

мпании живут в динамичной рыночной среде, в окружении конкурентов. Постоянно меняющиеся внешние условия требуют постоянной внутренней подстройки компании по требованиям рынка. Одни сотрудники идут на повышение, другие только начинают вливаться в новый коллектив, кто-то замещает коллегу на время отпуска...

Очень часто складывается ситуация, когда руководство компании понимает, что существует необходимость в развитии персонала, проведении тренинга продаж обучении персонала, но не знает чему именно учить персонал. Выявление потребностей обучения – это методика, которая позволяет четко и ясно определить, кого и чему в компании необходимо научить.

Источникам возникновения потребностей в обучении, как правило, являются:

-изменения во внешней обстановке (экономической, правовой);

-технологические изменения;

-изменения стратегии, бизнес-плана, структуры фирмы, а также товаров и услуг, предоставляемых фирмой; движение персонала внутри фирмы.

Потребности в обучении, как правило, возникают на уровне организации, подразделения и отдельных сотрудников. Субъекты, выявляющие потребность в развитии персонала компании, - это не только руководство организации, но и менеджер по персоналу (тренинг-менеджер), руководители подразделений и сотрудники.

Способы выявления потребностей в обучении

1. Анализ результатов собеседования и тестирования при приеме на работу новых работников.

2. Анализ результатов деятельности новых работников в период введения в должность (адаптации).

3. Анализ результатов оценки (аттестации) работников.

4. Анкетирование руководителей подразделений и сотрудников.

5. Интервьюирование руководителей подразделений и сотрудников.

6. Анализ специальной внешней информации.

7. Анализ изменений технологии.

8. Подготовка решений руководящих органов фирмы.

9. Анализ решений руководящих органов фирмы.

10. Анализ ожидаемых кадровых изменений внутри фирмы.

Анализ результатов собеседования и тестирования при приеме на работу новых сотрудников

Основную роль в реализации данной технологии выявления потребностей в обучении играет, конечно, служба персонала, поскольку именно она организует оценку кандидатов.

Анализ результатов деятельности новых сотрудников в период введения в должность и проведение адаптации вновь принятого сотрудника позволяет ему войти в рабочий процесс организации. Однако в ходе адаптации могут выявиться и недостатки сотрудника, мешающие его эффективной работе на новом месте. И здесь возможны два варианта действий:

-сотруднику дают доработать до конца испытательного срока, а затем увольняют его, как не подходящего на данную должность

-в компании организуется в той или иной форме обучение сотрудника.

Анализ результатов оценки (аттестации) сотрудников

Аттестация, как правило, проводится раз в год (иногда раз в шесть месяцев) и, следовательно, представляет собой хороший метод для построения долгосрочных учебных целей, но мало эффективен, когда требуется быстрое решение возникшей проблемы.

Анкетирование руководителей подразделений и сотрудников

Данный метод целесообразно применять для оперативного выявления потребностей в обучении больших групп специалистов по профессиональной тематике. Анкета должна быть составлена таким образом, чтобы однозначно и адекватно оценить потребности в обучении. Результаты анкетирования должны являться основанием для определения, кого и чему необходимо обучать.

Из сказанного выше вытекают требования к содержанию анкеты. В ней формулируются основные критерии, определяющие необходимые и реально существующие знания. Фактически содержание анкеты должно быть не чем иным, как предполагаемым перечнем вопросов программы обучения.

Ответы на вопросы анкеты помогут сформировать однородные по уровню и потребностям группы сотрудников для обучения по данному направлению.

Интервьюирование руководителей подразделений и сотрудников

Изменения, происходящие в компании, могут иметь различный "масштаб" и различную скорость протекания. Крупные изменения, определяемые решениями руководящих органов компании, бывают не так уж часто.

Значительно чаще происходят изменения в рамках отдельных подразделений и направлений работы. Эти изменения сложно или даже невозможно отследить на уровне организации.

В связи с этим одной из важнейших технологий выявления потребностей в обучении является проведение регулярных встреч и бесед тренинг-менеджера с руководителями подразделений. Эти же встречи могут служить и для подготовки решений руководящих органов компании.

Для повышения эффективности бесед с руководителями и сотрудниками целесообразно использовать специально разработанные для этой цели опросники.

Анализ специальной внешней информации

Под специальной внешней информацией здесь понимается любая информация об изменениях во внешней обстановке (например, экономической и правовой). Эта информация может извлекаться из официальных источников, информационно-аналитических изданий, материалов конференций и семинаров.

Анализ информации и получение выводов из нее, приводящих к изменениям в работе и вызывающих потребности в обучении, является, конечно, в основном прерогативой специалистов в соответствующих областях. Однако и тренинг-менеджер должен следить за основными обзорными источниками информации, чтобы важные изменения не стали для него неожиданностью.

Анализ изменений технологии

Основные технологии, используемые в производственных процессах фирмы, также необходимо систематически подвергать анализу на предмет возможной необходимости обучения персонала. Очевидно, что обучение почти неизбежно в случае замены используемого сотрудниками оборудования или программного обеспечения.

Не всегда изменения технологии работы столь очевидны. Например, к технологическим относятся и нематериальные изменения, такие как изменения документооборота, включая появление новых видов и форм документов.

Анализ решений руководящих органов фирмы

Любые изменения в деятельности компании оформляются в виде решений ее руководящих органов (Совета директоров, Правления, комитетов, советов и т. п.). Тренинг-менеджер должен, как минимум, своевременно знакомиться с этими решениями, анализировать их с точки зрения возможных потребностей в обучении и вносить соответствующие предложения по коррекции планов и бюджета компании.

Еще лучше, если тренинг-менеджер не просто отслеживает готовые решения, а участвует в их подготовке - лично или через директора по персоналу. Тогда необходимые меры по организации обучения появятся в решениях исполнительных органов компании уже на этапе их подготовки.

А самый идеальный вариант - это когда не тренинг-менеджер и не директор по персоналу, а сами руководители подразделений, составляя планы и готовя решения, включают в них мероприятия по обучению персонала, сопровождающие и поддерживающие планируемые изменения.

Анализ ожидаемых кадровых изменений внутри фирмы

Любая компания, заботящаяся о своем будущем, управляет перемещениями ключевых сотрудников, выстраивая для них планы карьеры. Каждое из перемещений должно сопровождаться соответствующим обучением.

Фирма, имеющая высокий уровень планирования карьеры, может составлять типовые планы - что-то вроде "маршрутов карьеры", снабженных "указателями направления" в виде обязательных учебных и иных развивающих мероприятий. Эти планы должны быть известны всем сотрудникам соответствующих подразделений. В этом случае они будут ясно представлять, чего им необходимо добиться и какое обучение пройти, чтобы продвинуться по служебной лестнице.

Итак, мы можем сказать, что методика выявления потребностей в обучении строится на следующих принципах: обучение эффективно только в том случае, если преследует конкретную цель. Цель обучения в свою очередь может быть определена только при условии, что выявлены и проанализированы потребности в обучении персонала.

Анализировать в данном случае требуется то:

- как работает компания и как она должна работать в идеале.

- какими навыками и способностями обладают сотрудники, и какими должны обладать согласно потребностям компании.

- какие функции выполняет каждый из сотрудников, и какие должен выполнять согласно занимаемой должности

Выявление потребностей в обучении должно проводиться:

- для всей компании в целом

- для групп сотрудников (например, сотрудников одного отдела)

- для каждого сотрудника в отдельности.

Выявленные потребности должны быть обобщены с целью выделения приоритетных областей для обучения и форм обучения.

Результаты такого обобщения будут содержать следующую информацию:

- количество сотрудников в каждой группе

- количество сотрудников требующих обучения

- необходимый тип обучения (обучение на рабочем месте или обучение вне компании)

- первоочередные задачи по обучению.