

## 1.5. Methode 5: Behoeftenanalyse op basis van (individuele) opleidingsvragen

---

*Drie instrumenten maken het mogelijk om de opleidingsbehoeften en individuele wensen van medewerkers te bepalen:*

- *de vragenlijst (waarmee iedereen bereikt wordt, maar waarop het antwoordpercentage laag kan zijn en van de medewerkers afhangt),*
- *het formulier waarop de opleidingswensen verzameld worden, al dan niet vergezeld van een "opleidingscatalogus" (de effecten zijn verdraaid: er wordt niet nagedacht over de "echte" behoeften),*
- *het gesprek met de personeelsverantwoordelijke (alleen te organiseren als er geen gesprekken met de onmiddellijke overste bestaan zoals beschreven in de vorige methode).*

*Als je deze methode kiest, wat ook het instrument is, verwacht je van je medewerkers dat ze hun eigen opleidingsbehoeften zelf tijdig aangeven. Om hen hierin te stimuleren, is het belangrijk om elke vraag serieus te overwegen en te beantwoorden, ook al is het antwoord negatief. Om de vragen systematisch op te volgen en onderbouwd te kunnen beantwoorden werk je best met een aanvraagformulier (gericht aan de HR-afdeling en/of, en dat is gebruikelijker, aan zijn leidinggevende). Elke aanvraag moet via dat formulier geanalyseerd worden ... en een antwoord krijgen!*

---

### 1.5.1. Instrumenten voor het verzamelen van (individuele) opleidingsaanvragen

Er zijn drie instrumenten om de opleidingsbehoeften en individuele wensen van de medewerkers te bepalen.

#### a) Vragenlijst

Door vragenlijsten te gebruiken kan een eerste lijst met opleidingswensen opgesteld worden.

Het voordeel van zo'n document is enerzijds de gemakkelijke verwerking en anderzijds de mogelijkheid om alle medewerkers naar hun opleidingswensen te vragen.

Het heeft evenwel ook grote nadelen:

- het antwoordpercentage kan zeer laag zijn bij lager geschoolde medewerkers,
- diegenen die geantwoord hebben, zijn niet noodzakelijk diegenen die het meest behoefte aan een opleiding hebben en omgekeerd.

#### b) (Individueel) formulier voor de verzameling van de opleidingswensen

Een individueel aanvraagformulier voor opleiding kan rechtstreeks of via de leidinggevenden naar alle werknemers gestuurd worden.

Er kan een opleidingscatalogus bijgevoegd worden, maar het gebruik ervan is gevaarlijk, want het risico bestaat dat de keuze van de opleidingen niet gebaseerd is op een denkproces over het reële nut ervan!

### c) Het gesprek met de personeelsverantwoordelijke

De deur van je kantoor open laten staan voor alle werknemers die een gesprek zouden willen, kan voor de medewerker een alternatief zijn om zijn wensen of behoeften kenbaar te maken, vooral als er geen functioneringsgesprekken met de directleidinggevende georganiseerd worden.

Soms kiest het bedrijf ervoor om (naast het evaluatie- en/of functioneringsgesprek) een gesprek met jou te organiseren in plaats van een met de leidinggevende, zodat de medewerker vrijer kan praten. Maar zelfs in dat geval mag de hiërarchische overste niet zomaar opzijgeschoven worden, en je moet zeker verduidelijken dat het de hiërarchische verantwoordelijke is die uiteindelijk beslist, als de meningen over de opportuniteit van een opleidingsaanvraag verschillen.

*Een bijzonder geval: als een medewerker een lange en/of dure opleiding wil volgen, is een gesprek met jou perfect gerechtvaardigd. Je moet dan het engagement en de motivatie van de medewerker evalueren en eventueel een engagement van beide partijen voor dit opleidingsproject formaliseren.*

Het gaat dus veeleer om instrumenten die complementair zijn met de andere inzamelmethodes en dan in het bijzonder met de functionerings-/evaluatie-/opleidingsgesprekken. Die laatste blijven namelijk het belangrijkste instrument om de relevante opleidingsbehoeften te detecteren!

#### 1.5.2. Analyse van de opleidingsaanvraag

Om elke vraag onderbouwd te beantwoorden raden we je aan met een aanvraagformulier te werken, waarin een medewerker specificeert waarom hij de opleiding wil volgen. Hij moet ook alle bijbehorende praktische informatie vermelden (datum, kost, trainer ...).

*Voor een voorbeeld van een aanvraagformulier: zie bijlage 6 hieronder.*

Afhankelijk van de procedure in jouw bedrijf wordt de opleidingsaanvraag van de medewerker rechtstreeks gericht aan de HR-afdeling of, en dat is gebruikelijker, aan de directleidinggevende.

Het eventuele akkoord hangt van twee criteria af:

- Is de aanvraag relevant (biedt ze een oplossing voor onvolkomenheden of ondersteunt ze een project dat de onderneming wil uitwerken)?
- Is de opleiding haalbaar rekening houdend met de organisatorische beperkingen?

De beslissing wordt bij voorkeur genomen door de leidinggevende van de medewerker, die de aanvraag dan na een eventueel akkoord naar de HR-afdeling doorstuurt.

*Voor een voorbeeld van een document dat door een leidinggevende ingevuld moet worden om een gevalideerde aanvraag van een medewerker naar de HR-afdeling te sturen: zie bijlage 7 hieronder.*

### **Tips / aandachtspunten**

1. Geen enkele werknemer mag bij een behoeftenanalyse uitgesloten worden.
2. Dat betekent niet dat op elke aanvraag ingegaan zal worden. Elke aanvraag moet evenwel wel een antwoord krijgen: het uitblijven van een antwoord of een negatief antwoord zonder verduidelijking van de redenen van de weigering kan het personeel demotiveren.
3. Maak de eventuele selectiecriteria van bij het begin duidelijk om geen valse hoop te geven.
4. Houd er rekening mee dat de laagst geschoolde werknemers hulp nodig zullen hebben.
5. Wat dit betreft: personeelsverantwoordelijken dienen soms ook opleidingsaanvragen in in naam van de werknemers. Ze kunnen ook een belangrijke rol spelen in de sensibilisering en de mobilisatie rond opleiding.

**Dit is een nuttige aanpak (want de medewerkers kunnen hun wensen uiten), maar ze is als aanvulling bij andere benaderingen te gebruiken.**

## Bijlagen

### 1. Voorbeeld van een formulier voor een opleidingsaanvraag door een medewerker

<b>OPLEIDINGSAANVRAAG DOOR EEN MEDEWERKER</b>	
---	--

Naam van de aanvrager	
-----------------------	--

Naam van de opleiding	
-----------------------	--

Datum & plaats	
----------------	--

Organisator	
-------------	--

Kostprijs	
-----------	--

**Voor de opleiding:**

Wat zijn de centrale elementen van deze opleiding? (inhoud)	
---	--

De opleiding stemt overeen met de volgende competenties en persoonlijke doelstellingen:	
---	--

Op welke manier hoop je de verworven kennis in je functie te integreren? (transfer)	
---	--

Akkoord	
---------	--

**Na de opleiding invullen en aan de coördinator overhandigen**

Op welke manier zul je de verworven kennis in je functie integreren? (transfer)	
---	--

Welke collega('s) zou(den) baat kunnen hebben bij deze opleiding en waarom? (valorisatie naar de onderneming)	
---	--

## 2. Voorbeeld van een formulier voor de aanvraag van een individuele opleiding aan de leidinggevende en de HR-afdeling (cf. stap 1)

### **INSCHRIJVINGSAANVRAAG VOOR EEN INDIVIDUELE OPLEIDING DOOR EEN TEAMLEIDER VOOR EEN VAN ZIJN MEDEWERKERS**

Ik ..... (naam van de verantwoordelijke van de aanvrager) vraag de inschrijving van:

Dhr./Mevr. ....

voor de opleiding ..... (naam van de opleiding)

georganiseerd door .....(opleidingsorgaan)

op .../.../..... (of van .../.../... tot .../.../...)

Duur van de opleiding: ..... uur

Kostprijs van de opleiding

- inschrijving ..... €

- andere kosten ..... €

De handtekening houdt de goedkeuring voor de afwezigheid van de werkpost tijdens de duur van de opleiding in, en bevestigt het nut van de opleiding voor het huidige of het toekomstige werk van de deelnemer

Datum .....

Handtekening: .....

---

#### **GEDEELTE VOORBEHOUDEN VOOR DE DIRECTIE:**

Goedkeuring door de directie (handtekening en naam van de directeur):

.....

---

#### **GEDEELTE VOORBEHOUDEN VOOR DE HR-AFDELING (OF DE OPLEIDINGSAFDELING)**

Fiche ontvangen op .....

Fiche geregistreerd op .....

Bevestiging verstuurd op .....