

## 1.1. Methode 1: Strategische analyse van de onderneming

---

*Deze benadering is gebaseerd op de strategische beslissingen van de onderneming en op de doelstellingen die op het niveau van de onderneming vooropgesteld zijn voor de nabije toekomst (1 tot 3 jaar).*

*De personeelsverantwoordelijke zal de gevolgen van die strategische beslissingen voor HR in het algemeen en voor opleiding in het bijzonder moeten analyseren, en zal daarbij ook rekening moeten houden met de specifieke HR-behoefte, zoals de leeftijdspiramide, de evolutie van de posten en de functies en de evolutie van de sociale wetgeving.*

*In dat opzicht gaat het hier om een sleutelbenadering die het mogelijk maakt om de coherentie tussen de opleidingen en de bedrijfsstrategie te garanderen!*

---

### 1.1.1. Globale strategische analyse van de onderneming

De behoeftenanalyse is idealiter gebaseerd op de globale bedrijfsstrategie om zo op de toekomstige competentiebehoeften te kunnen anticiperen. Het gebrek aan denkwerk rond de toevertrouwde opdrachten en rond de verwachte competenties is nog een grote bron van contraperformantie voor de onderneming.

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 leidinggevenden 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.

### 1.1.2. Strategische HR-analyse van de onderneming

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

Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"><li>- Garandeert de samenhang tussen de globale bedrijfsstrategie en het opleidingsbeleid</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- De onderneming heeft niet altijd een heel duidelijke strategische visie (of de directie communiceert die niet altijd aan de personeelsverantwoordelijke)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- De analyse houdt rekening met de toekomst, niet alleen met de bestaande situatie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Moeilijk om naar de toekomst te kijken; en vooral om de voorziene/gewenste veranderingen te vertalen in toekomstige competentiebehoeften</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Versterkt de positie van de personeelsverantwoordelijke, van de HR-afdeling in de onderneming</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Behalve de directie en de personeelsverantwoordelijke worden de andere actoren (hiërarchische lijn, medewerkers, vakbonden ...) niet of weinig geraadpleegd</li></ul>

→ Dit is een kernbenadering want ze is strategisch en vereist de betrokkenheid van de directie. Te gebruiken als aanvulling op andere benaderingen (bij voorkeur 2, 4 en 5)