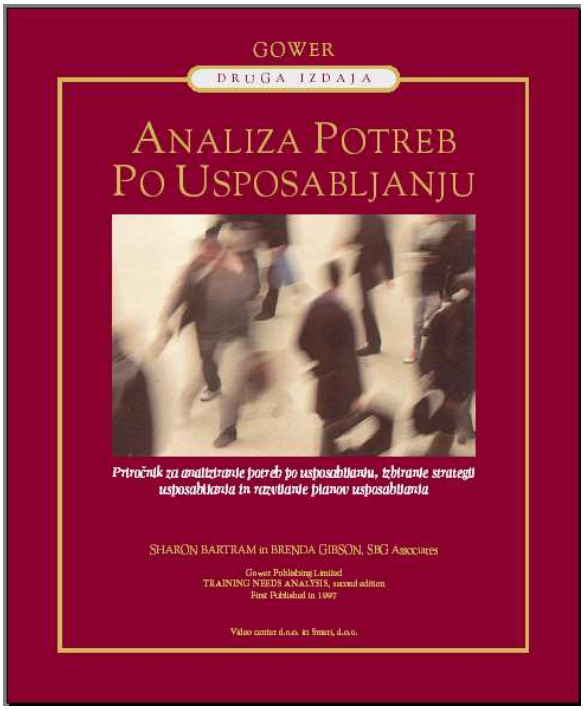
Training Need Analysis



ANALIZA POTREB PO USPOSABLJANJU

KAZALO

I. RAZVOJ ORGANIZACIJE

1. Dojemanje Organizacije
2. Merila Uspešnosti Podjetja
3. Organizacijski Profili
4. Merila Odličnosti Organizacije

II. ORGANIZACIJSKA KLIMA

5. Komunikacije
6. Zadovoljstvo z delom
7. Kaj »žene« to organizacijo
8. Enakost
9. Ali je to učeča se organizacija

III. UPRAVLJANJE VIROV

10. Samoocenjevanje
11. Primernost za vodje
12. Upravljanje časa
13. Upravljanje ljudi
14. Upravljanje s stroški
15. Kako me vidijo drugi
16. Kako nadrejeni vodja vidi svoje vodje

IV. ZNANJA IN SPRETNOSTI ZA DELO

17. Analiziranje dela
18. Pregled izobraževanja
19. Kompetentnost za delo
20. Delo z drugimi
21. Pregled strokovnega znanja in spretnosti

I. Organiziranost

V poglavju organiziranost raziskujemo razvojne možnosti podjetja, kot jih vidijo ljudje na vrhu. Obsega 5 instrumentov:

1. DOJEMANJE ORGANIZACIJE
2. IDENTIFIKACIJA CILJEV ORGANIZACIJE
3. ORGANIZACIJSKI PROFIL
4. MERILA ODLIČNOSTI ORGANIZACIJE
5. ZADOVOLJSTVO KUPCEV

Ciljna skupina so tisti zaposleni, ki v podjetju sprejemajo odločitve.
S temi instrumenti pridobivamo torej zaupne informacije, ki od načrtovalcev raziskave zahtevajo jasen načrt in zagotovilo, da bodo ugotovitve uporabljene učinkovito.

1. dojemanje organizacije:
- zbere mnenja o tem, v čem je organizacija dobra,
- aspekte tega, kar se mora v organizaciji izboljšati,
- priložnosti, ki jih ima organizacija za razvoj in
- potencialne nevarnosti, ki se jih mora organizacija izogniti.

2. merila uspešnosti organizacije:
- pregled meril uspešnosti kot ciljev za prihodnji organizacijski razvoj in koraki, ki jih mora podjetje narediti, da bi te cilje doseglo.

3. organizacijski profil
- pokaže, kako na učinkovitost podjetja gleda najvišje vodstvo

4. merila odličnosti organizacije
- jasno določijo, kaj mora podjetje narediti, da bo najboljše na svojem področju.

5. zadovoljstvo kupcev
- sprašuje kupce, po oceni učinkovitosti podjetja, pri zadovoljevanju njihovih potreb. Osvetli prednosti, na katerih lahko podjetje gradi in slabosti, ki lahko povzročijo probleme, če jim podjetje ne bo posvetilo pozornosti.

1. Dojemanje organizacije

Namen
- Zbiranje informacij o sedanji učinkovitosti podjetja in potencialnih zunanjih in notranjih dejavnikih, ki bodo vplivali na razvoj podjetja.
- Ugotoviti, kako te zadeve vidijo različni posamezniki v podjetju.

Opis inštrumenta
Inštrument je tabela, v kateri je potrebno s svojim mnenjem dopolniti začete trditve.

2. Merila uspešnosti podjetja

Namen
- Pridobiti informacije o prihodnjih ciljih podjetja.
- Izdelati načrt za dosego teh ciljev.

Opis inštrumenta:
To je inštrument, pri katerem udeleženci po prioriteti razporedijo karte, na katerih so opisna merila, s katerimi merimo uspešnost podjetja. Nato izdelajo akcijski načrt, kako bodo dosegli posamezno merilo.

3. Organizacijski profil

Namen
- Pridobiti informacije o sedanji učinkovitosti organizacije.
- Poiskati in predlagati aktivnosti, s katerimi bi izboljšali učinkovitost in doseganje ciljev organizacije.

Opis inštrumenta
Inštrument je serija začetih trditev o posameznih področjih organizacije, katere morajo posamezniki dopolniti.

4. Merila odličnosti organizacije

Namen
- Oceniti učinkovitost organizacije v primerjavi s podobnimi in/ali konkurenčnimi organizacijami.
- Dobiti informacije, ki določajo odličnost organizacije in njene zmožnosti.
- Razmisliti, kako je ta odličnost dosegljiva.

Opis
Inštrument je razpredelnica, v katero zapisujemo pridobljene informacije.

II. Organizacijska klima

V tem poglavju ugotavljamo, kako zaposleni dojemajo organizacijo in odpiramo vprašanja za debato z ljudmi na vrhu, ki morajo sprejeti odločitev za spremembo še predenj bodo instrumenti uporabljeni. Način, kako zaposleni gledajo na organizacijo,

je pomemben indikator, kako bodo gledali na organizacijo od zunaj, kar lahko dolgoročno vpliva na uspeh organizacije. Na razpolago je pet instrumentov:

5. KOMUNIKACIJE
6. IZPOLNJEVANJE ZNANJA
7. ZADOVOLJSTVO Z DELOM
8. EVIDENCA ENAKOSTI
9. ALI JE TO UČEČA SE ORGANIZACIJA?

Ciljna skupina so vsi zaposleni, toda iniciativa za to delo mora prihajati z vrha. Bilo bi nesmotrno uporabljati te instrumente brez podpore, ker bodo dvignili zavedanje ljudi o tem, kaj se dogaja in vzbudili pričakovanja. Narediti to in kasneje ne reagirati, ima lahko dolgoročne negativne posledice.

5. Komunikacije
- reflektirajo poglede ljudi na izboljšave, ki bi jih organizacija lahko naredila.

6. Izpolnjevanje dela
- osvetljuje nivoje zadovoljstva z delom v organizaciji, skupaj z odnosi do avtoritet, planiranjem dela, komunikacijami in delovnimi metodami.

7. Kaj žene to organizacijo?
- kaže, če managerji na vrhu neprestano sporočajo vrednote organizacije delovni sili.

8. Evidenca enakosti
- raziskuje dosežke organizacije v zagotavljanju enakih možnosti v vseh pogledih. Kaže, kje gre za enake možnosti in kje se je dogajala odkrita in prikrita diskriminacija.

9. Ali je to učeča se organizacija?
- preizkuša, preverja percepcijo zaposlenih o tem, kako jih obravnava organizacija in kako obravnava njihovo prihodnost.

5. Komunikacije

Namen:
- Pridobiti informacije o tem, kako so komunikacije v organizaciji sprejete.
- Zbrati od zaposlenih ideje o izboljšanju komunikacij.
- Identificirati področja v organizaciji, ki bodo pomagala ali zavirala dosežke teh izboljšav.

Opis:
Instrument uporablja brainstorming tehnike za pridobitev količine idej, ki jih nato uredimo po prioriteti in jih analiziramo.

6. Zadovoljstvo z delom

Namen
Pridobiti informacije o stopnji zadovoljstva z delom in odnosom do avtoritet, planiranje dela, komunikacij in metod dela, ki so v uporabi v oddelku in na organizacijskem nivoju.

Opis
Ta instrument je pregled, ki od zaposlenih zahteva razmislek o dvajsetih parih trditev, ki so povezane z njihovo delovno situacijo. S primerjavo trditev in označevanjem ocene na skali, zaposleni lahko opišejo njihovo situacijo tako, kot jo vidijo.

7. Kaj »žene« to organizacijo?

Namen
- Ugotoviti percepcijo zaposlenih o tem, kaj »žene« njihovo organizacijo, glede na to kako so vodeni.
- Primerjati percepcije zaposlenih s pecepcijo vodstva podjetja.
- Predlagati spremembe za doseganje bolj jasnega načina sporočanja o tem, kaj »žene« organizacijo.

Opis
Instrument je tabela kjer se primerjajo gonilne sile organizacije in določajo prioritete med njimi.

8. Enakost

Namen
Raziskati, kako se organizacija približuje enakopravnosti. Zbrati dokaze, ki kažejo pozitivne ali negativne akcije, ki vplivajo na enakopravnost v organizaciji.

Opis
Ta instrument je namenjen zbiranju evidence o problemih, povezanih z enakostjo.

9. Ali je to učeča se organizacija?

Namen
Pridobiti informacije o tem, kako zaposleni ocenjujejo odnos organizacije do usposabljanja in razvoja.

Opis
Instrument je strukturiran razgovor. Na razpolago so različni dokumenti za ljudi na različnih nivojih v organizaciji.

III. Upravljanje virov

V tem poglavju je prikazano, kako primerjati učinkovitost zaposlenih s priporočljivo najboljšo prakso. Razhajanja v učinkovitosti namreč lažje ugotavljamo, če so standardi določeni.
Uporabimo lahko sedem instrumentov:

10. SAMOOCENJEVANJE
11. PRIMERNOST ZA VODNEJE
12. UPRAVLJANJE ČASA
13. UPRAVLJANJE LJUDI
14. UPRAVLJANJE STROŠKOV
15. KAKO ME VIDIJO DRUGI
16. KAKO VODSTVO PODJETJA VIDI SVOJE VODJE

Ciljna skupina so vsi, ki so odgovorni za upravljanje virov, predvsem pa za upravljanje enega najpomembnejših v vsaki organizaciji, to so njeni ljudje.

10. Samoocenjevanje

- pomaga posameznikom, da ugotovijo, koliko svojega časa posvečajo ključnim elementom upravljanja drugih.

11. Primernost za vodenje

- pomaga posameznikom, da odkrijejo svoje prednosti in področja osebnega razvoja za vodenje, tako sebe kot drugih. Ocenjujejo tudi, kaj so po njihovem mnenju prioritete za organizacijo.

12. Upravljanje časa

- osvetli probleme, ki jih imajo pri tem posamezniki in jim pomaga dosegati večjo učinkovitost.

13. Upravljanje ljudi

- zahteva od ocenjevalcev, da opišejo svoj osebni stil in pristop pri upravljanju drugih. To lahko primerjajo s primerljivimi podatki in ugotovijo svoje prednosti in področja za osebni razvoj.

14. Upravljanje stroškov

- preveri učinkovitost na tem področju s postavljenimi vzori dobre prakse.

15. Kako me vidijo drugi?

- primerja informacije, ki so pridobljene z vprašalnikom, ki so ga izpolnjevali tisti, ki so vodeni, s tem, kako vodje vidijo sami sebe.

16. Kako vidim moje vodje?

- pokaže najvišjemu vodstvu, kako oceniti kompetence vodji, ki so jim direktno odgovorni. Področja, ki jih bo potrebno razvijati, ugotavljajo s primerjanjem splošnih značilnosti upravljanja ljudi z dejansko učinkovitostjo svojih podrejenih.

10. Samoocenjevanje

Namen
Raziskati, koliko časa je porabljenega za opravljanje ključnih managerskih aktivnosti in oceniti učinkovitost v doseganju želenih rezultatov.
Analiza teh informacij bo pokazala, kakšno usposabljanje je potrebno za doseganje organizacijskih, oddelčnih in osebnih ciljev.

Opis
Instrument je dnevnik aktivnosti ocenjevanca.

11. Primernost za vodenje

Namen
- Vodje s tem instrumentom odkrivajo svoje prednosti – to so naloge, ki jih znajo dobro opravljati in področja ki jih morajo še izpopolniti. Aktivnosti, ki jih ponavadi izvajajo vodje so grupirane na deset področij vodenja.
- Primerjati potrebe organizacije z spretnostmi njenih vodij.
- Razviti izobraževalne načrte za posameznike in za skupine.

Opis
Instrument se za pridobivanje informacij poslužuje pristopa »razvrščanja kartončkov«.

12. Upravljanje časa

Namen
- Spoznati vidike samoorganiziranja ljudi, ki jih je zaradi povečanja posameznikove učinkovitosti na delu, potrebno izpopolniti.
- Odpraviti morebitne organizacijske probleme, ki se kažejo kot posledice slabega upravljanja časa.

Opis
Anketa, ki jo izpolnjujejo posamezniki. Lahko jo alternativno preoblikujemo v metodo »sortiranje kart«.

13. Upravljanje ljudi

Namen
- Pomagati vodjem, da razvijejo spretnosti vodenja svojih skupin.
- Ugotoviti izobraževalne potrebe vodij, s posebnim poudarkom na najnižji nivo vodenja.
- Oceniti kompetence posameznih vodij.

Opis
Inštrument je serija odprtih trditev, ki posamezniku omogočajo, da opiše svoje metode dela pri vodenju ljudi. Njihovi odgovori se primerjajo s predlagano

primerljivo listo odgovorov. Ta primerljiva lista se lahko prilagaja glede na značilnost organizacije.

14. Upravljanje s stroški

15. Kako me vidijo drugi

Namen

- Primerjati percepcijo, ki jo imajo vodje o svojem delu, s percepcijo, ki jo imajo o njih, člani njihovih timov.
- Področje vodenja in timsko delo. Narediti plan razvoja na področju vodenja in timskega dela v skladu z ugotovitvami primerjave.

Opis
Inštrument je anketa, ki za merjenje percepcije managerskega izvajanja uporabi razvrstitveno skalo.

16. Kako nadrejeni vodja vidi svoje vodje?

Namen
S pomočjo ocen vodstva izdelati plane razvoja za vodje oddelkov.

Opis
Instrument pomaga vodstvu podjetja, ki s pomočjo izbranih trditev označijo lastnosti svojih podrejenih vodij. Rezultat so ugotovljene potrebe po izobraževanju tako posameznih vodij kot celotnega vodstva.

IV. Znanja in spretnosti za delo

V tem poglavju analiziramo načine opravljanja dela, s posebnim poudarkom na potrebnih znanjih, praktičnih veščinah in vedenjskih spretnostih.
Ugotavljamo, kdaj in kje so standardi doseženi in kje je nastaja deficit.

Uporabili bomo 5 inštrumentov:

17. ANALIZA DELA
18. PREGLED IZOBRAŽEVALNIH POTREB
19. KOMPETENCE ZA DELO
20. DEL Z DRUGIMI
21. PREGLED STROKOVNEGA ZNANJA IN SPRETNOSTI

Ciljna skupina so običajno vsi zaposleni, razen starejših managerjev, za katere inštrument ni primeren.

17. Analiza dela
- je koristno izhodišče; managerjem in njihovemu osebju pomaga definirati vsebino dela, kar je osnova za druge analize.

18. Pregled izobraževalnih potreb
- je namenjena zaposlenim, ki s tem prevzamejo odgovornost za prepoznavanje in zagovarjanje lastnih izobraževalnih potreb.

19. Kompetence za delo
- je osnova za plan izobraževanja, prikazuje nivo znanja in spretnosti, ki jih imajo ljudje, njihovo fleksibilnost in zmožnost prevzemanja različnih nalog.

20. Delo z drugimi
- raziskuje pomemben del izobraževalnih potreb in sicer področje verbalnih komunikacij.

21. Pregled strokovnega znanja in spretnosti
- bo pomagal odkriti speče znanje v organizaciji; to so znanja in spretnosti, ki so neizkoriščene.

17. Analiziranje dela

Namen:
- Ugotoviti, kaj je namen dela.
- Analizirati znanje, spretnosti in vedenjske veščine, ki jih morajo imeti zaposleni za opravljanje del.
- Določiti standarde, s katerimi se bo primerjala učinkovitost izvajanja dela posameznih izvajalcev.

Opis
Inštrument daje okvir za skladno, enoznačno analiziranje del. Narejena analiza je osnova za vse nadaljnje analize in jo uporabljamo skupaj z ostalimi inštrumenti v tem poglavju.

18. Pregled izobraževalnih potreb

Namen
- Pridobiti informacije od izvajalcev del o njihovem dojemanju izobraževalnih potreb v povezavi z učinkovitostjo izvajanja dela.
- Razviti oddelčne izobraževalne plane
- Določiti skupne izobraževalne teme za vse oddelke
- Oceniti odnos do izobraževanja

Opis
Inštrument je kratek pregled, ki od vprašanih zahteva, da povejo, kakšno usposabljanja bi potrebovali s področja tehnik medsebojnih odnosov in informacij.
Z inštrumentom 20 si lahko pomagamo, pri spreminjanju odnosa do usposabljanja.

19. Kompetentnost za delo

Namen

- Poiskati vrzeli v usposobljenosti izvajalcev dela v oddelku.
- Osvetliti morebitne probleme pri izvajanju nalog v oddelku.

Opis

Inštrument je matrika, v katero se napišejo vse naloge, ki se izvajajo v oddelku, nato se razvrstijo izvajalci del glede na nivo usposobljenosti oziroma obvladanja posamezne naloge.
Nato izluščimo izobraževalne potrebe za posameznega izvajalca in jih zabeležimo v zadnji koloni matrike za posamezno nalogo.
Pri izdelavi plana izobraževanja lahko matriko uporabimo skupaj z inštrumentom 19. Tako izdelan plan je obveznost tako za vodje kot za izvajalce dela.

20. Delo z drugimi

Naloga

Poiskati načine za izboljševanje odnosov med ljudmi, z namenom povečati učinkovitost njihovega dela.

21. Pregled strokovnega znanja in spretnosti

Namen

Pridobiti informacije o znanju in spretnostih, ki jih imajo posamezniki, in so jih pridobili v predhodnih zaposlitvah ali aktivnostih zunaj delavnih okolja.

Opis

Ta metoda je kratek vprašalnik.