

## Voltooien van de analyse van de opleidingsbehoeften door de personeelsverantwoordelijke

Een analyse op drie niveaus zal de personeelsverantwoordelijke toelaten de behoeftenanalyse te finaliseren

### 2.1. Een analyse van het opleidingsplan van het vorige jaar

Te beginnen met de meest eenvoudige analyse:

- Je bekijkt de opleidingsvragen van het vorige opleidingsplan die niet uitgevoerd werden (als ze nog relevant zijn).
- Je analyseert of het relevant is om vervolmakingsopleidingen toe te voegen aan eerder gegeven opleidingen (bijvoorbeeld vervolmaking van talen, van Excel, van lastechnieken – TIG).
- Je bekijkt de “terugkerende” en “verplichte” opleidingen, zoals de opfrissing rond hygiëne, veiligheid (brevet heftruckchauffeur, brevet EHBO ...), opleidingen die gelinkt zijn aan commerciële certificaten (BRC, IFS ...) enzovoort
- Je integreert de eventuele opleidingen die door het hoofdkantoor opgelegd worden als je van een groep afhangt.
- *Parallel: je analyseert de evaluaties van de opleidingen die in het vorige opleidingsplan gegeven zijn en die in het toekomstige opleidingsplan hernomen worden om te kijken of het nodig is om de pedagogische benadering te wijzigen of zelfs om van lesgever te veranderen.*

### 2.2. Een overzicht van eventuele “HR-evenementen” die in de loop van het komende jaar gepland zijn en die bijna automatisch tot opleidingen leiden

Het komt erop aan om de lijst met opleidingsbehoeften te analyseren om te achterhalen welke behoeften onopgemerkt gebleven zijn op het niveau van de directie, de kaderleden, de kwaliteitsverantwoordelijken, de teamleiders, de medewerkers zelf.

Daartoe identificeer je de gebeurtenissen waarvan je weet dat ze bijna automatisch tot opleidingsbehoeften leiden, en je controleert of ze wel allemaal door een opleidingsaanvraag gedekt worden.

Hier zijn enkele “typische” gebeurtenissen:

- rekruteringen die opleidingstrajecten met tutoesopleidingen inhouden,
- het onthaal van stagiaires (leerlingen, studenten, leerjongens, werkzoekenden) via integratie- en opleidingstrajecten,
- ontslagen die tot heroriënteringsacties aanzetten,
- pensioneringen (in het bijzonder van werknemers met sleutelfuncties van wie het vertrek nakende is) die acties voor de interne overdracht van competenties naar jongere werknemers vereisen,,

- projecten rond polyvalentie en interne mobiliteit,
- persoonlijke ontwikkelingsplannen (in het bijzonder voor de medewerkers met veel potentieel),
- nieuwe investeringen en/of de invoering van een nieuwe technologie,
- plannen voor interne mobiliteit (bijvoorbeeld om moeilijk invulbare functies via interne verschuivingen in te vullen),
- veranderingen in de organisatie van het werk,
- veranderingen in de wetgeving die tot opleidingsverplichtingen leiden,
- veranderingen in de eisen van de klanten (bijvoorbeeld certificaten) die tot opleidingsverplichtingen leiden,
- werkongevallen, stress, een afnemende tevredenheid op het werk
- enzovoort.

### 2.3. Een analyse op strategisch niveau

De derde vorm van analyse is het minst gemakkelijk: welke ontwikkelingen zullen opleidingsbehoeften teweegbrengen in het komende en het daaropvolgende jaar? De behoeftenanalyse is idealiter gebaseerd op de globale bedrijfsstrategie om zo op de toekomstige competentiebehoeften te kunnen anticiperen.

De doelstelling is om het verschil te bepalen tussen de competenties die op dit moment vereist zijn en de competenties die in de nabije toekomst – binnen 2 tot 4 jaar - nodig zullen zijn.

Als je de strategie in een opleidingsplan vertaalt, kun je de opleidingen voorstellen als een echte investering die bij de strategische doelstellingen van de onderneming aansluit.

Ziehier enkele kernvragen:

- Wat is de gewenste commerciële situatie over 2-3 jaar? Welke middelen moeten ingezet worden om daar te geraken? Wat zijn de vragen van de klanten en hoe zullen die evolueren?
- Hoe gaat de sector evolueren? De concurrenten?
- Wat zijn de investeringen op korte en middellange termijn? Voorzien we de aankoop van nieuwe uitrusting?
- Worden er reglementaire veranderingen verwacht?
- Wordt er een reorganisatie van de onderneming verwacht?
- Voorzien we de lancering van een kwaliteitsbenadering? Een nieuw certificaat?
- Welke middelen worden vrijgemaakt voor opleiding?

In HR-termen: hoe zullen de functies evolueren? Zullen er functies verdwijnen (bijvoorbeeld verpakking) en komen er andere bij? Gaan er medewerkers van functie veranderen? Voorzien we aanwervingen? Ontslagen? Outsourcing?

Ga hierin zo concreet mogelijk om de competentiebehoeften beter te begrijpen en dat bij voorkeur door de implicaties te bekijken op het niveau van elke afdeling van de onderneming (cf. benadering 1.2 hieronder).

Als de opleidingsbehoeften uit een welbepaald project – de oplossing van een kwaliteitsprobleem of een groots veranderingsproject – resulteren, kan het opportuun zijn om een projectteam samen te stellen met de leidinggevendenden van de bij het project betrokken medewerkers om die behoeften goed te identificeren. Het is namelijk niet altijd gemakkelijk om de HR-gevolgen (vooral wat opleidingen betreft) van een project te analyseren. Let erop dat je een duidelijk onderscheid maakt tussen wat onder competenties valt enerzijds en wat tot de organisatorische factoren (procedures, processen, systemen) behoort anderzijds.

Om de analyse te voltooien integreer jij van jouw kant:

- bepaalde “strategische” gegevens die rechtstreeks aan het HR-beleid gelinkt zijn, zoals: de kenmerken van de leeftijdspiramide en van de anciënniteit of de belangrijkste personeelsevoluties zoals aanwerving, vertrek, verschuiving, promotie ...
- ontwikkelingen binnen de arbeidswetgeving, in het bijzonder de regelgeving die te maken heeft met het domein van opleiding