

Як визначити потреби у тренінгу

(Джерело: Carol Nilson. Посібник та набір матеріалів для програми тренінгу.
- Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1989. – С. 1-4).

При розробці тренінгу те, що на перший погляд може здаватися початком, насправді початком може і не бути. Ще до того, як розпочинається ваш яскравий сонячний ранок першого заняття, у вас були місяці роботи з окремими особами, формування ідей, робота з цифрами, процедурами та знайомство з організаціями – усе це сформувало ваше розуміння того, навіщо ви взагалі сьогодні тут знаходитесь. Те, яким чином ви поєднали усю попередню роботу і як ви її провели, якраз і надає вашій програмі потужності і виправдовує її як таку. За тим, що видається початком, насправді стоїть “визначення потреб”.

Знайдіть і виправте

Структура тренінгу є циклічною за своєю природою, яку можна представити так: „знайти й виправити та знову знайти й виправити” проблеми, які впливають на якість роботи учасників. Тому перша, наповнена усмішками зустріч інструктора та слухачів, є тільки початком фази „виправлення”. До цієї першої структурованої навчальної діяльності вже повинна була відбутись фаза „знайти”. Цю фазу, якщо використовувати загальноприйнятий термін, що вживається при підготовці тренінгів, можна назвати фазою “визначення потреб”.

Які ключові фактори треба взяти до уваги, коли ви плануєте визначення потреб

Ваше планування і те, як ви проводите визначення потреб залежать від багатьох факторів. Розгляньте наступні фактори.

Оцінювання потреб дуже нагадує старий вислів „Унція запобігання варта фунтові лікування”. В оцінюванні потреб цю „унцію запобігання” можна представити як час, персонал та ресурси, які необхідні для того, щоб точно визначити проблеми, що заважають ефективній роботі, та які можна вирішити під час тренінгу. Це, на перший погляд, незначне завдання точно визначити проблему, або саме ту критичну точку, що її спричиняє, може зекономити вам багато годин дискусій та днів напруженої праці по створенню вашого курсу або програми. Незалежно від того, чи ви купуєте у продавця вже готовий розроблений курс, чи ви створюєте свій власний, навіть незначне визначення потреб гарантує вам по завершенню набагато кращий результат.

Організаційні рівні та як вони взаємодіють

Коли ви плануєте або проводите визначення потреб, дуже важливо, щоб ви поглянули на організацію як на багатовимірне явище. При проведенні ретельного та чесного визначення потреб, ви можете розділити організацію на будь-яку кількість елементів, які ви вважаєте прийнятними для точного опису відповідної організації. Важливо розглядати ці складові елементи як такі, що взаємодіють між собою, оскільки це є важливою ознакою єдності цілого.

Деякі з цих складових елементів або рівнів можуть представляти собою окремих працівників, відділи, виборних керівників, споживачів, громадян, закони, нові технології, та політичні рішення. Планування визначення потреб починається з того, що ви створюєте чітку картину взаємопов'язаних рівнів організації, що дає можливість зрозуміти причини необхідності проведення тренінгу.

На кожному рівні організації ви можете знайти тих ключових інформаторів, які можуть вам надати допомогу і від яких ви можете отримати відповіді на прямі питання. Коли ви формалізуєте ваше визначення потреб у вигляді інтерв'ю, анкет, або вивчення документації, то на кожному рівні організації ви, можливо, зможете знайти або окремих осіб, або малі групи людей, які можуть виступити у ролі ваших партнерів у цій справі. Якщо ви правильно визначили рівні організації, то на кожному з цих рівнів ви також зможете знайти людей, які виявлять зацікавленість у результатах тренінгу, який ви будете проводити. Саме ці ключові інформатори, партнери та зацікавлені особи можуть допомогти вам правильно визначити проблему і спрямувати вашу діяльність у вірному напрямку для того, щоб ви змогли вирішити цю проблему. Визначте їх роль як фасилітаторів усередині рівнів, які ви визначили, та між цими рівнями організації.

„Як воно повинно бути”: Шукайте потреби у тренінгу тут

Те, як воно повинно бути, пов'язано з тим, як воно є. Різниця між наявною ситуацією та тим, якою вона повинна бути, є саме тією сферою, де, можливо, криється потреба у тренінгу. Під час проведення визначення потреб, всі сфери „того, як воно повинно бути” можуть дати вам хорошу підказку стосовно організації. Після того як людина, яка займається визначенням потреб, записала всі ідеї щодо того „як воно повинно бути”, стикається з більшими труднощами, коли намагається з'ясувати, а “як воно є зараз”.

Коли розбіжність між цими двома сферами знайдена, то тоді перед людиною, яка проводить визначення потреб, виникає наступне завдання – визначити наскільки форма тренінгу відповідає необхідності ліквідувати ці розбіжності та привести наявну ситуацію до відповідних стандартів.

Не пропустіть дані щодо людського фактора („м'які дані”)

Оскільки в організаціях працюють люди, які спілкуються між собою, то дані стосовно людського фактора відіграють важливу роль у визначенні проблем, та тих сфер, де потрібна допомога. Люди, які проводять визначення потреб, звертають увагу на почуття, систему цінностей, яку мають люди, та ставлення людей один до одного у цільовій групі з визначення потреб. Зазвичай, під час проведення фази визначення потреб використовується анкетування, яке допомагає зрозуміти як люди ставляться один до одного. Ці суб'єктивні відповіді, загальновідомі під назвою як „м'які дані” (дані про людський фактор). Збір „м'яких даних” робиться так само ретельно з дотриманням безпеки, як і точні дані („тверді дані”); вони можуть надати людині, яка займається визначенням потреб, живу картину потреб у проведенні тренінгу, що неможливо зробити, використовуючи тільки точні („тверді”) дані.

Визначення та використання точних даних

Багато людей, які проводять визначення потреб, в першу чергу думають про те, як зібрати точні дані, тобто – факти, цифри, статистичні дані та схеми, що представляють недвозначну правду про організацію. Точні дані можна знайти у річних звітах, документації, протоколах зборів, презентаціях, записаних на відео плівку, аудиторських звітах, податкових документах, стратегічних планах, у журналі виходу на роботу, та у низці інших форм збору інформації, яка підлягає обрахуванню. Головним завданням людини, яка проводить визначення потреб, стосовно точних даних, є необхідність вивірити їх та використати у такий спосіб, щоб вони мали відповідний сенс у процесі визначення дуже конкретних проблем, які можна було б вирішити за допомогою тренінгу. Не робіть помилку і не занадто заглиблюйтесь у точні дані, які не стосуються завдання, яке вам треба зараз вирішити. Розпочинайте пошук точних даних тільки після того, як ви обдумали процес визначення потреб у способи, які були викладені вище.

Визначення проблем і встановлення пріоритетів

Завершальна фаза визначення потреб, це – фаза прийняття рішення стосовного того, які конкретні проблеми були визначені і як вони були розташовані за пріоритетами. Ця фаза настає тільки після того, як було зроблене планування, була проведена робота з налагодження співпраці, були зібрані та перевірені всі дані та всі одкровення і були зібрані та визначені центри прийняття рішень. Кінцевим продуктом визначення потреб повинен бути список пропозицій, у якому викладено проблеми, що виникають у роботі, які можуть бути вирішені за допомогою тренінгу.

Підказки, як ефективно проводити визначення потреб

Пам'ятайте про наступне, коли ви визначаєте потреби у тренінгу:

1. **Дайте оцінку тому, який об'єм ваших ресурсів вам знадобиться.** Підрахуйте, який буде потрібен об'єм адміністративної роботи та витрати на неї, яка буде кількість залучених співробітників та витрати на них, загальна кількість людино-годин, тривалість (день початку й день завершення), витрати на дорогу, оренду приміщення, що не знаходиться на території організації, телефонні переговори, забезпечення відеоапаратурою та обладнанням.
2. **Урізноманітнюйте ваші методи пошуку інформації.** Використовуйте носії, на які можна записати інформацію, отриману від особи у письмовій формі, так само, як і засоби, які документують міжособистісне спілкування між членами групи. На додаток до анкет, та пам'яток, розгляньте можливість використання фокус-груп та проведення інтерв'ю.
3. **Робіть все просто.** Прийоми, що використовуються при проведенні визначення потреб, повинні бути легкими як для використання так і для проведення аналізу. Шукайте тільки таку інформацію, яка, на вашу думку, стосується проблем, які виникають під час виконання роботи. Не бентежте ваших респондентів занадто великою кількістю питань. Намагайтесь виразити у цифровому вигляді, згрупувати, виважити та розставити по пріоритетах отримані результати.
4. **Розкажіть людям, у яких ви брали інтерв'ю, як ви збираєтесь використати інформацію, яку вони вам надали.** Надавайте чіткі інструкції. Розкажіть, коли ви поінформуєте їх (зворотна реакція) про те, як проходить процес визначення потреб; коротко змалюйте „широку перспективу” того, що потрібно, і чітко визначте для себе, яку інформацію ви хочете оприлюднити по закінченні визначення потреб. Вам потрібно бути впевненим, що ви отримаєте корисну інформацію, і чітко уявляти собі коли і як ви будете її розповсюджувати.
5. **Розробіть свої прийоми визначення потреб.** Ви знаєте вашу організацію та громаду краще, ніж будь-який сторонній фахівець з оцінювання. Ви і ваші колеги є найкращими фахівцями для того, щоб розробити прийоми збору інформації, використовуючи які, ви не змарнуєте час та які будуть позитивно сприйняті у вашій корпоративній культурі.
6. **Шукайте побічних переваг.** Правильне визначення потреб запалить уяву людей і, таким чином, зможе сприяти започаткуванню дискусій, утворенню спеціальних груп із дослідження того чи іншого питання і, можливо, призведе до зміни ставлення людей до проблеми навіть задовго до створення самої програми з тренінгу. Люди, які залучені у аналіз потреб, зазвичай виявляють зацікавленість і готовність до вирішення питання, як задовольнити ці потреби.
7. **Зосереджуйтесь на результатах.** Коли ви збираєте інформацію, зосереджуйтесь на результатах, а не на зусиллях, які ви для цього докладаете. К правило, результатом є факти, тобто - цифри, що вже були погоджені. Стосунки співпраці легше встановити тоді, коли ви розпочинаєте роботу, що спирається на результати, із якими всі погоджуються.