcev novih ciljev

Navadno po koncu druge faze zavlada veliko navdušenje linijskih vodij in izobraževalcev. Novi cilji so navdušujoči, vpleteni so zato dobro razpoloženi, prevladujeta entuziazem in pozitivizem glede pridobivanja novih spretnosti. Toda prav zdaj je pravi čas, da ste pozorni tudi na pospeševalce in zaviralce, ki utegnejo vplivati na sprejemanje sprememb in uporabo novega znanja, sicer lahko skrenete s poti in podprete aktivnosti, ki ne vodijo do sprememb v delovni uspešnosti.

Najučinkovitejše in najpogosteje uporabljeno orodje je analiza močnih in šibkih področij. Z njo preverite močna področja, ki bodo podprla razvoj novih kompetenc (znanje, sposobnosti, prepričanja, vrednote), in tudi tista, ki nam jemljejo moč, da bi jih razvili.

4. E – eliminacija ovir

Faza, ki sledi, je odpravljanje ovir oziroma pokritje šibkih področij. Nekatere ovire se lahko hitro odpravijo, recimo pomanjkanje virov, zapleteno zaračunavanje storitev, vi-

I: praktičen namig (1. faza)

Vrhjemu managementu lahko zastavite ta vprašanja:

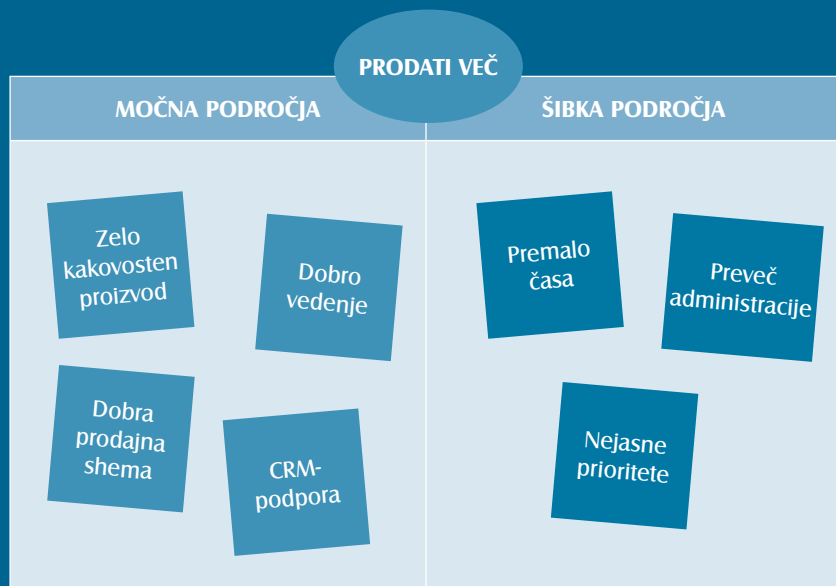
1. Kaj so ta hip vaše ključne prioritete?
2. Kakšni so strateški cilji za naslednjih 12 mesecev?
3. Kaj vam ne da spati ponoči?
4. Kaj bi radi dosegli v letu dni?
5. Če bi lahko vsak dan šepetali na uho svojim vodjem en stavek, kaj bi bilo to?

N: praktičen namig (2. faza)

Ko definiramo nove cilje in naloge, moramo na novo določiti tudi kompetence. To lahko naredite:

1. z nadgradnjo modelov kompetenc ali
2. s fokusnimi skupinami, pri čemer se pri izbrani skupini posameznikov raziskujejo nove kompetence in tudi njihovi načini pridobitve, razvoja in krepiteve.

V: praktičen zgled (3. faza)



S: praktičen zgled (5. faza)

PRODATI VEČ	NAREDITI VEČ PROIZVODOV	PRIHRANITI VEČ
<ul style="list-style-type: none"> Nov sistem bonusov in nagrad Odprava administrativnih prodajnih ovir Oglaševanje Popusti 	<ul style="list-style-type: none"> Nov sistem bonusov in nagrad Reorganizacija produkcijske linije Uvedba fleksibilnega delovnega časa Investicija v posodobitev opreme 	<ul style="list-style-type: none"> Izboljšanje produkcijskega procesa Uporaba boljših materialov Investicija v novo tehnologijo

dez pisarne ..., nekatere pa so bolj kompleksne in trdovratnejše, kot je odpor do sprememb oziroma sprememba vrednot.

Najbolj boleč trenutek za izobraževalnega managerja je, če mora glasovati proti izobraževanju.

Naloga izobraževalnega managerja je, da seznanji management, da bodo ugotovljene ovire delovale kot zaviralci izobraževanja in usposabljanja. Na tej točki boste morali tudi presoditi, ali so toliko močnejši od pospeševalcev, da je morda celo uspeh treninga ogrožen. Če so, boste morali celo glasovati proti izobraževanju, ker se bojite za njegovo uspešnost. To je gotovo boleč trenutek za vsakega izobraževalnega managerja, toda to je tudi trenutek resnice in trenutek, ko ste postali pravi svetovalec za doseganje uspešnosti.

5. S – sorodne rešitve

Morda zveni nenavadno, toda pred oblikovanjem programa usposabljanja se pripravljamo še, ali obstajajo sorodne oziroma kakšne druge rešitve za zadovoljitev novih organizacijskih potreb. Morda lahko z njimi bolje in ceneje zadostimo potrebam.

6. T – trening je rešitev

Za nekatere cilje ste morda našli rešitve, za nekatere pa ne. Za te ste zdaj lahko veliko bolj gotovi, da je trening prava rešitev. Drugače povedano: ko ugotovite, da bodo novo znanje, nove spretnosti in vrednote pripomogli k delovni uspešnosti, predlagajte izobraževanje in usposabljanje. Šele nato se lotite oblikovanja predloga področij izobraževanja za razvoj (novih) kompetenc. Ko ste v tej fazi, je tudi že čas, da začnete razmišljati o ciljnih treningih, ki jih boste lahko po njem tudi izmerili.

7. I – indikatorji uspešnega treninga

Ključna vprašanja, ki si jih postavite pri določanju učnih ciljev:

- kaj bodo ljudje znali delati drugače, ko bo izobraževanje oziroma usposabljanje končano;
- katere nove kompetence bodo lahko pokazali po končanem izobraževanju;
- kaj bo manager sprejel kot dokaz, da je bilo izobraževanje uspešno.

Na osnovi teh vprašanj določite cilje (priporočljivo je, da pri tem uporabite preskušeno metodo SMART). Še boljše pa je, da SMART-cilje pretvorite v SMART-izjave, ki so veliko bolj motivacijske.

8. G – glavna neskladja v kompetencah

Po določitvi učnih ciljev je treba identificirati posameznike, ki potrebujejo izobraževanje in usposabljanje, ugotoviti, kaj potrebujejo in koliko. Za to so na voljo številna orodja.

Naj jih nekaj nanizam: analiza kompetenc,

analiza potreb in želja, strukturirani intervjuji, opazovanje na delovnem mestu, analiza delovne uspešnosti, vprašalniki, 360-stopinjska ocena, raziskave vrednot, izražena potreba zaposlenega na letnem razgovoru, testi znanja in sposobnosti ... Velikokrat se v praksi analiza izobraževalnih potreb začne šele v 8. fazi predstavljenega modela in izključuje strateške prioritete.

Uporabimo metodo 3 K – »kdo potrebuje izobraževanje, kakšno in koliko«.

9. A – aplikativna vsebina

V 9. fazi se začne delo s trenerji. Večina trenerjev v oblikovanje vsebin programa ne vključuje bodočih udeležencev, še manj pa njihovih vodij, pogosto povsem izoliranih od vsebine programa. Še vedno prevladuje mnenje, da je vsebina programa le skrb trenerja. Veliko uporabnejša bo, če boste v njeno snovanje vključili tudi linijske vodje, ki natančno vedo, kaj želijo izboljšati pri zaposlenih, pa tudi veliko lažje in hitreje boste lahko izmerili učinke takšnega izobraževanja, za nameček pa si še tako zagotovili potrebno podporo vodij pri izobraževanju.

V nadaljevanju je nekaj praktičnih namigov, kako lahko v program vključimo managerje.

10. T – transfer v prakso

Že pred usposabljanjem je treba razmišljati o tem, kako bodo udeleženci naučeno prenesli v prakso. Eno največjih razočaranj v izobraževanju in usposabljanju je, če ni prenosa znanja iz učilnice na delovno mesto.

Za prenos znanja in spretnosti iz učilnice na delovno mesto je treba poskrbeti že pred treningom.

Prenos znanja in spretnosti na delovno mesto imenujemo »učni most«, katerega konstrukcijo začnemo načrtovati, še preden se začne izobraževanje in usposabljanje.

11. E – evalvacija

Morda se čudite, zakaj model analize izobraževalnih potreb vključuje tudi fazo evalvacije izobraževanja in usposabljanja. Tako kot morate zgraditi trdno konstrukcijo za učni most, tako morate že v fazi analize razmišljati o tem, kako boste merili učinkovitost in uspešnost izobraževanja. To pomeni, da predvidite vsa orodja za začetno, vmesno in končno evalvacijo izobraževanja ter usposabljanja. Poleg tega pa si v sklepni fazi analize izobraževalnih potreb po tem modelu odgovorite zlasti na vprašanja, navedena na str. 24.

I: praktičen zgled (7. faza)

SMART-cilji za prodajno osebje	Iz SMART-ciljev v SMART-izjave
<p>Po prodajnem treningu bodo prodajni predstavniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> • klicali stranke z osebnim imenom, • aktivno prisluhnili njihovim potrebam, • jim ponudili primerno rešitev, • dosegli skupni dogovor o rešitvi. <p>Vsak prodajalec bo poklical najmanj pet strank na uro.</p> <p>Ta cilj bomo dosegli v dveh tednih.</p>	<p>Prodajalci so pri delu odlični:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ker kličejo stranke z osebnim imenom, • ker jih aktivno poslušajo, • ker iščejo zanje najboljše rešitve, • ker dogovore dosegajo v dialogu s stranko, • ker spoštujejo čas stranke in opravijo razgovor v desetih minutah. <p>Ta cilj bomo dosegli v dveh tednih.</p>

G: praktičen zgled (8. faza)

Strukturiran intervju

Odperto vprašanje: Kakšno izobraževanje/trening bi bilo za vas najučinkovitejše za doseglo novega cilja **uspešno končati prodajni razgovor?**

Izobraževanje na delovnem mestu?	
Kako konkretno bi vam to pomagalo? Katere kompetence bi pri tem razvili?	
Izobraževanje v skupini?	
Kako konkretno bi vam to pomagalo? Katere kompetence bi pri tem razvili?	
Informacije?	
Kakšne informacije potrebujete in kako vam bodo pomagale?	

A: praktični namig (9. faza)

- Managerji naj postanejo sponzorji programov.
- Intervencije managerjev pri izvedbah programov/krajša predavanja.
- Managerji naj prej potrdijo (podpišejo) program.
- Managerji naj začnejo in sklenejo izobraževanje.
- Dobro usposobljeni managerji naj prevzamejo določen modul.
- Managerji naj se pridružijo udeležencem programa med odmori/kosilom in tako spremljajo napredek.

T: praktičen namig (10. faza)

Kako zgraditi trden učni most

- Individualni akcijski načrt za izboljšanje uspešnosti.
- Udeležba srednjega managementa pri oblikovanju in izvedbi izobraževanja.
- *Briefing* med udeleženci in njihovimi vodji pred usposabljanjem.
- Priprava učnega dnevnika za spremljanje individualnega napredka.
- *Debriefing* med udeleženci in njihovimi vodji po usposabljanju.
- Podpora sodelavcev in tima po izobraževanju.
- Nagrade za razvoj novega vedenja in kazni, ko do njega ne pride.

E: praktičen namig (11. faza)

Pet vprašanj faze evalvacije

1. Kaj boste merili?
2. Kako boste merili?
3. Kdaj boste merili?
4. Koga boste vključili v evalvacijo?
5. Kdo bo seznanjen z evalvacijo?

Sklepne misli

V prispevku je predstavljen praktični model za analizo izobraževalnih potreb *Investigate* (i.n.v.e.s.t.i.g.a.t.e), pri čemer vsaka črka besede pomeni fazo modela, ki smiselno povezuje strateške potrebe organizacije z izobraževalnimi cilji. V realnosti se analiza izobraževalnih potreb vse prepogosto začne šele pri 8. fazi iz tega modela in to izključuje prioritete strateške potrebe organizacije. Strategije se spreminjajo že na pol leta, morda še prej, zato je model *Investigate* učinkovit model analize izobraževalnih potreb, primeren času hitrih sprememb. Uporabimo ga lahko za letno načrtovanje izobraževanja kot vselej, ko rešujemo izziv delovne uspešnosti. Z njegovo uporabo bomo postali tudi pravi svetovalec linijskim vodjem in strateški zaveznik upravi.

■ **Dr. Danijela Brečko, Sofos, Inštitut za izobraževalni management.**

Literatura

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

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

Brečko, D., 2014. Merjenje učinkovitost izobraževanja, seminarsko gradivo, Planet GV.

Brečko, D., 2014. Analiza izobraževalnih potreb, revija HRM, oktober 2014.

Brečko, D., 2014: Model Investigate, ppt-gradivo za konferenco Izobraževalni management 2014, Planet GV.

Donovan, P., Townsend, J. Training Needs Analysis, Management Pocketbooks, 2004.

KADROVSKI MANAGER 2015

Postanite slovenski kadrovski manager leta, naj vaši dosežki na kadrovskem področju ne ostanejo skriti!

Vabimo vas k prijavi za prestižno priznanje na področju kadrovskega managementa v Sloveniji!

SLOVESNA PODELITEV PRIZNANJA »Kadrovski manager leta 2015« bomo podelili na Slovenskem kadrovskem kongresu, 16. in 17. aprila v Portorožu.

Več o osnovnih pogojih in merilih izbora ter obrazec za prijavo najdete na spletni strani <http://www.sk2015.net/#!priznanja/c8bk> (Slovenski kadrovski kongres).

