

## Оценка образовательных потребностей

**Оценка образовательных потребностей** – это процесс определения того, когда и какое именно обучение необходимо. При рассмотрении вопросов обучения оценка потребностей должна быть первым шагом и предшествовать принятию любого решения относительно него. Без неё обучение может оказаться направлено на решение проблем, которые невозможно решить с его помощью, или проблем, которые не являются особенно важными. Иными словами, огромные усилия могут оказаться направлены на подготовку и проведение обучения, которое, в итоге, не приведёт к желаемым результатам. В данном документе представлены некоторые общие рекомендации и варианты проведения оценки образовательных потребностей.

### С чего начинается учебное мероприятие?

Проведение учебного мероприятия стоит недёшево. Это требует предварительного планирования, разработки и реализации, и на каждый из этих этапов требуется значительное количество времени, в том числе затраченного на разъезды или потеря сотрудниками рабочих часов при проведении обучения на местах (альтернативные издержки). Для проведения обучения всегда требуются достаточно веские причины. Несмотря на это, зачастую подробно не анализируется то, когда и какое именно обучение требуется в каждом конкретном случае.

Два основных условия, которые сигнализируют о необходимости проведения обучения:

- 1) установлено, что у сотрудников, новых или работающих, недостаточно знаний и навыков, требуемых для исполнения их должностных обязанностей (по результатам некой оценки компетенций);
- 2) внешние и внутренние изменения в организации требуют соответствующих изменений в профессии или рабочем процессе.

Как разъясняется в Руководстве ВМО для преподавателей (ВМО-№ 1114), среди факторов, вызывающих подобные изменения, которые требуют проведения дополнительного обучения:

- a) *политические* изменения, такие как новая организационная структура,

- b) *экономические* изменения, такие, как изменение кадровой политики в связи с бюджетными ограничениями или давлением со стороны и необходимостью повышения эффективности производства,
- c) *социальные* изменения, такие, как требования повышения качества услуг или предоставление потребителям новых услуг,
- d) *технологические* изменения, такие, как новые инструменты и источники информации,
- e) *законодательные* изменения, такие, как новые постановления, законы или стандарты,
- f) *экологические* изменения, такие, как потребность в новых видах обслуживания, способствующих борьбе с изменением климата.

Тем не менее, даже если эти условия, требующие изменений, объективно существуют и связанные с ними проблемы могут быть частично решены при помощи обучения, организациям всё равно необходимо определить свои образовательные *приоритеты*. Невозможно удовлетворить все образовательные потребности посредством традиционного формального обучения, поэтому прежде, чем начинать разрабатывать программу обучения, необходимо определить самые важные пробелы. Описанные ниже процедуры помогут вам в этом. Но сначала необходимо уточнить разницу между понятиями *«пробелы в производственной деятельности»* и *«образовательные потребности»*.

### **Устранение пробелов в производственной деятельности**

**Пробел в производственной деятельности** – это различие между желаемым и реальным уровнем выполнения работы одного или нескольких сотрудников организации. Если сотрудники не способны работать на требуемом организацией и её клиентами уровне, необходимо изучить эти пробелы, определить причину их появления и то, как их устранить или даже *нужно ли* их устранять вообще.

- **Образовательные потребности** – те пробелы в производственной деятельности, которые могут быть устранены благодаря проведению обучения, которое углубит и расширит знания и навыки сотрудников. Тем не менее, далеко не все пробелы в производственной деятельности связаны со знаниями и навыками.
- **Некоторые пробелы НЕЛЬЗЯ устранить за счёт обучения.** Они могут быть

решены только при условии, что у организации будут либо

- более эффективные инструменты,
- улучшенный процесс и процедуры,
- модифицированная организационная структура,
- повышенная мотивация сотрудников выполнять работу более эффективно, либо
- дополнительные возможности для приобретения опыта.

В этой ситуации обучение не поможет решить проблемы, поскольку нехватка знаний и навыков не является причиной их возникновения.

- **Не все пробелы имеют принципиальную важность** для каждого сотрудника в отдельности. К примеру, даже если обучение и могло бы помочь, пробел можно было бы значительно легче устранить, просто перераспределив обязанности между сотрудниками.

Оценка образовательных потребностей вовсе не обязательно должна проводиться силами специалистов по содержанию образования, хотя, безусловно, они должны принимать участие в процессе. Организации должны использовать систематический процесс, в котором будут принимать участие её различные сотрудники, чтобы определить действительно имеющиеся и самые важные потребности, основываясь на выявленных пробелах в производственной деятельности. Рекомендации по организации подобного процесса представлены ниже. И, хотя сам процесс, если учитывать все детали, может занять продолжительное время, всё же стоит уделить внимание каждому шагу процесса, поскольку, в конечном счёте, это позволит улучшить результаты обучения.

## Шаг 1

### **Определить желаемые компетенции**

Сформулировать необходимые требования к выполняемой работе, определив желаемые профессиональные компетенции. Это можно сделать, изучив существующие стандарты и

должностные обязанности, или выработав соответствующие компетенции, если они ещё не существуют.

- А. С существующими компетенциям можно ознакомиться в следующих источниках:
- Международные и внутриорганизационные передовые практики и стандарты компетенций и выполнения профессиональных обязанностей.
  - Стандарты образовательных программ.
  - Навыки и способности, необходимые для осуществления изменений в процессе или технологиях. Например, использование новых инструментов отображения данных прогнозов или доступность новых радиолокационных и спутниковых данных, поступающих с чётко сформулированными требованиями к выполнению профессиональных задач.
- В. Компетенции также могут быть определены при помощи опросов, интервью или проведения встреч рабочих групп экспертов, которые учитывают:
- Ожидания потребителей.
  - Ожидания руководства, самой организации.
  - Рекомендации экспертов.
  - Рекомендации сотрудников организации.

## Шаг 2

**Сравнить желаемые компетенции с существующими знаниями и результативностью работы**

- А. Частично текущий уровень знаний и результативности можно достаточно объективно определить, изучив существующие документы, например:
- Отчёты о результативности отдельных сотрудников или группы в целом.
  - Отчёты о переподготовке и обучении.
  - Доклады о жалобах потребителей.
  - Сообщения о запросах на обучение от сотрудников и менеджеров организации.

(Большое количество запросов на обучение по какой-то определённой теме может свидетельствовать о выявленном пробеле в производственной деятельности).

В. Более детально определить текущий уровень результативности можно в ходе опросов, или ещё лучше – интервью с менеджерами и сотрудниками, расспросив их о:

- Уровне квалификации.
- Характере профессионального опыта (в том числе, какие инструменты и техники использовались сотрудником в его работе).
- Какие профессиональные задачи вызывают наибольшие трудности.
- Самые распространённые проблемы или жалобы.

С. Текущий уровень результативности также можно оценить в ходе стандартизированного процесса оценки, например:

- Практические задания, например, имитационное моделирование
- Структурированные наблюдения

*Помните:* При сборе данных и информации о текущем уровне результативности работы сотрудников также необходимо стараться определить объективные причины возникновения существующих пробелов.

### Шаг 3

#### **При помощи анализа потребностей установить источник пробелов**

Наконец, последний шаг – анализ собранной информации в рамках оценки текущего уровня результативности сотрудников, который позволит определить причины и источники образовавшихся пробелов в производственной деятельности. Для этого может понадобиться проведение дополнительных интервью с менеджерами, экспертами и сотрудниками организации.

Если возникновение пробела было обусловлено **нехваткой инструментов, низкой**

**мотивацией** или **неэффективностью рабочего процесса**, то они должны устраняться в результате организационных изменений (одного обучения будет недостаточно, но оно может быть полезно в качестве вспомогательного средства решения проблемы).

Если пробел образовался из-за **недостатка опыта**, то он устраняется посредством дополнительной профессиональной практики и получения недостающего опыта, при необходимости сопровождающихся инструктажём или наставничеством.

Если пробел возник в связи с **нехваткой знаний или навыков**, то устранять его нужно при помощи организации **обучения**.

Отметим, что не редко возникновение пробелов в производственной деятельности одновременно обусловлено несколькими факторами, а, соответственно, для их устранения потребуются различные инструменты и методы.

#### Шаг 4

#### Определить образовательные приоритеты

Если вы установили, что недостаток знаний и навыков, хотя бы частично, ответственен за возникновение пробела в производственной деятельности, то вам будет необходимо определить, какие из них являются наиболее важными для проведения обучения. Это может стать понятно из собранной в ходе первых трёх этапов информации, но если вы полагаетесь на имеющиеся данные, то, вполне вероятно, вам понадобится получить дополнительную информацию, чтобы решить, какие пробелы в знаниях и навыках **в наибольшей степени** требуют проведения обучения. Нельзя считать, что вам удастся в ходе обучения охватить все пробелы.

Такого рода информацию вы можете получить в ходе опросов, интервью и формирования фокус-групп из сотрудников, менеджеров, экспертов и пользователей обслуживания. Дополнительные методы, например, непосредственное наблюдение за работой сотрудников на местах или пересмотр имеющихся данных, касающихся качества выполнения работ, также могут быть полезны, если их использование возможно. Во-первых, определите, кто ваша целевая аудитория, затем выберите подходящий формат, или несколько форматов.

Очевидно, что для обширной, неоднородной аудитории проведение опроса будет более обосновано, нежели интервью, так как это значительно экономит ваше время. Однако, вы, тем не менее, можете провести интервью с отдельными представителями выбранной группы или организовать фокус-группу из некоторых её представителей, чтобы дополнительно обогатить ваши данные. Если же аудитория в целом однородная, то можно вполне обойтись меньшим количеством интервью, и не проводить масштабный опрос, поскольку полученная благодаря им информация будет носить более глубокий характер.

### **Вопросы, которые целесообразно задать в ходе оценки потребностей**

Какой бы метод сбора данных вы не использовали, залог успеха кроется в правильно подобранных и сформулированных вопросах. Представленные далее вопросы можно использовать как образец, который может быть адаптирован с учётом специфики оценки именно ваших потребностей. Их можно включать в вопросники, интервью или задавать при работе с фокус-группами сотрудников, менеджеров или пользователей обслуживания (см. Приложение 1: «Способы сбора данных для оценки потребностей»). Помните, что это лишь рекомендации, и вам будет необходимо адаптировать язык и тему конкретно под вашу аудиторию. Предложенный вашему вниманию список достаточно объёмный, и охватывает многие возможные ситуации, но вы вправе выбрать и использовать лишь некоторые из этих вопросов для проведения своей оценки потребностей. Вопросы составлены таким образом, чтобы помочь вам определить самые значительные сложности, возникающие в работе специалистов, а также – оценить потребности в обучении. Многие из них можно задавать как в форме открытых вопросов, которые подразумевают свободную форму ответа (качественные), так и в форме закрытых, которые, например, подразумевают выбор одного из вариантов балльной оценки, 1-5 (количественные).

- Назовите 5-6 основных обязанностей или задач, которые входят в ваши профессиональные обязанности?
- Какие знания и навыки на ваш взгляд являются наиболее важными для выполнения ваших профессиональных обязанностей? (или) Расположите перечисленные обязанности по степени их важности для успешного выполнения ваших профессиональных

обязанностей.

- Каких знаний и навыков больше всего не хватает? Что подтверждает ваше мнение? (или) Каких навыков из данного списка больше всего не хватает в вашей организации?
- Какие аспекты работы вызывают у вас наибольшие трудности? (или) Расположите следующие аспекты работы по степени их сложности.
- О каких проблемах или ошибках пользователи обслуживания сообщают наиболее часто (а также менеджерами или сотрудниками)?
- Если работа выполняется ненадлежащим образом, какие могут возникнуть чрезвычайные ситуации с серьёзными последствиями?
- Опишите какую-нибудь распространённую или чрезвычайную ситуацию, которая возникла из-за ненадлежащего выполнения профессиональных обязанностей?
- В чём отличия между тем, как выполняют свою работу успешные и неуспешные сотрудники?
- Что мешает эффективному выполнению профессиональных обязанностей?
- Разработаны ли все необходимые процедуры для выполнения данного вида работы?
- Какие изменения происходят (произошли) с профессиональными обязанностями, к которым специалисты не готовы?
- Какие в настоящее время доступны новые и полезные инструменты и техники, к использованию и применению которых специалисты пока не готовы?
- Как на ваш взгляд данные инструменты и техники смогут повысить эффективность труда?
- Как обычно проходит обучение специалистов для выполнения данной работы? Как оно ДОЛЖНО проходить?
- Каким из перечисленных профессиональных знаний и навыков необходимо обучать в первую очередь? (Перечислить компоненты с учётом должностных обязанностей.)

### **Аналитический отчёт**

(Пожалуйста, замените предложенный пример на тот, который будет лучше соответствовать потребностям вашей организации, если это упростит для вас выполнение



предложенного задания.)

### Аналитический отчёт по запросу (по выбору)

Ваш отдел получил следующий запрос от высшего менеджмента:

*Уважаемые сотрудники отдела образования,*

*В связи с недавними наводнениями, наше руководство решило, что нам необходимо улучшить качество прогнозов быстроразвивающихся наводков. В связи с этим мы бы хотели, чтобы вы разработали соответствующую программу подготовки специалистов.*

*Пожалуйста, сообщите нам, что вам требуется для того, чтобы начать данный образовательный проект.*

*Старший менеджер*

-----

Вам нужно ответить на этот запрос, учитывая особенности вашей организации (вы можете составить похожий запрос, например, с целью улучшения авиационных прогнозов возникновения турбулентности или тумана):

- Кратко опишите, с чего бы вы хотели начать.
- Какого рода данные вы бы хотели получить?
- Какие методы сбора информации и данных вы будете использовать?
- Какие вопросы вы будете задавать на каждом этапе процесса оценки образовательных потребностей?
- Кого именно вы будете опрашивать?

-----

### Полезные ссылки

Allison Rossett, **Training Needs Assessment**, Educational Technology, 1987.

Catherine M. Sleezer, Darlene F. Russ-Eft, and Kavita Gupta, **A Practical Guide to Needs Assessment**. John Wiley & Sons, 2014.

Jean M. Converse, Stanley Presser, **Survey Questions: Handcrafting the Standardized Questionnaire**. Sage Publications, 1986.

Floyd J. Fowler, Jr., **Survey Methods Research**. Sage Publications, 2009.

## **Приложение I: способы сбора данных для оценки потребностей**

При планировании оценки потребностей важно учитывать доступные вам методы сбора данных. Далее приведены описания нескольких распространённых техник и рекомендации по их планированию.

### **Опросы**

Опросы хороши для сбора большого количества различных откликов, и к их помощи можно прибегать чаще, чем к другим методам, но подготовка детально продуманного и эффективного опроса всё же занимает достаточно много времени. Плохо подготовленный опрос может дать мало результатов или собранные данные будут иметь ограниченное применение. Короткие опросы, как правило, собирают больше откликов, нежели длинные, поэтому важно добиться равновесия между стремлением получить значимую информацию и шириной диапазона информации (большим количеством откликов).

Предложенные шаги позволят вам подготовить эффективный опрос и собрать необходимую информацию.

1. Спланируйте свой опрос:
  - a. Убедитесь, что вы достаточно хорошо знакомы с предметом исследования, чтобы формулировать правильные вопросы, или пригласите в вашу команду кого-то, кто прекрасно в этом разбирается.
  - b. Определитесь с форматом опроса: онлайн или оффлайн, и, если выбор падёт на онлайн опрос, выберите программное обеспечение, которое вы будете использовать. Убедитесь, что участникам опроса будет несложно отвечать на вопросы, а вам – собрать полученные ответы.
  - c. Продумайте то, как вы будете анализировать данные. Если ваша аудитория достаточно многочисленная, возможно, вам больше подойдут объективные вопросы, ответы на которые можно будет проанализировать автоматически при помощи специальных инструментов для опроса, или, например, электронных таблиц. Если же вам требуется более глубокая и подробная информация, то вам придётся работать с устными ответами. Изучите доступные

онлайн предложения различных инструментов для проведения опросов.

2. Составьте вопросы для опроса

a. Напишите простые, не расплывчатые вопросы. Избегайте чрезмерного количества вопросов в каждом разделе.

b. Избегайте отрицательных грамматических структур, это позволит избежать непонимания. (Какие бы навыки вы НЕ применили? —> Применяете ли вы все из перечисленных ниже навыков?)

c. Используйте как вопросы с ограниченным выбором (закрытые вопросы), так и открытые. Это позволит сократить время на заполнения опросника, к тому же, ответы будут более подробными.

d. Старайтесь, чтобы похожие вопросы имели схожую формулировку.

e. Группируйте и располагайте вопросы в логическом порядке.

3. Представьте свой опрос

a. Обозначьте цель опроса и как его результаты помогут вам и сотруднику, заполняющему его.

b. Сообщите точные инструкции по заполнению опросника и тому, как их сдавать, в том числе, и ориентировочное время заполнения.

c. Заранее поблагодарит респондентов за участие.

## **Интервью**

Интервью – один из самых прямых способов сбора информации об образовательных потребностях. Благодаря ним, можно получить максимально подробную информацию, кроме того, их можно адаптировать и организовывать незапланированно, если это необходимо. Для их организации не требуются значительные денежные средства, если их число незначительно. Но на их подготовку требуется время, и иногда даже может понадобиться переезд. Тем не менее, вам доступны интервью по телефону или в ходе онлайн-конференций. Если ваша аудитория не однородна, её знания относительно профессиональных обязанностей весьма ограничены или если вам требуется более широкий спектр респондентов, то подготовка и проведение эффективных интервью в данном случае займёт весьма продолжительное время.

Следующие шаги помогут вам организовать успешное интервью.

1. Спланируйте интервью

- a. Убедитесь, что вы достаточно хорошо знакомы с предметной областью для того, чтобы подготовить продуманные вопросы и понимать специфическую терминологию, которую может содержать речь интервьюируемых.
- b. Выбирайте вопросы для интервью максимально внимательно и вдумчиво, также как и в случае с опросами, даже не смотря на то, что по ходу интервью, если возникнет такая необходимость, у вас будет возможность их адаптировать и изменить.
- c. Одинаковые вопросы в каждом интервью помогут вам собрать более убедительные данные.
- d. Чтобы получить как можно больше информации – используйте открытые вопросы, а не те, на которые можно ответить «да»/«нет».
- e. Определите оптимальный вариант проведения интервью: личная встреча, по телефону, онлайн.
- f. В соответствии с вашими потребностями и целями спланируйте максимально короткое интервью.
- g. Оповестите интервьюируемых и менеджеров организации о проведении интервью.
- h. Заранее объясните участникам процедуру проведения интервью, как полученная информация будет использоваться, и будет ли она конфиденциальна.

2. Проведите интервью.

- a. Обозначьте цель проводимого интервью и как его результаты помогут вам и самому интервьюируемому.
- b. В своей речи используйте сдержанный дружелюбный тон. Начните с более простых вопросов, чтобы установить контакт.
- c. Делайте необходимые заметки, чтобы позднее вспомнить, что было сказано или же записывайте интервью на аудио или видео, для дальнейшего изучения.
- d. Не осуждайте ответы, которые услышите. Однако постарайтесь выяснить причину мнений, которые кажутся вам недостаточно обоснованными.
- e. Произносите вопросы медленно и внятно.

- f. Просите интервьюируемого разъяснить его ответ, если он вам не до конца ясен.
- g. Будьте готовы задать все вопросы из списка, но, если вы чувствуете, что более подробный ответ на определённый вопрос будет иметь особую важность, задавайте дополнительные вопросы.
- h. Поблагодарите участников интервью за то, что они уделили вам время.
- i. Выделите немного времени по окончании интервью на то, чтобы просмотреть свои записи, сделанные в его ходе.

## **Фокус-группы**

Фокус-группы могут быть схожи с интервью. Их суть заключается в интервьюировании нескольких сотрудников одновременно, но также они дают возможность участникам обсуждать стоящие перед ним вопросы, вследствие чего результаты исследования будут более подробными. Они могут также выявить полезные расхождения во мнении, что будет указывать на различия в потребностях отдельных групп. При использовании данного метода могут быть обнаружены данные, которые остались бы невыявленными в ходе индивидуальных интервью.

Процесс подготовки сессий фокус-групп очень схож с планированием интервью. Тем не менее, существует ряд отличий в процедуре их проведения.

1. При работе с фокус-группами могут понадобиться специфические навыки, которые позволят концентрировать внимание специалистов на обсуждаемом вопросе и оперативно получать подробные и точные ответы.
2. Будьте объективными и не осуждающими, но помните, что вести и направлять дискуссию должны вы сами.
3. Могут потребоваться значительные усилия, чтобы установить контакт с участниками фокус-группы.
4. Убедитесь, что у каждого из участников есть возможность высказаться. Старайтесь избегать ситуаций, когда кто-то один доминирует по ходу дискуссии.
5. Если возможно, организуйте процесс таким образом, чтобы один человек фиксировал поступающие комментарии, а кто-то другой – задавал вопросы и направлял ход обсуждения.

## **Анализ данных оценки потребностей**

Сами по себе данные, которые вам удастся собрать в ходе оценки потребностей, вероятнее всего не дадут возможности сразу же принять необходимые решения. Сначала потребуется провести определённый анализ: организовать, категоризировать и оценить всю полученную информацию. В результате, вам будет необходимо определить:

- самые распространённые и часто упоминаемые потребности и
- потребности, которые оказывают наибольший разрушительный эффект на результативность труда.

Обучение, направленное на удовлетворение как самых распространённых, так и самых важных потребностей, позволит максимально улучшить и повысить общий уровень и качество выполняемой сотрудниками организации работы.

Количественные данные: такой тип данных для выявления основных трендов проще анализировать при помощи графиков или различных диаграмм. Тем не менее, вы должны убедиться, что при анализе учитываются всевозможные ограничения и субъективность полученных данных. Кроме того, чтобы надлежащим образом оценить имеющуюся информацию, например, объяснить небольшое количество ответов или сравнить частоту появления какого-то ответа с его критическим уровнем, вам может потребоваться использовать различные методы статистического анализа.

Качественные данные: ответы на открытые или балльно оцениваемые вопросы проанализировать сложнее, но зачастую они позволяют составить более подробную и чёткую картину происходящего. Простого прочтения полученных ответов для этого недостаточно. Вот ряд рекомендаций, которые могут вам помочь при анализе таких ответов:

- Читайте ответы как минимум дважды, это позволит получить целостное представление об основных трендах, при этом не лишним будет выделять в них те фразы, которые, на ваш взгляд, являются ключевыми.
- Категоризируйте ответы с учётом прослеживающихся в полученных данных трендов. Присвойте им имена и используйте их всякий раз, как вы находите соответствующий данной категории ответ.
- Отсортируйте ответы или отдельные высказывания из них согласно вашим кодам, что

позволит вам в ходе анализа с лёгкостью обнаруживать схожие тренды. Это даст вам некоторое представление о том, как часто возникают данные тренды.

- Ещё раз перечитайте полученные ответы и пересмотрите составленную вами классификацию, чтобы убедиться, что вы удовлетворены качеством проведённого анализа, при необходимости, внесите поправки.

Последний этап анализа данных – представление его результатов. Выберите тот способ, который позволит наилучшим образом представить то, что удалось выяснить в ходе вашего исследования. Вы можете использовать графики, таблицы или подробное устное описание информации, полученной в ходе оценки потребностей, которой в дальнейшем вы (и/или другие специалисты) будете руководствоваться при принятии важных решений.