

1.2. Methode 2: behoeftenanalyse per dienst/afdeling

Deze methode sluit aan bij de vorige. Het gaat erom de gevolgen van de doelstellingen voor de volgende 1 tot 3 jaar te vertalen in HR-termen in het algemeen en dan in het bijzonder wat opleiding betreft. De analyse heeft hier evenwel geen betrekking op het volledige bedrijf maar op elke afdeling, en je gesprekspartner is niet de directie maar de afdelingsverantwoordelijke.

In eerste instantie bepaalt iedere afdelingsverantwoordelijke op zijn niveau – en doorgaans in samenwerking met jou – de gevolgen die de algemene doelstellingen van de directie voor zijn afdeling hebben.

Met andere woorden, de afdelingsverantwoordelijke doet dezelfde strategische denkoefening als die die de directie voor de hele onderneming gedaan heeft, maar dan op het niveau van zijn afdeling:

1. Wat betreft de veranderingen bepaalt hij eerst welke veranderingen in zijn afdeling verwacht worden op het vlak van:
 - technische evoluties,
 - organisatie/werkmethode/structuur en taakverdeling,
 - producten/geleverde diensten,
 - relaties met de interne of externe klanten ...
 2. Dan wat betreft personeelsaangelegenheden:
 - de vooruitzichten voor aanwervingen/vertrekken/verschuivingen,
 - de evolutie van de opdrachten van de medewerkers,
 - de wijzigingen van de deelfuncties van het departement ...
 3. Ten slotte zal hij, eventueel met jouw medewerking, daaruit in het bijzonder afleiden wat de gevolgen van de veranderingen voor de competentiebehoeften zijn.
-

Opmerking:

De afdelingsverantwoordelijke zou tijdens een collectieve informatievergadering aan zijn medewerkers (of toch minstens aan de teamleiders van zijn afdeling) moeten communiceren over de doelstellingen van de afdeling en over de visie die hij eruit afleidt in termen van algemene organisatie en HR-beleid in het bijzonder (en hier vooral de competentiebehoeften). Op die manier biedt hij hun de kans om te reageren.

Op het einde van de analyse communiceert iedere verantwoordelijke aan jou alle globale opleidingsbehoeften in zijn departement. Hij baseert zich daarbij bij voorkeur op een samenvattend document dat de volgende elementen bevat:

1. het doel van de opleiding, d.w.z. de te behalen doelstellingen, de verwachte veranderingen, de met de opleiding te corrigeren onregelmatigheden (voorbeelden: verwachting van aanzienlijke investeringen in de dienst, nieuwe producten, nieuwe technieken, nieuwe markten, een verandering in de organisatie, de productiviteitsdoelstelling, een nieuwe reglementering ...), en de impact ervan op de huidige en toekomstige opdrachten van de op te leiden personen;
2. de behoeften aan een relevante opleiding (wat de te verwerven vaardigheden betreft);
3. de namen van de betrokken personen of doelgroep/betrokken functies/aantal betrokken personen voor elke opleidingsbehoefte;
4. de timing;
5. andere punten (eventueel): de gewenste lesgever, de grootte van de groep, beperkingen, slaagvoorwaarden, culturele of organisatorische drempels ...;
6. indien mogelijk: een schatting van de kostprijs van de opleiding.

Een voorbeeld: opleiding onderhoud 1^{ste} niveau voor bandwerker

1. *Project: vanaf januari 2017 de operatoren van band X laten instaan voor de onderhoudswerken 1^{ste} graad (in plaats van de technische dienst)
Doelstelling: de stoptijden van de machines op die lijn in 2017 met 10% verminderen tegenover 2016.*
2. *Te verwerven competenties:*
 - *technische documentatie van de machines 1 en 2 lezen en interpreteren,*
 - *de oorzaken van een storing op die machines kunnen diagnosticeren,*
 - *kunnen instaan voor de onderhoudsoperaties van het 1^{ste} niveau op die machines (eenvoudige afstellingen zonder dat de infrastructuur gedemonteerd of geopend moet worden, het vervangen van gebruikselementen zoals verklikkerlampjes, olie en filters ...),*
 - *als de tussenkomst van een technicus vereist is, de storingen op een "professionele" manier kunnen beschrijven,*
 - *enzovoort*
3. *Alle operatoren van band X.*
4. *De opleiding moet voltooid zijn tegen begin 2017, bij voorkeur tegen maart 2017.*
5. *Interne lesgever: de heer Jan Van Impe. Opleiding in de onderneming in een groep van 6 tot 8 medewerkers. Voorziene duur: 3 dagen (3 X 1 dag met max. 1 week tussen). Bij voorkeur op donderdag.
Aandachtspunt: personeel met een lage technische scholing.*
6. *Kost: loonkost van de heer Van Impe.*

Suggestie: organiseer een collectieve denkoefening

Idealiter worden de medewerkers van de afdeling betrokken bij het nadenken over de gevolgen van ontwikkelingen in hun eigen functie.

Op die manier wordt de strategie van de onderneming en van de afdeling verspreid onder alle medewerkers en worden ze betrokken bij de goede uitvoering ervan.

Het gaat hier dus om meer dan de detectie van opleidingsbehoeften. We hebben het hier over een krachtige tool voor uitwisseling en interne communicatie. Maar het is wel een vrij zware manier van werken – vooral als er veel medewerkers zijn.

Als “compromis” zou je alleen de teamleiders van de afdeling bij het denkwerk kunnen betrekken.

De benadering omvat drie stappen:

- a. De verantwoordelijke communiceert de doelstellingen aan zijn medewerkers, zodat ze erover kunnen nadenken (let op het taalgebruik, het moet aangepast en verstaanbaar zijn).
- b. Hij vraagt hun om na te denken over wat hun nieuwe verantwoordelijkheden zouden zijn en bijgevolg ook hun nieuwe taken en ... welke toekomstige competenties ze nodig hebben (en dus moeten ontwikkelen) in het licht van die doelstellingen (dat denkwerk is niet evident en de hulp van een “neutrale” begeleider kan noodzakelijk zijn).
- c. Ten slotte organiseert hij collectieve uitwisselings-/overlegvergaderingen om (te proberen) te komen tot een consensus over de toekomstige functie in termen van nieuwe verantwoordelijkheden, nieuwe taken en nieuwe competenties.

Opmerkingen:

1. *Soms werkt de onderneming in “projectteams”. Een variant van dit model bestaat dan uit een gesprek tussen jou en de verantwoordelijken van de “transversale” projecten. In dat geval speel jij de rol van tussenpersoon tussen de projectleider en de dienstverantwoordelijken van de verschillende medewerkers die bij het project betrokken zijn.*
2. *In het kader van transversale projecten is een van je belangrijkste gesprekspartners doorgaans de kwaliteitsverantwoordelijke. Soms gebeurt het zelfs dat hij belast wordt met het gedeelte “ontwikkeling van competenties” (en niet alleen die rond de kwaliteit in de onderneming!*

Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none">- Deze benadering omvat het strategische niveau, zowel wat de globale bedrijfsdoelstellingen als die van de afdeling zelf betreft	<ul style="list-style-type: none">- De afdelingsverantwoordelijke moet voor zijn dienst een strategische analyse kunnen maken, en de gewenste veranderingen in toekomstige competentiebehoeften kunnen vertalen (in samenwerking met de personeelsverantwoordelijke)
<ul style="list-style-type: none">- De betrokkenheid van de afdelingsverantwoordelijken (boven de teamleiders) → draagt bij tot de responsabilisering van de hele hiërarchische lijn	<ul style="list-style-type: none">- Mogelijk: “top-down”-benadering: de medewerker wordt niet (altijd) geraadpleegd; bovendien wordt vooral rekening gehouden met de behoeften van de onderneming, meer dan met de opleidingsbehoeften/wensen van de medewerker

- **Prospectieve benadering, aanvullend op benadering 1 (strategisch maar op het niveau van de afdelingen). De aanpak vergt een grote tijdsinvestering van de afdelingsverantwoordelijke.**