

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium 2003 - 2007

Olga Kubelková

Analýza vzdělávacích potřeb

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2007

Vedoucí bakalářské práce: Doc. Jaroslav Mužík, DrSc.

Oponent bakalářské práce:

Datum obhajoby:

Výsledek obhajoby:

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracoval/a zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použil/a.

9. 1. 2007

Kubel

Obsah

0 ÚVOD	4
1 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB, PŘÍKLAD Z VLASTNÍ PRAXE 1	5
1.1 POPIS POSTUPU	5
1.2 KRITICKÝ POHLED NA ANALÝZU VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB Z VLASTNÍ PRAXE	9
2 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB – TEORETICKÁ VÝCHODISKA	11
2.1 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB - DEFINICE POJMU	12
2.2 DŮVODY PRO VYUŽITÍ ANALÝZY VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	14
2.3 CÍLE ANALÝZY VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	16
2.4 ZAINTERESOVANÉ STRANY	18
2.5 PROCES ANALÝZY VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	20
2.6 ZDROJE INFORMACÍ ANALÝZY VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	22
2.6.1 <i>Určení potřeb organizace</i>	24
2.6.2 <i>Analýza pracovních míst</i>	26
2.6.3 <i>Analýza potřeb zaměstnanců</i>	28
2.7 METODY ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ	31
2.8 VÝSTUP, PŘÍNOS A MOŽNOSTI VYUŽITÍ ANALÝZY VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	36
3 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB, PŘÍKLAD Z VLASTNÍ PRAXE 2	40
3.1 NÁVRH DALŠÍHO POSTUPU	40
3.2 REALIZACE DALŠÍHO POSTUPU	42
4 ZÁVĚR	44
5 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	45
6 SOUPIS BIBLIOGRAFIE	48
7 SEZNAM PŘÍLOH	50
8 PŘÍLOHY	51

0 Úvod

Původně jsem studovala na FF UK jednooborově pedagogiku, ke konci studia mi tento obor přišel sice stále zajímavý, ale poněkud obecný a tak jsem se začala studovat andragogiku a personální řízení, kde lze pedagogické znalosti dále rozvíjet a konkrétněji směřovat. Zároveň jsem začala pracovat ve vzdělávání dospělých, instituci zabývající se dalším vzděláváním pedagogů. Kromě jiného jsem zde dostala na starosti i vzdělávání samotných zaměstnanců, volba tématu bakalářské práce byla tedy nasnadě. Jednak jsem zde mohla uplatnit některé dosavadní znalosti a zkušenosti a zároveň se nad svou dosavadní prací kriticky zamyslet a posunout ji zas o stupeň výš.

Proto jsem i v této práci zvolila postup, kdy v první kapitole představím vlastní pokus o analýzu vzdělávacích potřeb, který je následně kriticky zhodnocen. Ve druhé kapitole je popsána teorie procesu a tvorby analýzy vzdělávacích potřeb, jako jsou její cíle, používané metody či možnosti jejího využití. Třetí kapitola se zaměřuje na návrh dalšího postupu pro provedení analýzy vzdělávacích potřeb již profesionálnější úrovni.

Ráda bych zde poděkovala Doc. Jaroslavu Mužíkovi, DrSc. za podnětné vedení při tvorbě této práce a svému manželovi za trpělivost.

1 Analýza vzdělávacích potřeb, příklad z vlastní praxe 1.

1.1 Popis postupu

Pracuji ve státní přímo řízené instituci s působností ve všech krajích ČR, která se zabývá dalším vzděláváním pedagogických pracovníků. Před dvěma lety jsem dostala za úkol vytvořit plán vzdělávání našich zaměstnanců zabývajících se projektovou činností. Protože jsem k úkolu přistupovala zodpovědně, rozhodla jsem se nejprve provést analýzu vzdělávacích potřeb. Zaměstnanci doposud navštěvovali vzdělávací akce na základě operativního rozhodnutí, a nikoli na základě plánu vzdělávání.

Cílem analýzy vzdělávacích potřeb bylo zmapovat absolvované vzdělávací akce a zohlednit nové potřeby stávajících zaměstnanců a mimo jiné také na výsledcích získaných z analýzy ukázat vedení potřebnost sestavování plánů školení a vzdělávání.

Analýza byla zaměřena na všechny pracovníky podílející se na realizaci projektů financovaných z ESF, kterých bylo cca 80 a byli rozmístěni po celé republice.

Po **procesuální** stránce byla nejprve s vedením organizace diskutována potřebnost provedení analýzy a metody zjišťování informací.

Jako **metody** pro vytvoření této analýzy bylo použito

- rozhovorů s vedením organizace, vedení bylo informováno o výsledcích zjištění pomocí dotazníkové metody a byl průběžně konzultován postup při jejich vyhodnocování a navrhování plánu vzdělávání
- metody dotazníku – bylo potřeba provést analýzu v poměrně krátkém čase a vzhledem k množství a rozmístění pracovníků se tato metoda jevila

jako nejvhodnější z hlediska časové i finanční úspory (dotazníky byly distribuovány elektronickou poštou)

- rozhovorů zpřesňujících data uvedená v dotazníku – několik zaměstnanců si při vyplňování dotazníku telefonicky ujasňovalo některé informace

Nejprve byl vytvořen dotazník (viz Příloha A) pro pracovníky organizace, který sledoval pracovní zařazení pracovníka. Byly zde pouze dvě úrovně/kategorie, neboť v někdejší struktuře organizace tomu tak bylo. Dopředu byly vytipovány oblasti, v nichž bylo žádoucí, vzhledem k tehdejším změnám v zaměření organizace (přechod od klasického zajišťování vzdělávacích programů na regionální úrovni na vzdělávací projekty realizované na národní úrovni) pracovníky proškolit. Dále měli zaměstnanci možnost uvádět, jaké jiné vzdělávání by přivítali. Dotazník byl před rozesláním připomínkován vedením organizace a současně byl vytvořen stručný průvodní dopis, který byl spolu s dotazníkem rozeslán vedoucím pracovníkům se sdělením, do kdy je třeba vyplněné dotazníky za dané pracoviště odevzdat.

Dotazníkové šetření s tímto zaměřením bylo pracovníky převážně kladně přijato. Návratnost vyplněných dotazníků byla více než 90%. Výstupem z tohoto šetření byl přehled absolvovaného vzdělávání a zároveň přání zaměstnanců v oblasti jejich dalšího vzdělávání. Tato tabulka byla podkladem pro vytvoření Evidence vzdělávacích akcí pracovníků a Plánu vzdělávání pro rok 2005. Při průzkumu projevíli všichni pracovníci zájem o další vzdělávání v problematice tvorby rozpočtů a projektového řízení, dále v oblastech tzv. "měkkých" dovedností jako jsou např. oblast ICT, komunikace, prezentačních dovedností, cizích jazyků atd. Náměty na další potřebná školení byla předložena vedení organizace a na jejich podkladě byly formulovány 3 skupiny pracovníků, vycházející z nově se konstituující organizační struktury a plánované míry proškolení :

1. skupina zahrnovala vedení organizace, sekci mezinárodní spolupráce a projektů, hlavní manažery projektů, tj. cca 15 osob

2. skupina zahrnovala členy řídicích výborů projektů, tj. cca 12 osob
3. skupina zahrnovala členy projektových týmů, tj. cca 52 osob

Do Plánu vzdělávání pro rok 2005 (viz Příloha A) byly pro výše uvedené skupiny zahrnuty následující vzdělávací akce:

- PC dovednosti (pro všechny 3 skupiny), přičemž prioritní bylo proškolení v IS určenému k administraci, řízení a monitoringu národních projektů, dále šlo o školení MS Office pro skupiny různých úrovní (MS Word, Excel),
- Manažerské dovednosti - pro 1. skupinu,
- Projektové řízení – pro všechny tři skupiny s třemi rozdílnými úrovněmi,
- Prezentační dovednosti - pro 1. a 2. skupinu,
- Time management - pro 1. a 2. skupinu,
- Komunikační dovednosti – pro všechny skupiny,
- Teambuilding - pro 1. a 2. skupinu, několik dvoudenních výjezdů.

Rozdělení pracovníků do vzdělávacích skupin a oblasti vzdělávání:

Skupina 3

Členové projektových týmů

PC dovednosti, projektové řízení, komunikační dovednosti

Skupina 2

Členové Řídicích výborů

PC dovednosti, projektové řízení, komunikační dovednosti,
prezentační dovednosti, time management, teambuilding

Skupina 1

*Vedení organizace, hlavní manažeři projektů, sekce mezinárodní spolupráce
a projektů*

PC dovednosti, projektové řízení, komunikační dovednosti,
prezentační dovednosti, time management, teambuilding, manažerské
dovednosti

Součástí Plánu vzdělávání byl rozpočet (viz Příloha B), který byl kalkulován dle jednotlivých témat, počtu osob, zdrojů financování (z rozpočtu projektů ESF nebo rozpočtu kmenové organizace). Realizace Plánu vzdělávání závisela z menší poloviny na výši rozpočtu organizace, který byl oproti očekávání snížen, z větší poloviny na realizaci projektů, jejichž začátky byly díky nepřipravenosti systému implementační struktury ESF postupně oddalovány, jeho realizace byla ohrožena.

Z plánovaných vzdělávacích aktivit bylo realizováno jen školení v PC dovednostech, které bylo lektorsky zabezpečováno našimi kmenovými zaměstnanci. Školení se realizovalo dle plánu pro všechny zájemce, bohužel již ne dle různých úrovní (díky omezeným časovým možnostem lektorů), což se samozřejmě projevilo v efektivitě školení a následně spokojenosti zaměstnanců, přesto však bylo obecně školení shledáno jako velmi přínosné. Projektové řízení a Time management, byly realizovány jen pro část z původně určených pracovníků. Školení v práci se softwarem MS Project bylo postupně realizováno pro všechny plánované zaměstnance. Jazykové vzdělávání realizovala jen sekce mezinárodní spolupráce a projektů a vedení organizace, ostatní si jej nezabezpečili. Plán tedy zdaleka nebyl naplněn a to z několika příčin. Jednou z nich byl nedostatek financí, druhou neexistence osoby, která by vzdělávání zaměstnanců měla na starosti a průběžně jej sledovala a vyhodnocovala. Má role bohužel skončila provedením analýzy a vyhotovením plnu vzdělávání – byla jsem následně pověřena jinými úkoly.

Naplňování plánu vzdělávání a jeho aktualizace měla být prováděna minimálně dvakrát ročně, k čemuž byla rozeslána a na interní stránky do sekce „Formuláře“ vystavena tabulka (viz Příloha A), kterou vždy jednou za půl roku pracovníci měli vyplnit. Nebylo však jasné, kdo bude tyto informace archivovat a dále s nimi pracovat. V organizační struktuře byla na celou organizaci jen jedna personalistka, která zabezpečovala mzdy a pracovní právní administrativu.

1.2 Kritický pohled na analýzu vzdělávacích potřeb z vlastní praxe

Vzhledem k neexistenci systému hodnocení zaměstnanců, absenci popisů pracovních míst a časové tísni bylo rozhodnutí vycházet z informací od pracovníků asi nejjednodušším možným řešením. Jedním z nedostatků bylo bezpochyby stanovení cílové skupiny – byly osloveni všichni odborní pracovníci podílející se na realizaci projektů avšak vyjma pracovníků provozních (účetních, asistentek, ekonomů). Dotazník byl vyplňován individuálně, ale nakonec byl sestaven jen rámcový vzdělávací plán, kde bylo členění zaměstnanců dle skupin a jednotlivých témat. Vzhledem k tehdejší situaci (zejména časová tíseň a finanční problémy), nebyla tvorba individuálních vzdělávacích plánů aktuální, vytvoření plánu vzdělávání dle skupin bylo vedením přijato kladně. Kladně by se dala hodnotit nabídka školení, která byla uvedena v dotazníku pod otázkou č. 1 (viz Příloha A), a která odpovídala tehdejšímu odhadu budoucích potřeb jak zaměstnanců tak zaměstnavatele.

Nevýhodou byla malá propagace této „akce“ (zaměstnanci se o ní dozvěděli pouze na základě emailu, jehož přílohou byl dotazník, který měli vyplnit) i jejich výsledků (nebyly vedením zveřejněny), nedostatečné bylo také zapojení cílové skupiny (pouze vyplnily dotazník, popř. zodpověděli několik dotazů), posílení všech těchto prvků by mohlo vést k jinému závěru. Pokud by byli více zapojeny všechny složky, lidé by se o tuto problematiku pravděpodobně více zajímali a dal by se očekávat i jakýsi tlak „zespoda“, a tudíž i větší zájem vedení v uvedení plánu v realizaci a posléze i vyhodnocení.

Kromě nedostatečného zainteresování ostatních subjektů bylo jistě na vině i neustavení osoby, která by vše nadále zabezpečovala, koordinovala, monitorovala průběh vzdělávání, vyhodnocovala jej a o postupu i výsledcích průběžně informovala jak vedení organizace tak i zaměstnance. Absenci takové

osoby mohlo nahradit ustavení několika odpovědných pracovníků – zástupců jednotlivých cílových skupin, na které by byla převedena zodpovědnost za výše popsané činnosti. Přenechání zodpovědnosti za svůj rozvoj na jednotlivé zaměstnance by bylo reálné za předpokladu, že by nebyly finančně závislí na uhrazení jednotlivých vzdělávacích akcí ze strany zaměstnavatele. Motivace a postoje ke vzdělávání byly ze strany zaměstnanců nadprůměrné.

Při práci s výstupy analýzy bylo chybou zaměřit se výhradně na poměrně nákladové formy vzdělávání. Využití čerpání finančních prostředků např. z ESF nebo zařazení pro organizaci méně finančně náročných aktivit (např. rotace práce, stáže, koučování) mohlo také předejít poměrně neuspokojivému naplnění výsledků analýzy.

2 Analýza vzdělávacích potřeb – teoretická východiska

Ačkoliv žijeme v době, která je proměnlivá jako žádná předtím a význam vzdělání, respektive vědomostí a dovedností nedeklarují jen rozličné strategické dokumenty, ale uvědomuje si jej i řada firem, samotná jeho realizace a efektivita však ještě často poněkud vážnou. Ze šetření Českého statistického úřadu realizovaného v roce 1999 (Coufalík, Novák, 2002) vyplynul fakt, že třetina českých podniků nezajišťovala vzdělávání svých zaměstnanců. Jako důvod zhruba polovina z nich uvedla, že dosavadní dovednosti jejich zaměstnanců odpovídají potřebám podniku.

Tato skutečnost je dále odůvodňována nedostatkem financí. Při bližším zkoumání bychom ale našli spíše nahodilost, která je dána nesystémovostí vzdělávání, absencí personálních strategií, plánů vzdělávání, jasně formulovanými cíli a následně tedy kritérii pro vyhodnocování vzdělávacích akcí. Přitom právě nedostatečná analýza vzdělávacích a tréninkových potřeb je nejčastějšími příčinami nepříliš efektivních investic do lidského kapitálu (Urban, 2002).

Na druhé straně lze ve firemním vzdělávání zaznamenat „trend k co nejvyšší efektivnosti vzdělávacích aktivit. Ty musí být specializované, adresné a měřitelné“ (Marek, 2004).

Vzdělávání jako jeden z nejefektivnějších nástrojů personální práce umožňuje odpovídající vyžívání potenciálu zaměstnanců a tedy i adekvátní obsazování pracovních míst, má významný motivační potenciál a přispívá k pracovní spokojenosti a tudíž nejen ke stabilizaci pracovní síly, ale i ke zvýšení zisku a efektivitě práce. Analýza vzdělávacích potřeb je tedy ve vztahu ke vzdělávání jedním ze základních, výchozích nástrojů.

2.1 Analýza vzdělávacích potřeb - definice pojmu

V literatuře lze nalézt několik více méně podobných definic, při bližším rozboru však každá uvádí něco „navíc“ či klade důraz jiný aspekt.

Belcourt a Wright (1996, s. 35) analýzu vzdělávacích potřeb definují jako „...analytický postup, který je určen k identifikaci mezer nebo diferencí ve výkonu zaměstnance nebo organizace.“

Geroy „...sumarizoval analýzu vzdělávacích potřeb jako **řadu plánovaných činností** (zvýraznila O.K.), jejichž smyslem je **přezkoumání dovedností, znalostí, kulturních skutečností**, systémových charakteristik vnitřního a vnějšího prostředí s cílem ovlivnění výkonu organizace. Cílem analýzy je **provést identifikaci rozdílu mezi tím ,co je‘, a tím ,co je žádoucí‘.**“ (Belcourt, Wright, s. 35, zvýraznila O.K.). Tato definice je obzvláště vydařená, obsahuje v sobě totiž všechny komponenty analýzy vzdělávacích potřeb – smysl, zdroje cíl i procesualnost.

Podobně deficitní přístup zaujímá i Bieliková (2006), dle které se „**Analýza potřeb vzdělávání** se zčásti soustřeďuje na definování rozdílů mezi tím, co se děje, a tím, co by se mělo dít.“ Také Vodák (2004) vnímá identifikaci vzdělávacích potřeb jako shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, výkonnosti podniku a jejich porovnávání se standardy s cílem zjištění mezer, které lze vyplnit vzděláváním nebo jinými opatřeními.

Palán (2002, s. 14 – 15) popisuje analýzu vzdělávacích potřeb jako „**Proces získávání a rozbor informací**, které jsou nezbytné pro **určení parametrů podnikového vzdělávání** (zvýraznila O.K.). Zjišťování rozdílu mezi současným stavem výkonu pracovníků a požadovaným výkonem, který chceme dosáhnout,

vč. zjištění, zda se problém dá řešit vzděláváním nebo je efektivnější použít jiné prostředky.“. Zde je zajímavým upozorněním zejména věta poslední.

Armstrong (2002, s. 498 - 499) vnímá definování rozdílu mezi „tím co je“ a „tím co by mělo být“ jen jako část analýzy potřeb vzdělávání. Varuje však před tzv. „modelem deficitu“, kdy vzdělávání pouze dává do pořádku to, co je špatné a poukazuje na smysl vzdělávání **v rozpoznávání rozvojových potřeb a přípravou lidí na převzetí dalších povinností, odpovědností a pravomocí** (zvýraznila O.K.).

Podobně je nazírána analýza vzdělávacích potřeb u Mužíka, který navíc z pohledu personálního řízení popisuje vzdělávací potřebu jako „...nárok organizace na pracovníky ve směru zvyšování či prohlubování kvalifikace“ (2005, s. 80).

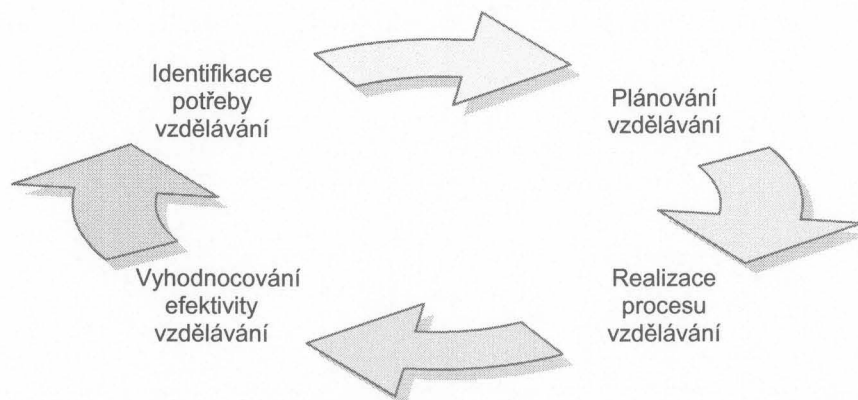
Jiný aspekt zdůrazňují Donovan a Townsed (2004, s. 6), pro něž je analýza vzdělávacích potřeb identifikováním těch nových znalostí, dovedností a postojů, které jsou společné pro rozvoj lidí i jejich organizace.

Asi nejstručnější definici – „Identifikace vzdělávacích potřeb je prvním krokem jednotné metody tvorby vzdělávacího programu.“ („The identification of training needs is the first step in a uniform method of instructional design.”) - lze nalézt na <http://www.hr-guide.com/data/G510.htm>.

S jiným pojetím přicházejí Buckley a Caple (2004), kteří analýzu tréninkových potřeb vidí jako 5. stadium systematického přístupu k tréninku. Toto stadium bezprostředně navazuje na analýzu znalostí, dovedností a na analýzu cílové populace. Hlavním úkolem je rozlišit mezi tím, co „je nutné znát“ a pouze „příjemné znát“.

Na analýzu vzdělávacích potřeb lze nahlížet z různých úhlů pohledu např. jako na mapování terénu lektora jak ji vidí např. Barták (2003, s. 183) nebo jako na sociologický výzkum, jak to bývá v případě analytických studií zpracovávaných zejména v souvislosti s implementací vzdělávací politiky EU.

Obrázek č. 1: Cyklus systematického vzdělávání (Bieliková, Hrašková, 2006)



Analýza vzdělávacích potřeb je nedílnou součástí systematického vzdělávání. Jako taková je výsledkem strategie a personální politiky organizace, organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání a zároveň jednou z klíčových fází systematického vzdělávání (po ní jsou to plánování a vyhodnocování vzdělávání).

2.2 Důvody pro využití analýzy vzdělávacích potřeb

Na konferenci Jak si lépe vybrat představil Dobeš (2005) hlavní oblasti, na něž se analýza vzdělávacích potřeb zaměřuje, v podstatě tak uvedl i důvody, pro které bychom se mohli pro realizaci analýzy vzdělávacích potřeb rozhodnout:

1. Potřeba změny znalostí
2. Potřeba změny chování
3. Potřeba změny výsledků

4. Motivace účastníků
5. Motivace nadřízených
6. Prostředí (systémy, kultura, zdroje, ...)
7. Vnímání nezbytnosti změny a propojení se strategickými cíli společnosti,

Belcourt a Wright (1996, s. 36) uvádějí celkem tři důvody k analýze vzdělávacích potřeb:

1. **základ pro výcvik a rozvoj pracovníků**, vzrůstající fakt odklonu od vzdělávání na základě nabídek k tomu určených institucí ke vzdělávání na základě potřeb jeho subjektů vede k zavádění systému do dalšího vzdělávání zaměstnanců (oproti čtvrtému bodu zde jde o analýzu samu o sobě)
2. **právní zodpovědnost** – neboli zákonem daná povinnost zajišťovat oficiální přezkoušení zaměstnanců pro určité druhy práce (nejde jen např. o školení BOZP, řidičů či některých specializovaných profesí jako jsou revizní technici, dnes má i v ČR řada profesí povinnost a nezřídka i formy a výstupy dalšího vzdělávání formulovány zákony a vyhláškami, např. zákon č. 312/2002 Sb.)
3. **morálním závazek** – tak nahlízejí někteří na posuzování potřeb zaměstnanců s cílem snížit zastarávání jejich dovedností

Později zmiňují nedostatek jako východisko pro analýzu vzdělávacích potřeb, ten by tedy měl být dle mého názoru čtvrtým důvodem:

4. **zjištění nedostatku** např. v podobě nárůstu počtu vadných výrobků, nárůstu času pro plnění pracovních povinností s cílem vyřešení tohoto problému (analýza jako východisko k řešení problému).

Dále by sem jistě patřily:

5. **zavedení nové technologie, pracovních postupů, vytvoření nových pozic, legislativní změny**

6. konkurenční tlak

7. trend poslední doby analyzovat a měřit výsledky práce (Dobeš, 2005)

O v pořadí druhém důvodu pro analýzu vzdělávacích potřeb (zákonem daná povinnost) by se jistě dalo diskutovat. Zákony většinou stanoví pouze legislativní podporu, rámec dalšího profesního vzdělávání (jako např. zákon č. 96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání), pro nezbytnost včasného opakování, dodržení zákonných lhůt či dosažení počtu kreditů. Jiné uvádějí povinnost a formy dalšího vzdělávání, v některých vyhláškách jsou poměrně pregnantně specifikovány i obsahy a časová dotace.

V závěrečné zprávě sociologické studie Potřeby rozvoje lidských zdrojů na krajských městských a obecních úřadech veřejné správy (2005, s. 39 – 40) se lze dočíst, že hlavním zdrojem identifikace potřeb vzdělávání je zákon č. 312/2002 Sb., na druhém místě informace od vedoucích pracovníků, dále požadavky zaměstnanců a hodnocení pracovníků se příkládá jen nevýrazný význam. Zde je dobré si uvědomit, že zákon může fungovat jako iniciující či donucovací prvek pro provedení nejen analýzy vzdělávacích potřeb ale i zavádění strategického prvku do vzdělávání zaměstnanců, neumím si příliš představit, jak v konkrétně výše uvedeném případě sloužil k identifikaci potřeb a pokud ano, tak bych se obávala jistého formalismu.

2.3 Cíle analýzy vzdělávacích potřeb

Cíle, na které se analýza vzdělávacích potřeb může zaměřit, vyplývají z výše uvedených definic. Jde zejména o:

- identifikace rozdílu mezi tím „co je“, a tím „co je žádoucí“ ve smyslu kompetencí (tedy dovedností, znalostí a postojů) pracovníků

- rozpoznávání rozvojových (skrytých) potřeb
- identifikaci cílové skupiny
- příprava lidí na převzetí dalších povinností, odpovědností a pravomocí
- určení parametrů podnikového vzdělávání
- odhad nákladů současného výkonu (a ním často souvisí provedení analýzy poměru vynaložených prostředků a přínosu vzdělávacího programu)
- testování zlepšení
- navržení témat a forem pro další vzdělávání
- zmapování motivačních a demotivačních faktorů souvisejících s dalším vzděláváním
- zjištění zájmu o další vzdělávání, konkrétní obsahy a preferované metody
- identifikace problémů ve výkonech pracovníků i samotné organizace na základě symptomů, kterými se projevují a identifikace příčin těchto problémů (Vodák, 2004)

Buckley a Caple (2004) rozlišují dva základní přístupy ke vzdělávání a tedy i k analýze vzdělávacích potřeb, z nich vyplývají i rozdílné cíle:

- a) **reaktivní přístup**, který jak název napovídá reaguje na již zjištěné problémy jako je např. zvýšený počet stížností, cílem je v tomto případě identifikace problému, určení jeho vlastnictví až po nalezení řešení
- b) **proaktivní přístup** naopak vychází z orientace na budoucnost, využívá se zejména v případě očekávaných organizačních změn, vychází se z podnikových strategií a cílem je tedy informovanost o stávajících lidských zdrojích vzhledem k očekávaným potřebám

Ne vždy musí analýza sledovat všechny z výše uvedených cílů, vždy záleží na zadání, přístupu a výchozí situaci.

2.4 Zainterесované strany

Analýza vzdělávacích potřeb je jedním z úkolů **personálních manažerů**. Její úspěšnost však závisí na jejich komunikaci a následné spolupráci s dalšími částmi soukolí zvaného organizace (podnik, firma) a to zejména s **vrcholovým vedením**. To dává jednak souhlas k provedení analýzy a také určuje (nejen dle míry finančních prostředků), kteří lidé budou do procesu analýzy zapojeni, zda bude analýza prováděna na vzorku pracovníků, zda budou šetření anonymní či bude realizována pro všechny pracovníky individuálně, jaké metody budou využity, zda bude realizována analytikem z vlastních zdrojů nebo externí firmou jako outplacement.

V neposlední řadě jsou to sami **pracovníci organizace**, jichž se analýza týká.

Existuje několik názorů, na jakém vzorku analýzu potřeb provádět – tento přístup logicky vyplývá z názoru na cílovou skupinu vzdělávání jako takového. Někteří prosazující vzdělávání všech pracovníků jako např. Poušek (Modely vzdělávání včera a dnes, 2006) „Lektor by měl pracovat s firmou jako celkem, a ne jen s jedním procesem. Při nedodržení tohoto pravidla může být vzdělávání kontraproduktivní a to až do doby kdy se know how celé firmy srovná na souměřitelnou úroveň. Jeden ze způsobů, jak toho dosáhnout je **vzdělávání napříč celou firmou**.“ Oproti tomu Tureckiová (2004, s. 96) uvádí, že: Rozvoj pracovníků jako součást podnikového vzdělávání se týká obvykle jen vybraných skupin zaměstnanců, mezi než většinou patří:

- současní manažeři,
- specifická skupina talentů,
- tzv. klíčoví pracovníci, tj. pracovníci vysoce výkonní na pro formu strategických místech

Osobně se přikláním k první variantě a to vzdělávání napříč firmou. Vzdělávání totiž nemění jen znalosti a dovednosti, ale také postoje lidí k práci, jim samým i k ostatním.

I na to, zda se při vzdělávání zaměřit na všechny či jen na skupinu klíčových zaměstnanců, by měla najít analýza potřeb před svým začátkem odpověď.

Krohe (2006) se zabývá také etickými aspekty, které jsou zpracovány spíše v zahraniční než v domácí literatuře. Jde o dobrovolnost a anonymitu účastníků analýzy. Jedním z předpokladů souhlasu účastníků analýzy je zejména zralá a odpovědná osobnost člověka provádějícího analýzu a následné seznámení účastníků s výsledky zkoumání. Pokud jde o anonymitu účastníků, tu by mohlo zabezpečit používání kódů nebo vytvoření tzv. „typického respondenta“, který ponese znaky více osob. Je nezbytné předejít možnému úniku citlivých informací, které by mohly poškodit jednotlivé osoby (např. porušování pracovní kázně) a být posuzovány jako šíření pomluv apod. S myšlenkou anonymity či dobrovolnosti souhlasím, jde jistě o otázky, kterými je třeba se dále zabývat, nejsem si však jistá, zda by neměl mít zaměstnavatel právo na poskytování informací zcela konkrétních, zvláště pokud je součástí zakázky v rámci analýzy také sestavení individuálních vzdělávacích plánů.

Pro úspěšnou realizaci celého projektu je nezbytné, aby byli zaměstnanci dobře informováni o tom, co je cílem jednotlivých aktivit a jaký to pro ně bude mít význam. Takto lze zajistit nejen vyšší spolupráci zaměstnanců, ale také předejít jejich obavám a pocitům ohrožení.

2.5 Proces analýzy vzdělávacích potřeb

Analýza vzdělávacích potřeb se odehrává na třech úrovních a její výstup se odvíjí od cíle, který byl analýzou sledován. Výstupem tedy může být vytvoření plánu vzdělávání, nebo naopak v extrémním případě rozvázání pracovního poměru.

Vycházíme-li z obecné definice potřeb, je cílem analýzy potřeb zjištění onoho výše zmiňovaného nedostatku, abychom byli schopni jej identifikovat, popřípadě dokonce změřit či spíše odhadnout, musíme znát normu, ideál, kterému se má pracovník rovnat, či alespoň blížit. Je tedy třeba:

1. **Definovat výkon** – touto problematikou se více věnuje kapitola 2.6.2 Analýza pracovních míst
2. **Identifikovat rozdíl mezi normou, ideálem a výkonem** – touto problematikou se více věnuje kapitola 2.6.3 Analýza potřeb zaměstnanců
3. **Identifikovat příčinu nedostatku**, nesouladu Belcourt a Wrigth (1996, s. 48) uvádějí čtyři druhy překážek, které mohou pracovníkovi bránit v efektivním výkonu (viz Tabulka č. 1)
4. **Navrhnout řešení**. Nemusí být pravdou, že nedostatky, které byly pomocí analýzy odhaleny, mohou být odstraněny, zmírněny prostřednictvím dalšího vzdělávání, rozvoje zaměstnanců viz Tabulka č. 1. Z níže uvedených překážek v efektivním výkonu jsou pouze první dvě – tedy nedostatek dovedností a znalostí – indikací pro vzdělávání a výcvik jako řešení problému. Vzdělávání a výcvik budou ovšem neefektivní, pokud mezi nalezenými překážkami budou navíc ještě další jako např. nedostatek

nástrojů, standardizovaných postupů. Je třeba neztrácet z paměti, že rozvoj a další vzdělávání pracovníků jsou jen jednou z možností nápravných či preventivních řešení, že jsou i další, a (poněkud kacířsky nutno dodat) oproti vzdělávání často mnohem méně finančně a časově náročné a nezdědka i efektivnější způsoby řešení zjištěných problémů a nedostatků - např. změna organizace práce, převedení pracovníka na jinou činnost, úprava pracovní náplně až po takové radikální opatření, kterými je propuštění pracovníka nebo reengineering.

Tabulka č. 1: Překážky efektivního výkonu (Belcourt, Wright, 1996)

Lidské	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatek znalostí Nedostatek dovedností Nedostatek motivace Kontraproduktivní systém odměňování Skupinové normy Neformální vedení Organizačně-politické klima
Technické	<ul style="list-style-type: none"> Špatně navržené pracovní místo Nedostatek nástrojů Nedostatek standardizovaných postupů Rychle probíhající technologické změny
Informace	<ul style="list-style-type: none"> Nesprávně definované cíle Nedostatek měřítek výkonu Nezpracované údaje Neoptimalizované zdroje Neefektivní zpětná vazba
Strukturální	<ul style="list-style-type: none"> Překrývající se činnosti a zodpovědnosti Nedostatek flexibility Nedostatek kontrolních systémů

Pokud je tedy nedostatek sledán v oblasti dovedností a znalostí, jedná se o obtížný úkol a jeho realizace je pro dané pracovní místo klíčová, pak je na místě další vzdělávání a výcvik. I tak je ale potřeba nejprve provést analýzu finanční výhodnosti.

2.6 Zdroje informací analýzy vzdělávacích potřeb

Zdrojů, které se dají pro analýzu vzdělávacích potřeb využít je velké množství: lze vycházet ze statistických výsledků organizace jako jsou např. zisk, fluktuace zaměstnanců, stížnosti zákazníků nebo sledovat změny, ve kterými organizace prošla, prochází a jaké plánuje co do organizační struktury, způsobu řízení pracovníků, pracovních náplní, využívaného softwaru nebo transformace celé organizace. Všechny tyto údaje lze získat jak z informačního systému, který organizace využívá tak ze speciálně k tomuto účelu provedených šetření. Konečné rozhodnutí pro to, jaké zdroje budou využity se odvíjí mimo jiné také dle přesných cílů analýzy, času, který je k dispozici a počtu pracovníků, kteří ji budou realizovat.

Obecně se však lze setkat s třemi hlavními oblastmi údajů:

- a) Údaji týkajícími se organizace
- b) Údaji týkajícími se jednotlivých pracovních míst
- c) Údaji týkajícími se jednotlivých pracovníků

Obrázek č. 2: Východiska identifikace potřeby vzdělávání (Minimum personálního řízení ve veřejné správě, 2000)



Od roku 1990 probíhá dlouhodobý mezinárodní projekt The Cranfield Project on European Human Resource Management, jehož cílem je vytvořit tzv. Evropský model řízení lidských zdrojů (který by sloužil vzdělávání odborníků z oblasti řízení lidských zdrojů a byl inspirací pro řízení lidských zdrojů v organizacích, Česká republika je v projektu jako spoluřešitel zastoupena VŠE, katedrou personalistiky). Projekt tedy dlouhodobě a detailně mapuje oblast řízení lidských zdrojů v organizacích. Z výsledků projektu, do kterého bylo postupně zapojeno přes 28 zemí Evropy a 12 mimoevropských, vyplynuly následující skutečnosti týkající identifikace vzdělávacích potřeb v České republice od roku 1990 do roku 1997 (Koubek, 2001, s. 248):

V 1. polovině 90. let – vycházelo se převážně z výrobních plánů a kvalifikační struktury pracovníků.

Ve 2. polovině 90. let – vycházelo se více z požadavků vedoucích pracovníků, méně se využívaly výsledky hodnocení pracovníků, téměř se nevycházelo z požadavků pracovníků.

2.6.1 Určení potřeb organizace

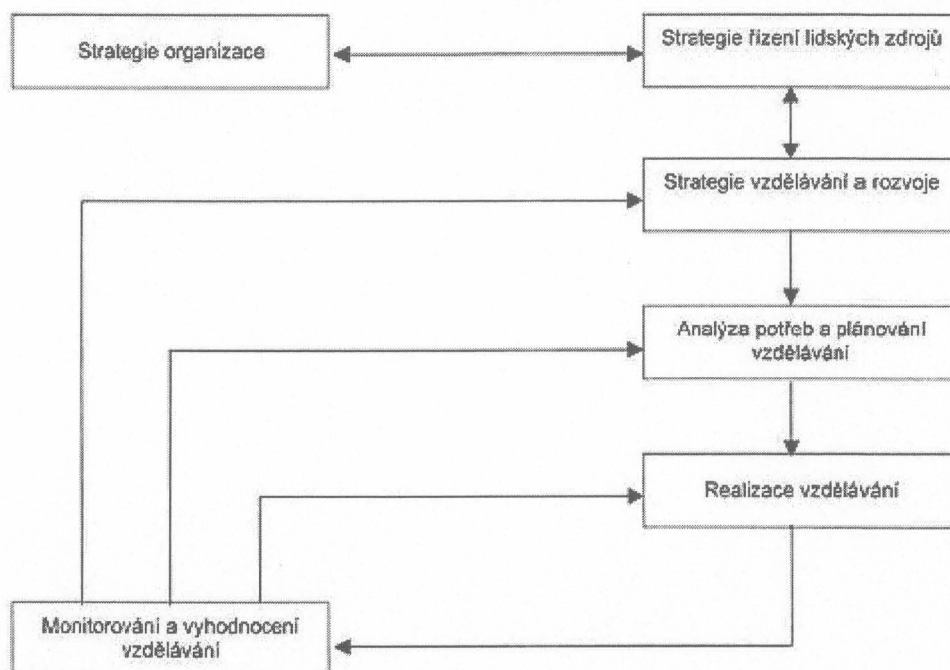
Potřeby organizace, které jsou z hlediska hierarchie nejvyšší, by měly být analyzovány jednak z hlediska organizace jako celku a zároveň z hlediska jednotlivých útvarů – východiskem jsou zde **strategické plány organizace** spolu s **plány lidských zdrojů**. V konkrétní podobě jde o plány rozvoje organizace, které vycházejí ze širších cílů, jakými jsou např. být největším dodavatelem osobních automobilů na trhu, stát se v průběhu následujících pěti let výhradní organizací certifikující lektory apod.

„Zkušenost i průzkumy přesto ukazují, že potřebu odvozovat vzdělávací aktivity z firemní strategie ani význam vzdělávání a tréninku pro dosažení strategických cílů řada firem nechápe. Překážkami k tomuto přístupu ke vzdělávání a tréninku jsou nejčastěji nedostatečně definované strategické cíle organizace (především klíčové faktory firemní konkurenceschopnosti) i představa vrcholového vedení, že vzdělávání a trénink jsou převážně nutným zlem nebo zaměstnaneckou výhodou.“ (Urban, 2002)

Podobné zkušenosti má i personální ředitelka společnosti Microsoft Šmidochová „...vše musí navazovat na celkovou strategii firmy dotaženou i do personální oblasti. Bohužel řada firem tyto strategie a jejich rozpracování nemá. Pak i efekt školení je většinou náhodný.“ (Přikryl, 2006)

Tyto strategie často souvisí s takovým **prostředím organizace**, jako jsou např. konkurence, změny na trhu, změny politické situace, nové technologie apod., to vše může vytvářet tlak na změnu chování a dovedností jak jednotlivce tak organizace jako celku.

Obrázek č. 3: Místo strategických plánů organizace a plánu lidských zdrojů ve vztahu k analýze vzdělávacích potřeb (Minimum personálního řízení ve veřejné správě, 2000)



Podnětem pro analýzu vzdělávacích potřeb může být také náhlý nárůst počtu zaměstnanců, jejich přesuny, fluktuace – je tedy vhodné monitorovat kromě těch **materiálních** také **zdroje lidské**.

Belcourt a Wright (1996, s. 41) upozorňují na nutnost poznat **firemní kulturu** - soubor postojů a hodnot k práci, cílům organizace a jejím pravidlům, chceme-li ji prostřednictvím dalšího vzdělávání změnit. Poznání firemní kultury může vést také ke zjištění, že na vině snížení zisku nejsou nižší schopnosti zaměstnanců, ale pouze jejich slabá pracovní morálka.

Dále uvádějí dva typy analýzy zaměřené na **studium firemní kultury**. Jde o tzv. „*funkční analýzu*“, která se zabývá procesy rozhodování a komunikace a *interpretativní analýzu*, která je založena na interpretaci analytika, který vede

se zaměstnanci rozhovory, které se soustředí na: *vysvětlení* coby zdůvodnění lidí pro jejich chování, která mohou pomoci k utvoření obrazu o praxi jednotlivce, ale i uvnitř organizace; *příběhy*, které jsou novodobým legendami, podobenstvími, která vypovídají o normách v organizaci a jejím managementu a *metafory* – které jsou bohatým zdrojem zjištění skutečných pocitů zaměstnanců.

2.6.2 Analýza pracovních míst

Chceme-li identifikovat již výše zmíněný rozdíl mezi tím „co je“, a tím „co je žádoucí“, je třeba začít analýzou pracovního místa a popisem práce na jednotlivé pracovní pozice – tedy stanovením toho, „co je žádoucí“.

„Analýza pracovního místa vede k vytvoření seznamu pracovních operací prováděných na určitém místě a popisu podmínek, za kterých jsou tyto činnosti vykonávány.“ (Belcourt, Wright, 1996, s. 42)

Tento proces se odehrává v několika krocích:

a) Identifikace cílové práce

Tyto činnosti by měly být identifikovány jednotlivými manažery dle organizační struktury, po jejich identifikaci je třeba je srovnat s firemní dokumentací.

b) Vytvoření popisů práce

V České republice zákoník práce neudává povinnost mít je vyhotovené, ale ve velkých firmách často existují. Popisy práce obsahují: název pracovního místa, popis úkolů a povinností, minimální kvalifikaci pro výkon dané práce a pracovní podmínky.

Organizace, které doposud popisy pracovních míst nemají si je při analýze pracovních míst často vytvoří. Je to sice náročná práce,

ale mnohonásobně se jim vyplatí. Pokud již organizace popisy pracovních míst má, může následující body vynechat nebo je může využít pro jejich aktualizaci.

Při tvorbě popisů pracovních míst existují dva trendy: podrobně psané činnosti nebo pouze vystihnutí charakteru a náročnosti práce. Druhá varianta je vzhledem k rychle se měnícím podmínkám a požadavkům doby flexibilnější. Co se týče počtu uvedených činností, doporučuje se uvádět maximálně 7 – 10 bodů, u jednodušších pracovních míst stačí 2 – 5 bodů. Uvedené činnosti, kvalifikace, znalosti a dovednosti jsou definovány jako ideál.

c) Průzkum důležitých úkolů a často prováděných činností na vzorku zaměstnanců

Literatura doporučuje pomocí dotazníku či strukturovaného rozhovoru se zaměstnanci a manažery na konkrétních pracovních místech vyhodnotit důležitost jednotlivých úkolů a kompetentnost s jakou jsou vykonávány. Součástí tohoto dotazníku/rozhovoru by měla být informace o délce trvání na daném pracovním místě. Jako dodatečnou kontrolu schopností by měl formulář u každého zaměstnance vyplnit jeho nadřízený.

d) Analýza a interpretace zjištěných informací

Vydefinování nejčastějších a nejdůležitějších úkolů pro jednotlivá pracovní místa a dovedností, které jsou pro jejich vykonávání důležité a hodnocené jako nedostatečné.

e) Zpětná vazba k průzkumu

Zasvěcení vedoucích pracovníků i ostatních zaměstnanců do procesu tvorby popisů pracovních míst, seznámení s jeho výstupy a zdůvodnění významu jejich spolupráce.

2.6.3 Analýza potřeb zaměstnanců

Koubek (2005, s. 246) upozorňuje na obtížnost posuzování kvalifikace a vzdělání člověka ve vztahu k nárokům pracovního místa a upozorňuje, že nástroje, které k tomu máme, jako stupeň dosaženého vzdělání či délka praxe jsou velmi primitivní. Z vlastní praxe vím, že ani jedna z výše pojmenovaných informací nemusí mít zcela reliabilní vypovídající hodnotu a to, co člověka činí schopným těžit ze svého vzdělání a praxe, a tedy být na svém pracovním místě s odpovídající kvalifikací skutečně pracovníkem „na svém místě“, jsou zejména jeho osobnostní vlastnosti jako např. schopnosti, vůle a iniciativa, postoj k práci a řešení problémů apod. Realizátor i zadavatel analýzy vzdělávacích potřeb by tedy měli mít na paměti, že pracují s informacemi, které jsou pouze aproximativní a tedy i výsledky analýzy budou logicky jen odhadem mapujícím reálné potřeby.

Z procesuálního hlediska jde u analýzy zaměstnanců o tyto dva kroky:

- 1. stanovit požadovaný výkon** – s cílem o co největší objektivitu hodnocení se často používají standardy výkonu v podobě norem (např. počet zaúčtovaných faktur, počet chyb apod.)
- 2. definovat rozdíl mezi normou a skutečným výkonem** – zde se dá vycházet ze záznamů o práci, sledování práce, sebehodnocení či hodnocení výkonu vzhledem k normě, což jde zejména u psychomotorické práce, duševní práce se „měří“ daleko hůře.

Wexley a Nathan (Belcourt, Wright, 1996, s. 46 - 47) uvádějí tři typy měření, které jsou pro posuzování výkonu zaměstnanců používány:

- a) behaviorální měřítka, která jsou založena na sledování nadřazeným pracovníkem; aby se předešlo subjektivismu, doporučuje se pro hodnocení chování používat hodnotící škály

- b) ekonomická měřítko vypovídají o počitatelných vlastnostech chování jako je např. počet prodaných vozů
- c) výkonnostní testy podávají objektivní informace o výkonu v testu, který se skládá z úloh podobných pracovnímu výkonu, výsledky testu však nemusí odpovídat výkonu na pracovišti, kde je promítnuto několik dalších faktorů

Svůj přínos pro identifikaci vzdělávacích potřeb by mohla mít i právě se tvořící tzv. Národní soustava kvalifikací, na níž pracuje v rámci systémového projektu Národní ústav odborného vzdělávání. Její využití dosavadní metody zjišťování vzdělávacích potřeb jistě obohatí. „Každá kvalifikace bude obsahovat kvalifikační standard, tedy soupis toho, co by držitel dané kvalifikace měl ovládat, a hodnotící standardy – jakýsi manuál, jak předepsané znalosti a dovednosti v praxi ověřit.“ (Breindl, 2006)

Pro každou úplnou kvalifikaci (např. kuchař, právník) bude vytvořen kvalifikační standard i soupis dílčích kvalifikací – bude tedy možné (i díky zákonu č. 18/2004 o uznávání odborné kvalifikace) uznat i výsledky tzv. neformálního vzdělávání a zároveň si doplnit i jen onu dílčí kvalifikaci, která bude člověku k uznání kvalifikace úplné chybět.

Většina velkých, komerčních firem již má zpracovány své kompetenční modely či matice. V ČSOB využili tyto matice dvěma způsoby: jednak ke „zkonstruování testů, které umožní změřit zvládnutí jednotlivých kompetencí či způsobilostí příslušnými pracovníky. Na základě položkové analýzy výsledků testů lze stanovit hromadně se vyskytující nedostatky a s ohledem na ně upravit obsahy školicích kursů.“ a dále k „předložení kompetenční matice příslušným pracovníkům s požadavkem, aby sami subjektivně určili svoji míru zvládnutí každé ze způsobilostí. Určité korekce přílišné subjektivity těchto údajů se dosáhne tím, že se o míře zvládnutí jednotlivých kompetencí pracovníka nezávisle vyjádří jeho manažer. V záloze je tu ještě možnost, aby se manažer

vyjadřoval přímo k sebehodnocení pracovníka a zaznamenával svoje stanovisko pouze v případech, že se jeho hodnocení významně liší. (Vzdělávání na míru je účinné, 2003).

Podobný přístup lze nalézt ve výstupech projektu Celoživotní vzdělávání pracovníků v sociálních službách, který je realizován v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů, a jehož jedním z cílů bylo vytvoření metodiky autodiagnostiky vzdělávacích potřeb pro jednotlivé pracovníky v rámci konkrétních organizací. Tuto metodiku (Autodiagnostická metoda a vzdělávací plány, 2006) doplňují mimo jiné dvě přílohy obsahující dva různé postupy. Příloha 1 „Seznam vzdělávacích potřeb“ je určena pro zkušenější pracovníky nebo pro případ opakované identifikace vzdělávacích potřeb. Jde o osnovu, se kterou může pracovník pracovat samostatně, a která obsahuje seznam oblastí, pod něž si sám vypisuje své vzdělávací potřeby (viz Příloha C); příloha 2 „Analýza vzdělávacích potřeb“ je určena pro pracovníky, u nichž ještě nebyla osvojena dovednost identifikovat své vzdělávací potřeby. Jde o dotazník, který pomocí návodných otázek navádí jednotlivce k pojmenování a identifikaci vzdělávacích potřeb na základě reflexe vlastních zkušeností a dosavadní praxe (viz Příloha C). Výše popsané dva postupy analýzy vzdělávacích potřeb a následného sestavení seznamu vzdělávacích potřeb předpokládají, že poskytovatel sociální služby má definovány jednotlivé profese včetně vymezení rolí a kompetencí jednotlivých profesí. Pokud tomu tak není, je metodikou doporučena metoda zaměřená na zmapování profesionální role pracovníka.

Tento počín jistě mnohé organizace zabývající se sociálními službami ocení. Sympatická je zejména tendence k sebehodnocení zaměstnanců, která jednak vede k zamyšlení se nad svou prací a dále je tato cesta také velice finančně výhodná, což se ocení nejen v této oblasti.

2.7 Metody získávání informací

Identifikace vzdělávacích potřeb se svými náklady na čas, finance a odpovídající vypovídající hodnotu je poměrně náročnou záležitostí, což by pro řadu organizací mohlo být (a jistě často také je) příčinou její absence. Navzdory její neshodnosti a sporné objektivitě je však shromáždění řady údajů a její provedení z hlediska přípravy a následné efektivity vzdělávání pracovníků nesporným přínosem.

„Použití kombinovaných metod pomůže analytikovi rozlišovat mezi domnělými potřebami (jaké kurzy si zaměstnanci myslí, že potřebují), požadovanými kurzy (co manažeři požadují) a normativními potřebami (výcvik potřebný k tomu, aby se vyhovělo průmyslovým nebo komparativním normám).“ (Belcourt a Wright, 1996, s. 51)

Koubek (2005, s. 247) uvádí následující metody získávání informací:

- a) Analýza statistických nebo jinak průběžně zjišťovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících – zde mohou být prospěšné např. informace z personálního systému o fluktuaci zaměstnanců.
- b) Analýza dotazníků nebo jiných forem zkoumající názory, postoje a požadavky pracovníků na vzdělávání.
- c) Analýza informací získaných od vedoucích pracovníků týkající se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených, popř. přímo analýzy na vzdělávání podřízených pracovníků - díky obtížnosti a nižší míře exaktnosti se při analýze vzdělávacích potřeb zahraniční organizace spoléhají často na vedoucí pracovníky – liniové manažery a ponechávají rozhodování o potřebě vzdělávání jejich podřízených výhradně na nich. Na dalším místě pak bývají požadavky pracovníků samých.

- d) Výsledky hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků – poskytují informace o vzdělávacích potřebách jednotlivců.
- e) Monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů – ty mohou poskytnout jak strategické informace týkající se budoucích potřeb organizace a potažmo tedy i jejích zaměstnanců, tak i odhalit nedostatky v dovednostech a znalostech.
- f) Analýzy pracovních záznamů vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popř. i dalšími pracovníky (personálním auditem).

Jiný pohled na metody nabízí Steadham (Belcourt, Wright, 1996, s. 52), který je shrnul do devíti základních technik:

sledování, dotazníky, konzultace, tisková média, rozhovory, rozhovory ve skupině, testy, záznamy a pracovní vzorky.

Buckley a Caple (2004, s. 251 - 260) také nabízejí devět základních metod získávání informací. Kromě těch známých jako jsou strukturovaný pohovor, pozorování, dotazník, skupinová diskuse, sepsání popisu práce zaměstnancem a pracovní deník uvádějí participaci, kdy výzkumná osoba na určitou dobu převezme úkoly a zodpovědnost zkoumaného pracovního místa s cílem bližšího pochopení práce. Dále jde o rozbor foto a video záznamů, které slouží k porozumění speciálně prováděných aktivitám nebo např. složitým interpersonálním dovednostem. Studium existujících osobních záznamů jako jsou popisy práce, záznamů o absolvovaných školeních, hodnocení pracovníka, o úrazech apod. může jednak pomoci před započítáním samotné detailní analýzy nebo naopak pomoci při potvrzení jiných informací.

Z hlediska hloubky analýzy nabízejí Buckley a Caple (2004, s. 70) tři různé přístupy:

1. komplexní analýzu, která zkoumá všechny aspekty daného pracovního místa (definuje seznam úkolů a podúkolů, znalostí a dovedností potřebných pro efektivní výkon)
2. analýzu klíčových otázek, která se zabývá pouze klíčovými aspekty pracovního místa (definuje klíčové úkoly, znalosti, dovednosti a výkonové normy)
3. analýzu zaměřenou na problém, v rámci níž se studují pouze ty aspekty výkonu, které se pohybují pod úrovní normy

Jak vyplývá z výše uvedených klasifikací metod sběru informací, v rámci analýzy vzdělávacích potřeb se nashromáždí velké množství informací. Pro zachování objektivity doporučuje Vodák (2004) dodržet několik následujících zásad:

- „Zvážit faktory, které ovlivňují především problém výkonnosti jednotlivce nebo celého podniku
- Zaměřit se na získání komplexního pohledu na problém, což umožní konzultace se všemi zodpovědnými pracovníky
- Využít metodu perspektivy, při níž se získá objektivní problém pracovníka na problém z perspektivy jiného pracovníka vycházející z jeho postojů, názorů a informací. Jde o jakési parafrázování problému.“

Jako diagnostické metody s vyšší mírou korelačního koeficientu a tedy i vyšší validitou uvádí Barták tyto:

Tabulka č. 2 Metody s vyšší mírou korelace (Barták, 2006, s. 183)

Validita metody	Korelační koeficient
Strukturovaný rozhovor	0,62
Ukázky práce	0,55
Testy schopností	0,53
Assessment centrum	0,41
Osobnostní testy	0,38

Následující tabulka uvádí využívání jednotlivých metod uvedených výše.

Tabulka č. 3 Četnost používání (Barták, 2006, s. 186)

Diagnostická metoda	Používání v %
Rozhovor	Až 40
Assessment centrum	5 – 10
Psychologické testy	15
Odborné testy	15

Z psychologických testů se používají zejména výkonové testy (testy schopností - zaměřené na myšlenkový, motorický výkon), testy jednotlivých psychických funkcí (temperamentu, unavitelnosti, divergentního myšlení), testy osobnosti (zjišťující např. míru extroverze, zvládnání stresových situací, sklony k agresivitě apod.).

Výhody používání psychologických testů:

- Umožňují relativně levně a rychle zjistit různorodé informace
- Poskytují standardizované a objektivní údaje

Nevýhody používání psychologických testů:

- Absence zpětné vazby
- Mohou být používány jen školeným psychologem

Pro optimalizaci a zajištění větší validity i reliability se často používají různé metody zároveň s cílem eliminovat nedostatky každé z nich. Takovým diagnostickým nástrojem, který zahrnuje užití několika metod, zaručuje objektivitu pomocí několika hodnotitelů a validitu pomocí standardizovaných testů je assessment či lépe development centrum. „Development centrum je zpravidla jednodenní intenzivní program, během něhož účastníci plní řadu úkolů. Při plnění jsou pozorováni, hodnoceni a vzájemně srovnáváni odbornými hodnotiteli. ..., výstupem Development centra jsou doporučení čistě zaměřená na další rozvoj účastníků.“ (Morávek, 2004, s. 2). Tyto nástroje pomáhají odhalit skryté rezervy a doposud utajený potenciál, odhadnout předpoklady zaměstnanců k získání potřebných dovedností a kompetencí.

Klasické metody využívané v development centrech jsou používány vzhledem k vypracovaným kompetenčním modelům. Zkoumají se většinou čtyři základní aspekty (Morávek, 2004) :

- znalosti (vím) – jsou nejčastěji ověřovány v případových studiích
- schopnosti (mohu) – prověřujeme dotazníky a testy
- dovednosti (umím) – účastníci prokazují v modelových situacích
- a motivace (chci) – lze zjistit v průběhu diskuse, interview.

Z množství technik a typů analýz, které pro potřeby tréninku uvádějí Buckley a Caple (2004, s. 79 - 89) stojí pro zajímavost a ilustraci komplexnosti celé záležitosti za uvedení ty, které se diferencují dle jejich funkce, např.:

- procedurální analýza, která je vhodná pro práce se sériovými úkoly nebo v případě procesů, na nichž se podílí více osob
- analýza selhání odpovídá tomu, co učitelé znají jako metodu práce s chybou (její identifikaci, nalezení příčiny vzniku, jejích následků a prevence chyb dalších)

- analýza PDČ (potíží, důležitosti a častosti) – tato technika pomáhá školiteli uzpůsobit obsah školení s ohledem na to, co je „nutné vědět“ a pouze „příjemné vědět“
- technika zásadního momentu je použitelná u většiny případů jiných analýz, jde o sběr informací o momentech, které jsou klíčové pro efektivní zvládnutí problému nebo naopak vedoucích k neúspěchu

2.8 Výstup, přínos a možnosti využití analýzy vzdělávacích potřeb

Výstupy analýzy vzdělávacích potřeb mohou mít různorodou podobu: od několika grafů a tabulek srovnávajících požadovaný a skutečný výkon nebo např. vzdělání zaměstnanců až po zpracování několika stránkových studií.

Výstupem může být také vytvoření typových pozic, stanovení klíčových kompetencí, plán vzdělávání v podobě identifikace potřeb makro- (výcvik celé organizace či její významné části) i mikrovýcviku (jedné osoby či menší skupiny lidí), navržení metod, forem, obsahů a časové dotace výcviku.

Výsledkem analýzy ale může být i nedoporučení dalšího vzdělávání a navržení jiných nápravných opatření jako např. změna náboru zaměstnanců, organizace práce apod.

Jako hlavní přínosy analýzy vzdělávacích potřeb uvedl v rámci své prezentace na konferenci Jak si správně vybrat Dobeš (2005) tyto:

1. Větší návratnost investic: analýza potřeb a měření výsledků představuje průměrně 5 – 8% nákladů projektu. Nárůst výsledků je však o 30 – 50% vyšší.

2. Větší motivace účastníků
3. Větší motivace všech partnerů projektu
4. Větší vnitřní konkurenceschopnost projektu

Jedním z podstatných přínosů je kromě návratnosti také zvýšení efektivity nákladů vynaložených na další vzdělávání zaměstnanců. Dle výsledků jednoho výzkumu realizovaného v roce 1993 v USA je až 90 % školeních ztrátou času z několika důvodů: dovednosti ze školení jsou nepřenositelné do práce samotné, účastníci jsou nemotivovaní, nemají potřebu se učit nebo nemají dostatečné schopnosti (Donovan a Townsed, 2004, s. 10).

K výše jmenovaným přínosům lze ještě doplnit odhalení a definování současných problémů týkajících se lidských zdrojů, zavedení systematického vzdělávání. Zajištění kvality vzdělávání, související s nastavením hodnotících kritérií tak, aby např. nedocházelo k nadbytečnému školení (tzn. školení ve větším než potřebném množství, se zbytečně velkým počtem školitelů, zbytečným vybavením, odpovídající cílovou skupinou. V neposlední řadě jde součtem předešlých ve finále efektivnější fungování organizace.

Výstupy se však mohou lišit v závislosti na přístupu. Výše zmiňovaný reaktivní přístup ke vzdělávání přináší v závěru seznam zjištěných, závěrů a doporučení, zatímco proaktivní přístup produkuje zejména výsledky průzkumů postojů zaměstnanců, porovnávání postupů i produktů s úspěšnou konkurencí, hodnocení dosavadní výkonnosti a návrh tréninku apod. (Buckley a Caple, 2004).

Vstupem do Evropské unie se řadě podniků otevřela možnost čerpat finance na vzdělávání svých zaměstnanců z Evropských strukturálních fondů. U takto dotovaných projektů je kladem velký důraz na systematickost a přínos vzdělávání. Dopředu zrealizovaná analýza vzdělávacích potřeb může pomoci jak ke schválení projektu, tak i pro následné hodnocení jeho výsledků a dosažení plánovaných změn (Neuwirth, 2006, s. 50 - 51).

Jak vyplývá z výše popsaných skutečností, analýzu vzdělávacích potřeb je možno použít k různým účelům. Od takzvaného „hašení požáru“ v případě zjištěných nedostatků či problémů, přes nastavení systematického vzdělávání až po plánovaný rozvoj celé organizace s cílem být „jedničkou na trhu“.

Analýzu vzdělávacích potřeb je možno použít také na různých úrovních. Nejčastěji se ní můžeme setkat v podnikovém vzdělávání. Její principy a metody jsou ale využívány i pro daleko větší cílové skupiny.

Provádí se při nastavování strategických dokumentů na úrovni Evropské unie, státu (např. různé Operační programy definující podmínky čerpání financí ze strukturálních fondů EU). Již v roce 1994 byla provedena kvalitativní analýza potřeb vzdělávání dospělých v České republice, která byla realizována „...formou tzv. sektorových seminářů, odborných diskusí s representanty vybraných stran, poskytovatelů vzdělávání, jeho odběratelů nebo dalších subjektů vzdělávání ovlivňujících“ (Strategie rozvoje vzdělávání dospělých v ČR, 1995, s. 93), a jejímž výstupem bylo nejen zformulování potřeb vzdělávání dospělých, ale i návrh na řadu systémových doporučení např. na úrovni legislativy, finančního i institucionálního zabezpečení. S odstupem jedenácti let musím dodat, že většina z těchto doporučení je dnes již (nejen díky Evropským strukturálním fondům) realizována.

V rámci rozsáhlého integrovaného projektu Rozvoj distančního vzdělávání a e-learningu na Univerzitě Palackého v Olomouci byla ročním projektem Analýza vzdělávacích potřeb, která mapovala vzdělávací potřeby pedagogů univerzity v oblasti distančního vzdělávání a vzdělávací potřeby občanů olomouckého kraje. (Sborník Analýza vzdělávacích potřeb, 2006) V obou dvou oblastech bylo využito dotazníkové šetření.

Na opačném pólu by byla analýza vzdělávacích potřeb, kterou si před plánováním školení provede lektor s cílem optimalizovat plánovaný vzdělávací program pro potřeby konkrétního klienta.

Jak je patrné má analýza vzdělávacích potřeb široké jak horizontální tak vertikální použití. Její realizace je organizačně, časově i finančně náročná, její výsledky však přinášejí satisfakci ve vztahu k vynaloženému úsilí i nákladům.

3 Analýza vzdělávacích potřeb, příklad z vlastní praxe 2.

Orientace naší organizace směrem k implementaci projektů ESF a částečný odklon od klasického DVPP přináší nové požadavky na zaměstnance na všech úrovních. Také plánování kariéry a nástupnictví, které je vzhledem k naší poměrně ploché organizační struktuře omezené, a lidé tudíž mají možnosti spíše horizontální kariéry, obohacování práce, s sebou přináší zvýšené požadavky na další vzdělávání.

Na základě dříve popsaných skutečností, a s cílem vyvarovat se již uskutečněným chybám, jsem vypracovala níže uvedený plán, jak analýzu vzdělávacích potřeb provést znovu, lépe, tak aby nebyla pouhým dokumentem, ale realizovatelným projektem. Popis jednotlivých kroků mapuje i postup jednotlivých prací.

3.1 *Návrh dalšího postupu*

1. Rozhovor s vedením organizace – zjištění vize, požadavků a očekávání vedení, strategie organizace, personální strategie. Dohoda na předběžném časovém plánu, zajištění podpory ze strany vedení, souhlas se jmenováním alespoň jedné spolupracující osoby s cílem udržení průběžné zpětné vazby, případné korekce.
2. Studium a analýza dokumentů – stávajících náplní práce pro jednotlivá pracovní místa, organizační struktury, definování typových pracovních pozic a jejich počtu.

3. Zpracování popisů pracovních míst
 - návrh PPM (formulář se základními body)
 - konzultace s vedením organizace
 - rozeslání návrhů jednotlivým vedoucím k připomínkování
 - workshopy s vedoucími zaměstnanci
 - workshopy zaměstnanci na daných pracovních místech
 - pohovory se zaměstnanci

4. Tvorba průvodního dopisu a dotazníku s cílem zjistit potřeby, očekávání a přání zaměstnanců, jejich případné rozdělení do skupin

5. Distribuce a sběr dotazníků (on-line distribuce dotazníku i vyplnění s cílem co nejjednodušší distribuce a administrace)

6. Zpracování výsledků z dotazníkového šetření (částečně díky on-line vyplňování automatické zpracování souhrnných dat např. po pracovištích, typových pozicích – pro skupinové vzdělávací plány; analýza jednotlivých tištěných verzí dotazníků pro individuální vzdělávací plány)

7. Návrh vzdělávacích cílů (pro potřeby vzdělávání vrcholového managementu, liniových managerů a řadových pracovníků; po skupinách i po jednotlivcích)

8. Návrh modulárního vzdělávacího programu, kombinujícího presenční i distanční studium (e-learning); budou popsány (cíl, forma, cílová skupina, obsah, rozsah, požadavky na lektorské zabezpečení, metody vzdělávání); modulární vzdělávací program by měl uspokojit většinu vzdělávacích potřeb

9. Návrh způsobu realizace u specifických vzdělávacích potřeb, které se nepodaří realizovat modulárním vzdělávacím programem

10. Individuální vzdělávací plány, které budou obsahovat doporučené moduly a pořadí jejich realizace

3.2 Realizace dalšího postupu

Na základě výše popsaného návrhu bylo vytvořeno několik možných scénářů, ale s vědomím složitosti celé záležitosti jsem se po poradě s vedením organizace nakonec rozhodli realizovat analýzu vzdělávacích potřeb v návaznosti na hodnocení zaměstnanců ve dvou krocích, respektive dvěma rozdílnými způsoby:

1. nejprve provést analýzu spolu s vytvářením popisů pracovních míst
2. postupně na popisy pracovních míst navázat metodiku hodnocení zaměstnanců a na něj navázat později analýzu vzdělávacích potřeb

Toto rozhodnutí bylo učiněno s cílem neodkládat analýzu a tedy i zavedení systematičnosti dalšího vzdělávání zaměstnanců. Pokud bychom ji rovnou chtěli navázat na hodnocení, museli bychom mít hotové popisy pracovních míst, vytvořenou metodiku hodnocení, proškolené vedoucí pracovníky v metodách hodnocení zaměstnanců a provést seznámení zaměstnanců s chystaným hodnocením.

V současné době se tedy nacházíme v 5. bodě výše popsaného návrhu. Byl vytvořen interaktivní on-line dotazník (viz Příloha D), v němž jsou na základě studia organizační struktury organizace vyspecifikována jednotlivá pracovní místa. Zaměstnanci mají dále za úkol z předem připraveného seznamu celkem stočtyřiceti činností, vybrat hlavní pracovní činnosti, které jejich práce obnáší a uvést ty, které na seznamu chybí. Seznam činností byl vytvořen ve spolupráci s vedoucími pracovníky se zřetelem jak k současným tak potencionálním

úkolům na daných místech. Podobně jako seznam činností byly vytvořeny i seznamy třiceti dovedností a třiceti znalostí, z nichž mají u každého vybrat po maximálně patnácti klíčovými pro výkon jejich práce a možnost dopsat dalších pět, které na seznamu chybí.

U každé činnosti, znalosti a dovednosti je třeba dále označit na škále její důležitost pro výkon práce a spokojenost zaměstnance s její úrovní.

Dále je mapován zájem, časové možnosti, preferovaná témata a postoje k finanční účasti na dalším vzdělávání.

Z prvního šetření tedy vznikne pro každého zaměstnance/ skupinu zaměstnanců plán vzdělávání pro období jednoho roku, který bude sestaven jednak na základě absence či nedostatečné úrovně pro dané pracovní místo klíčových dovedností a znalostí a dále na základě zájmu a zkušeností zaměstnanců z již absolvovaného dalšího vzdělávání.

V průběhu tohoto roku budou spolu s vedoucími jednotlivých oddělení a zaměstnanci napříč spektrem organizace dokončeny popisy pracovních míst a vytvořena metodika hodnocení zaměstnanců. Následně budou školeni vedoucí pracovníci v metodách hodnocení zaměstnanců. Posléze bude vyhodnocen plán vzdělávacích potřeb a vytvořen nový na základě hodnocení zaměstnanců (součástí bude i sebehodnocení).

4 Závěr

Musím se přiznat, že v průběhu zpracování této práce jsem několikrát zatoužila změnit téma, neboť nebylo zcela snadné vyhledat informace k poměrně málo zpracovanému tématu. Čím více jsem se však do problematiky dostávala, tím častěji jsem byla mile překvapována, kolik autorů a institucí se tomuto tématu věnuje. Ačkoliv prostor, který bakalářské práce ke zpracování tématu nabízí, není příliš velký, snažila jsem se postihnout alespoň základní aspekty tohoto komplexního jevu tak, aby poskytla jejím čtenářům pokud možno co nejcelistvější pohled.

Doufám, že její přečtení bude pro ostatní zajímavé i inspirující, tak jako bylo pro mne její zpracování. Již nyní se mi honí hlavou několik možností, jak s tímto fenoménem dále pracovat.

5 Soupis bibliografických citací

Analýza vzdělávacích potřeb a hodnocení vzdělávacího programu. Školící materiál ke stejnojmennému vzdělávacímu programu. Praha: Gradua-CEGOS: 2006.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2

Autodiagnostická metoda a vzdělávací plány. (Metodika autodiagnostické metody. Metodika tvorby individuálních vzdělávacích plánů. Metodika tvorby komplexního systému a plánu vzdělávání pro organizaci.) Praha: Hestia o. p. s., listopad 2006.

BARTÁK, J. Skryté bohatství firmy. Praha: Alfa Publishing, 2006 ISBN 80-86851-17-6

BELCOURT, M, WRIGHT, P. C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-459-2

BREINDL, J. 2006. Další vzdělávání: nerozhoduje forma, ale výsledky. [MODERNIZENI.IHNED.CZ](http://modernizeni.ihned.cz) Dostupné z: http://modernizeni.ihned.cz/3-19237720-VZD%CCL%C1VAC%CD+POT%D8EBY-600000_d-b5, 6.12.2006

BUCKLEY, R., CAPLE, J. Trénink a školení. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7

COUFALÍK, J., NOVÁK, J. Třetina podniků lidi nevzdělává. HN.IHNED.CZ 27. 5. 2002 Dostupné z: http://modernizeni.ihned.cz/3-11083950-VZD%CCL%C1VAC%CD+POT%D8EBY-600000_d-1c, 6.12.2006

DOBEŠ, R. Současné trendy v analýze vzdělávacích potřeb. Prezentace z konference Jak si správně vybrat. Dostupné z: http://www.hrzive.cz/data/jak_si_spravne_vybrat_2bdobes.pdf, 5. 12. 2006, 17:35

DONOVAN, P., TOWNSED, J. The training needs analysis Pocketbook. Alresford: Management Pocketbooks, 2004. ISBN 978-1903776247

MAREK, P. 2004. Nové trendy ve firemním vzdělávání. Dostupné z: <http://www.hrtrend.net/index.php?id=346>, 30. 12. 2006, 16:55

Hodnocení zaměstnanců ve státní správě. Metodická doporučení. MMR, Vzdělávací centrum pro veřejnou správu, květen 2005.

HRAŠKOVÁ, D., BIELIKOVÁ, A. 2006. Podnikové vzdělávání: cíle, potřeby, realizace. MODERNIRIZENI.IHNED.CZ 12. 5. 2006 Dostupné z:

[http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?s1=6&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=d&article\[id\]=18424970](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?s1=6&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=d&article[id]=18424970), 6.12.2006, 16:40

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Management Press: Praha, 2005. ISBN 80-7261-033-3

KROHE, P. Analýza vzdělávacích potřeb pomocí kvalitativních výzkumných metod. Rigorózní práce. Květen 2006. (V době citace je práce v oponentském řízení).

Minimum personálního řízení ve veřejné správě. Materiál vytvořený v rámci projektu Systémy rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě. Praha: NVF, 2000.

Needs Analysis. How to determine training needs. Dostupné z: <http://www.hr-guide.com/data/G510.htm>, 18. 10. 2006, 14:30.

MEDZIHORSKÝ, Š. 2004. Nové trendy ve firemním vzdělávání. Dostupné z: <http://www.hrtrend.net/index.php?id=346>, 30. 12. 2006

Analýza vzdělávacích potřeb poskytovatelů sociálních služeb. Dostupné z: www.mmo.cz/soc/pdf/analyza.pdf, 29. 12. 2006, 14:00

MORÁVEK, T. Hodnotitel – realizátor Assessment Centra/Development centra. (Studijní materiál ke stejnojmennému workshopu). Praha: T&CC, 2004.

MUŽÍK, J. Didaktika profesního vzdělávání dospělých. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9

NEUWIRTH, J. Řízení podnikového vzdělávání. Moderní řízení, 2006, č. 11. ISSN 0026-8720

PALÁN, Z. Výkladový slovník. Lidské zdroje. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7

Potřeby rozvoje lidských zdrojů na krajských městských a obecních úřadech veřejné správy (závěrečná zpráva ze sociologického průzkumu). Praha – Olomouc: Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s. , březen 2005.

POUŠEK, L. Modely vzdělávání včera a dnes. Moderní řízení, 2006, č. 6, s. 54.

ISSN 0026-8720

PŘIKRYL, J. Vzdělávání v globální společnosti. (Rozhovor s Martinou Šmidochovou.) Moderní řízení, 2006, č. 9, s. 46. ISSN 0026-8720

Sborník Analýza vzdělávacích potřeb. Výsledky projektu realizovaného v rámci Rozvojových programů MŠMT 2005. Olomouc: Centrum distančního vzdělávání UP a Profesně poradenské centrum UP, 2006.

TOPINKA, D. 2005. Analýza vzdělávacích potřeb poskytovatelů sociálních služeb. Zpráva ze sociologického výzkumu, červenec 2005. Dostupné z: www.mmo.cz/soc/pdf/analyza.pdf, 29. 12. 2006, 14:00

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004.

ISBN 80-247-0405-6

URBAN, J. 2002. Manažerské vzdělávání v 21. století. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/3-10923540->

ANAL%DDZA+VZD%CCL%C1VAC%CDCH+POT%D8EB-600000_d-54,
6.12.2006

VODÁK, J. Identifikace vzdělávacích potřeb podniku. Moderní řízení, 2004, č. 2, ISSN 0026-8720

Vzdělávání "na míru" je účinné. 2003. HN.IHNED.CZ, Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/3-13554700->

ANAL%DDZA+VZD%CCL%C1VAC%CDCH+POT%D8EB-600000_d-ac,
6.12.2006

6 Soupis bibliografie

Acta Oeconomica Pragensia, 2000, č. 4. Praha: VŠE. ISSN 0572 - 3043

Acta Oeconomica Pragensia, 2003, č. 4. Praha: VŠE. ISSN 0572 - 3043

Analýza vzdělávacích potřeb (AVP). Dostupné z:

<http://neziskovky.cz/cz/vzdelavani/avp/>, 30. 12. 2006, 16:30

Analýza vzdělávacích potřeb jednotlivých cílových skupin ve vztahu rozšiřování absorpční kapacity. Dostupné z: http://www.partnerstvi-msk.cz/rea_0110.html, 30. 12. 2006, 16:30

10x ne ve firemním vzdělávání, 2004. Dostupné z:

<http://www.hrtrend.net/index.php?id=187>, 30. 12. 2006

BARTÁK, J. Základní kniha lektora/trenéra. Praha: Votobia, 2003.

ISBN 80-7220-158-1

BELCOURT, M, WRIGHT, P. C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-459-2

Deset způsobů, jak zvýšit efektivnost výcviku a vzdělávání. Moderní řízení, 2006, č. 9, s. 54. ISSN 0026-8720

HERMANEK, J. 2005. Efektivnější vzdělávání. Příspěvek z konference Jak si správně vybrat. Dostupné z:

http://www.hrzive.cz/data/jak_si_spravne_vybrat_2a/hermanek.doc, 6.12.2006, 15:11

<http://www.cvss.cz/>, Dostupné: 13. 12. 2006, 16:52

<http://www.hr-guide.com>, Dostupné: 18. 10. 2006, 14:30

CHADT, K. Současné trendy ve vzdělávání zaměstnanců ŠkodaAuto. Powerpointová prezentace z konference Jak si lépe vybrat. Dostupné z: http://www.hrzive.cz/dataskoda_autochadt.ppt#451,14, Snímek 14, 6. 12. 2006, 15:15

KAZÍK, P. Sedm smrtelných hříchů firemního vzdělávání. HR forum, 2006, č. 10, s. 37. ISSN 1212-690X

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3

MUŽÍK, J. Andragogická didaktika. Praha : Codex Bohemia, 1998
ISBN 80-85963-52-3

MUŽÍK, J. Androdidaktika. 2. vydání Praha : ASPI Publishing, s.r.o., 2004
ISBN 80-7357-045-9

PALÁN, Z. Profesní vzdělávání dospělých 2000. Praha: KANPŘ, 2000.
Podpora interfiremního vzdělávání. Moderní řízení, 2006, č. 8, s. 52.
ISSN 0026-8720

Operační program Rozvoj lidských zdrojů. Praha: MPSV, 2004.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Praha: MŠMT, Verze k 31. 10. 2006.

SCHMID, K., HAFNER H. Das Humankapital in den Ländern Mittel- und Osteuropas. (Ein internationales Benchmarking anhand des ibw-Human-Resources-Indikator). Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, Wien, 2005.

Strategie rozvoje vzdělávání dospělých v ČR (výtah ze závěrečné zprávy). Praha: Akademie J. A. Komenského, leden 1995.

Systémy rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě. Závěrečná zpráva projektu CZ 9703-01-01-03-02-026. Praha: NVF, prosinec 2000.

ŠPAČEK, D. a kol. Personalistika ve veřejné správě (manuál pro personalisty územních samosprávných celků) Brno: MU, 2006. ISBN 80-210-3984-1

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004.
ISBN 80-247-0405-6

Vyhláška č. 505/2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.

Zákon č. 96/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů.

Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků.

Zákon č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních.

7 Seznam příloh

Příloha A Plán vzdělávání pracovníků NIDV podílejících se na realizaci pomoci z ESF na rok 2005

Příloha B Plán vzdělávání pracovníků NIDV podílejících se na realizaci pomoci z ESF na rok 2005 - Rozpočet

Příloha C Autodiagnostická metoda a vzdělávací plány. Příloha 1 „Seznam vzdělávacích potřeb“, Příloha 2 „Analýza vzdělávacích potřeb“

Příloha D Dotazník na zaměstnance

8 Přílohy

Příloha A Plán vzdělávání pracovníků NIDV podílejících se
na realizaci pomoci z ESF na rok 2005



**Plán vzdělávání pracovníků NIDV
podílejících se na realizaci pomoci z ESF na rok 2005**

NIDV 2005

Obsah

Úvod.....	3
I. POČÍTAČOVÉ DOVEDNOSTI	6
1. Základní školení MS Project	6
MS Project	6
Project Web Access	6
2. Nadstavbové školení pro správce/administrátora	6
3. MS Word.....	6
4. MS Excel + základy PowerPointu	7
5. Excel pro pokročilé	7
II. MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI	7
1. Vedení porad	7
2. Základní manažerské dovednosti a techniky	7
III. PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	7
1. Projektové řízení - nadstavba	8
2. Projektové řízení – rozšířené základy.....	8
3. Základy projektového řízení.....	8
IV. PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI.....	8
V. TIME MANAGEMENT.....	9
VI. KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI.....	9
VII. TEAMBUILDING	9
VIII. CIZÍ JAZYK.....	10
Příprava vzdělávacích programů.....	11
Seznam příloh.....	12
Dotazník vzdělávacích potřeb	13
Individuální přehled proškolení pracovníků zapojených do agendy ESF.....	15

Úvod

Analýza vzdělávacích potřeb pracovníků NIDV zapojených do agendy ESF byla vypracována v návaznosti na plnění nápravných opatření z interního auditu MŠMT č. 2/2003 „Prověření připravenosti struktur pro čerpání prostředků z Evropského sociálního fondu“, která pro konečné příjemce definoval na základě jednotlivých zjištění odbor 60 ZS (Zjištění č. 4: Zaměstnanci navštěvují vzdělávací akce, na které nejsou vysíláni na základě plánu školení, ale na základě operativního rozhodnutí, Doporučení: Stanovit postupy pro sestavování plánů školení a vzdělávání. Sestavit plán školení a vzdělávání na rok 2004. Pravidelně aktualizovat přehled absolvovaných školení.). Zároveň vznikl Plán vzdělávání pracovníků NIDV zapojených do agendy ESF, který je průběžně aktualizován.

Cílem analýzy vzdělávacích potřeb bylo zmapovat absolvované vzdělávací akce a zohlednit nové potřeby stávajících zaměstnanců.

Pro vytvoření této analýzy bylo použito

- metody dotazníku (viz Příloha 1)
- rozhovorů zpřesňujících data uvedená v dotazníku

Na základě uvedených cílů a postupů byla provedena analýza vzdělávacích potřeb.

Při průzkumu projeví všichni pracovníci zájem o další vzdělávání v problematice tvorby rozpočtů a projektového řízení, dále v oblastech tzv. „měkkých“ dovedností jako jsou např. v oblasti ICT, komunikace, prezentačních dovedností, cizích jazyků atd. Náměty na další potřebná školení byla předložena vedení NIDV a na jejich podkladě byly formulovány 3 skupiny pracovníků, dle plánované míry proškolení (viz Schéma 1.)

skupina – vedení NIDV, sekce mezinárodní spolupráce a projektů, hlavní manažeři projektů, tj. cca 15 osob

skupina – členové řídicích výborů projektů, tj. cca 12 osob

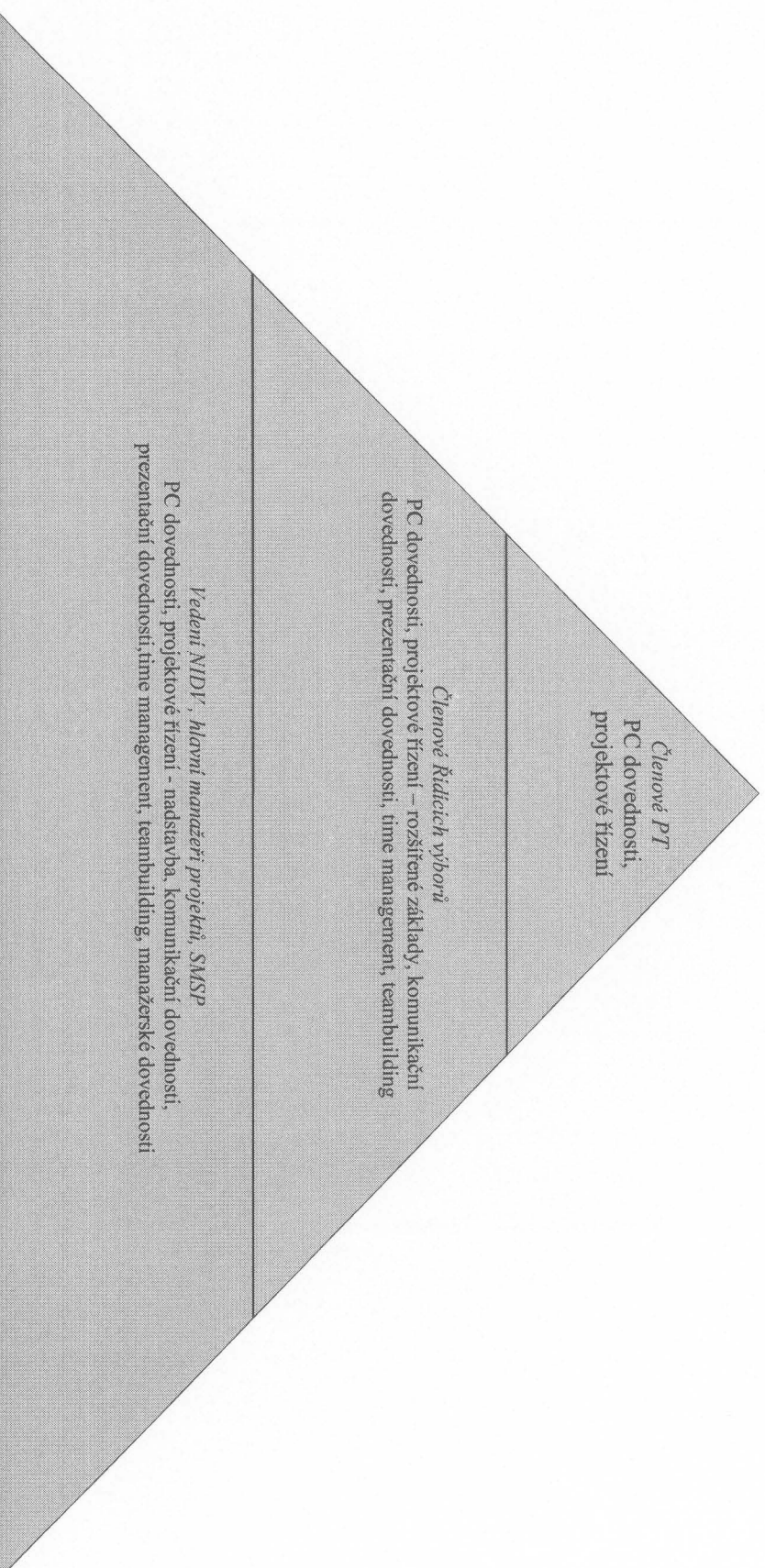
skupina – členové projektových týmů (bez vedoucích a členů řídicích výborů, tj. cca 52 osob)

Dále byly vzdělávací potřeby komunikovány a předány v podobě prioritních témat pro další vzdělávání v oblasti ESF zástupcům meziresortní Pracovní skupiny pro řízení lidských zdrojů (PS ŘLZ), která realizuje projekt financovaný z Technické pomoci (dále jen TP) RLZ v rámci implementační struktury ESF v ČR. Hlavním cílem tohoto projektu je zajistit systematické vzdělávání pracovníků zapojených do IS ESF. Realizace Plánu vzdělávání závisí na výši rozpočtu NIDV, který byl oproti očekávání snížen, jeho realizace je ohrožena. Coby KP a KU v jedné roli nemáme možnost čerpat finance na vzdělávání z TA. Malá část pracovníků je proškolená v rámci výše zmíněného projektu PS ŘLZ, zbývající část bude postupně dle finančních možností realizována NIDV.

Naplňování plánu vzdělávání a jeho aktualizace je prováděna minimálně dvakrát ročně, čemuž přispívá níže uvedená tabulka (viz Příloha 2), kterou vždy jednou za půl roku pracovníci zapojení do agendy ESF vyplní a posílají Sekci mezinárodní spolupráce a projektů (dále jen SMSP), která oblast vzdělávání zabezpečuje.

Na tento plán budou navazovat plány školení, která si budou řídicí výbory jednotlivých národních projektů plánovat sami v koordinaci se SMSP a upravovat dle obsahového zaměření projektu. Takto zacílené vzdělávání bude financováno z rozpočtů jednotlivých projektů.

Schéma 1. Obsah vzdělávání jednotlivých skupin pracovníků ESF



Do plánu vzdělávání pro rok 2005 byly pro výše uvedené skupiny zahrnuty následující vzdělávací akce.

I. POČÍTAČOVÉ DOVEDNOSTI

Proškolení v počítačových dovednostech je chápáno jako rozvoj stávajících kompetencí s cílem zkvalitnit, zefektivnit a tím i urychlit práci na PC. Toto školení je určeno pro všechny 3 skupiny, přičemž prioritní je proškolení v IS NIDV určenému k administraci, řízení a monitoringu NP.

1. Základní školení MS Project

1. a 2. skupina – začátek června, 3. skupina koncem června. Školení bude probíhat ve dvou variantách:

MS Project

Cíl: Seznámení s možnostmi využití MS Project při projektovém řízení, zvládnutí zadávání úkolů, přiřazování zdrojů, sledování průběhu projektu, tiskové sestavy, práce s projektovým serverem.

Použité metody: interaktivní výklad, diskuse, cvičení

Počet účastníků: cca 22 (2 x 11), 1. a 2. skupina

Hodinová dotace: 24 hodin

Project Web Access

Cíl: Zvládnutí práce s projektovým serverem.

Použité metody: interaktivní výklad, diskuse, cvičení

Počet účastníků: cca 40 (3 x 6 hodin), 3. skupina

Hodinová dotace: 4 hodiny

2. Nadstavbové školení pro správce/administrátora

Cíl: Umět jak obsluhovat Project Server, Správa členů a přístupových práv, Správa zobrazení, Čištění databáze, správa globální šablony MS Project (společné prostředí a sdílené zdroje). Základy administrace Sharepoint Portal server, dokázat vytvořit stránku, přidat tzv. Web part. Přehled oprávnění a nastavení/zrušení uživatele.

Použité metody: interaktivní výklad, diskuse, cvičení

Počet účastníků: 1

Hodinová dotace: 2 - 3 hodiny

3. MS Word

Cíl: naučit se využívat náročnější funkce textového procesoru Word, propojování obrázků, základy práce s makry. Vytvářet správně rozsáhlé dokumenty a publikace ve Wordu.

Použité metody: interaktivní výklad, cvičení

Hodinová dotace: 4 hodiny

Počet účastníků: cca 12

4. MS Excel + základy PowerPointu

Cíl: naučit se pracovat dle základních zásad v tabulkovém procesoru, pracovat s tabulkou, zadat jednodušší vzorce. Seznámení s tvorbou a využitím PowerPointové prezentace a jejím využitím.

Použité metody: interaktivní výklad, cvičení.

Hodinová dotace: 4 hodiny

Počet účastníků: 12 (na základě předběžného zájmu z podzimu).

5. Excel pro pokročilé

Cíl: naučit se pracovat se složitějšími možnostmi programu.

Použité metody: interaktivní výklad, cvičení.

Hodinová dotace: 4 - 6 hodin

Počet účastníků: 11

II. MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI

Řízení projektu či koordinace několika projektů vyžadují značné řídicí a organizační schopnosti. Nejedná se pouze o rozdělování úkolů a jejich kontrolu, ale také různé metody a techniky vedení a komunikace, efektivní vedení porad, bez nichž je řízení celorepublikové organizace nebo projektu nezbytné.

Několik modulů zaměřených na jednotlivá témata:

1. Vedení porad

Cíl: Znat zásady vedení porad, zahájení porady, motivace účastníků, verbální a neverbální komunikace, moderace jako účinná technika vedení porad, umět přijímat řešení a rozhodnutí, zvládat předcházení a řešení krizových situací.

Použité metody: interaktivní výklad, diskuse, hraní rolí

Hodinová dotace: 8 hodin

Počet účastníků: 10 (1. skupina)

2. Základní manažerské dovednosti a techniky

Cíl: Seznámení se spektrem základních manažerských technik, zadávání úkolu, stupňovitá zpětná vazba při neplnění úkolů, pozitivní motivace podřízených, identifikace vlastního manažerského stylu, sdělování negativních zpráv.

Použité metody: interaktivní výklad, diskuse, hraní rolí

Hodinová dotace: 8 hodin

Počet účastníků: 10 (1. skupina)

III. PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Projekty a práce na nich jsou spojeny s celou řadou specifik. Znalost některých technik a metod řízení projektu mohou značně přispět k jejich snadnějšímu řízení, vyvarovat se zbytečným problémům a vést k zdárnému dokončení.

Tento vzdělávací program bude realizován ve třech různých variantách s rozdílnou časovou dotací i obsahovým zaměřením.

1. Projektové řízení - nadstavba

Cíl: Zvýšení dovedností a znalostí v oblasti projektového řízení (projektový přístup k řízení, tvorba a složení projektových týmů, klíčové činnosti a základní dokumenty, metody a nástroje plánování a řízení projektu – inicializace a zahájení, plánování, každodenní řízení, úspěšné dokončení projektu) a vedení projektových týmů (týmová práce, role jednotlivých členů, komunikace v týmu, řešení neshod a konfliktních situací), specifika projektové kanceláře.

Použité metody: interaktivní výklad, brainstorming, případové studie, diskuse, hraní rolí

Hodinová dotace: 24 hodin

Počet účastníků: 10 (1. skupina)

2. Projektové řízení – rozšířené základy

Cíl: Zvýšení dovedností a znalostí v oblasti projektového řízení (metody a nástroje plánování a řízení projektu, klíčové činnosti a základní dokumenty).

Použité metody: interaktivní výklad, brainstorming, případové studie, diskuse

Hodinová dotace: 16 hodin

Počet účastníků: 12 (2. skupina)

3. Základy projektového řízení

Cíl: Zvýšení dovedností a znalostí v oblasti projektového řízení (metody a nástroje plánování a řízení projektu, klíčové činnosti a základní dokumenty).

Použité metody: interaktivní výklad, brainstorming, diskuse

Hodinová dotace: 8 hodin

Počet účastníků: 40 (3. skupina)

IV. PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI

Při přípravě, schvalování a následné realizaci je třeba projekty prezentovat při celé řadě příležitostí jako jsou různé porady a konference. Umět nejen na veřejnosti přesvědčivě prezentovat projekt by měli zvládat všichni členové ŘV, SMSP a vedení.

Cíl: Interaktivní formou připravit účastníky pro vedení prezentací (struktura, pomůcky, metody, vedení diskuse a zvládání obtížných situací při práci s publikem, oživení projevu s cílem vzbuzení zájmu posluchačů, nejčastější chyby při prezentacích), získat větší jistotu, působit profesionálně

Použité metody: interaktivní výklad, brainstorming, diskuse, hraní rolí

Hodinová dotace: 8 hodin

Počet účastníků: 22 (1. a 2. skupina)

V. TIME MANAGEMENT

Neustálý vývoj a sled změn, které jsou nedílnou součástí nejen tvorby, ale také realizace projektů jsou zdrojem řady stresových situací, které je třeba umět řešit s ohledem na jejich prioritu, významnost a umět delegovat úkoly, které mohou řešit ostatní a zároveň co nejúčelněji využít svůj vlastní pracovní čas.

Cíl: přispět k efektivnějšímu využívání času a lepšímu zvládnání stresových situací.

Použité metody: interaktivní výklad, brainstorming, diskuse, cvičení

Hodinová dotace: 8 hodin

Počet účastníků: 22 (1. a 2. skupina)

VI. KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

Celorepublikový charakter organizace a s ním spojená převážně elektronická a telefonická komunikace vedou k častým komunikačním nepřesnostem, zkreslením jak v rovině obsahové tak i emocionální, a tudíž se mohou negativně odrážet v kvalitě pracovního výkonu i atmosféře na pracovišti.

Hlubší porozumění komunikačním tokům, možnostem i úskalím, zvládnutí technik aktivního naslouchání i asertivní komunikace jsou jedním z nástrojů předcházení konfliktním situacím.

Cíl: Přispět k rozvoji praktických dovedností usnadňujících vzájemnou komunikaci, předcházet konfliktům a nedorozuměním, řešení konfliktů a posilování vztahů.

Použité metody: interaktivní výklad, brainstorming, hraní rolí, videotrénink

Hodinová dotace: 16 hodin

Počet účastníků: 22 (1. a 2. skupina)

VII. TEAMBUILDING

Realizace projektů v rámci celé republiky s sebou přináší velký počet pracovníků, kteří ač spolupracují se mnohdy ani vzájemně neznají, což může být zdrojem častých nedorozumění a zbytečných konfliktů či komunikačních šumů. Těmto nesrovnalostem by značně pomohlo lepší sebe- a vzájemné poznání jednotlivých členů týmu s jejich nadřízenými a ostatními kolegy. V rámci každodenního řízení projektu je toto poznání nemožné. Jedním z východisek je tedy několikadenní soustředění všech členů týmu, kde budou mít dostatek času a podmínek k tomu se blíže seznámit a zároveň rozvíjet své osobní a sociální kompetence.

Cíl: Seznámení a posílení vztahů mezi pracovníky, všeobecně rozvojový program zaměřený např. na schopnost komunikace, podpora tvořivého řešení problémů a rozvoj důvěry, pochopení základních principů týmové spolupráce, orientace v teorii týmových rolí.

V případě akce pro jednotlivé týmy by se cíl řešil na míru danému týmu, podobně jako financování by šlo z rozpočtu jednotlivých projektů.

Použité metody: brainstorming, diskuse, cvičení, hraní rolí a využití metod zážitkové pedagogiky.

Hodinová dotace: 16 hodin, několik dvoudenních výjezdů

Počet účastníků: 22 (1. a 2. skupinu)

VIII. CIZÍ JAZYK

Koncepce rozvoje organizace (ještě jsem neměla možnost ji vidět!, ale očekávám, že tam něco podobného bude) je zaměřena vstřícně směrem k dalším projektům financovaných z ESF i projektům v rámci mezinárodní spolupráce. Rozvoj jazykových znalostí a dovedností je tedy nedílnou součástí dalšího vzdělávání.

Cíl: udržení a rozvoj dosavadních komunikativních znalostí v cizím jazyce včetně gramatiky a slovní zásoby zaměřené na pojmy z oblasti dalšího vzdělávání dospělých, problematiku EU a strukturálních fondů.

Použité metody: cvičení, diskuse, interaktivní výklad

Hodinová dotace: 2 hodiny/týdně

Počet účastníků: členové SMSP, vedení NIDV, členové ŘV jazykového projektu

Příprava vzdělávacích programů

Samotný vzdělávací program se bude skládat ze 3 etap:

- **přípravné** – jejímž cílem je připravit vzdělávací program tak, aby byl v souladu se vzdělávacími potřebami cílové skupiny, témata se budou obsahově přizpůsobovat s cílem dosažení co největší efektivity při využívání nabytých znalostí v praxi, včetně přípravy;
- **realizační** – školení by se měla realizovat ve skupinkách 10 – 12 účastníků s cílem dosáhnout co nejúspěšnějšího průběhu a efektivity školení, místo realizace by mělo být mimo pracoviště, aby se zamezilo případnému vyrušování účastníků a bylo možné se oprostít od pracovních problémů;
- **evaluační** – společné vyhodnocení vzdělávacího programu ve spolupráci s účastníky a lektorem na základě rozhovorů, hodnotících dotazníků.

Seznam příloh

Dotazník vzdělávacích potřeb

Individuální přehled proškolení pracovníků zapojených do agendy ESF

Příloha 1
Dotazník vzdělávacích potřeb

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE PC PRAHA

Přehled absolvovaných vzdělávacích akcí k problematice ESF

Jméno:

Pracoviště:

Přehled absolvovaných vzdělávacích akcí k ESF v roce 2003 (název a hodinová dotace):

Přehled absolvovaných vzdělávacích akcí k ESF v roce 2004 (název a hodinová dotace):

Jakou pracovní pozici zastáváte a jaké typy úkolů z ní pro Vás vyplývají?

Vedoucí pracoviště

Metodik (možno dále specifikovat)

a jaké typy úkolů z ní pro mě vyplývají?

1. V případě možnosti bych rád/a absolvovala školení typu:

Počítačové dovednosti (možno konkretizovat)

Prezentační dovednosti

Komunikace a řešení konfliktů

Time management

Manažerské dovednosti a metody

Vedení týmů

Projektové řízení


2. V jakém tématu/oboru, které potřebuji ke své práci bych potřeboval/a proškolit:

(uved'te náměty na odborná školení, např. Tvorba rozpočtu projektu, ..)

Za vyplnění dotazníku děkuji a prosím o jeho zaslání na:
o.krejcova@pcpraha.cz

Příloha 2

Individuální přehled proškolení pracovníků zapojených do agendy ESF

Přehled absolvovaných vzdělávacích akcí pracovníků zapojených do agendy ESF			
Příjmení:			
Jméno:			
Titul:			
Pozice:			
Pracoviště:			
Absolvovaná akce		Poznámka	Hodinová dotace
Datum	Název		

Příloha B Plán vzdělávání pracovníků NIDV podílejících se
na realizaci pomoci z ESF na rok 2005 - Rozpočet

Plán vzdělávání pracovníků NIDV
podílejících se na realizaci pomoci z ESF na rok 2005

Rozpočet

Školení	Celkem cena	Celkem osob	Cena na osobu	Osob z EFS	Osob z NIDV	Cena z ESF	Cena z NIDV	Cena celkem
MS Project 1.běh	51182	10	5118,2	2,2	7,8	11260	39922	51182
MS Project 2.běh	39163	9	4351,44	8	1	34812	4351,4	39163
Nadstavbové školení pro správce/administrátora	8532	1	8532		1	0	8532	8532
MS Word	0	29	0		29	0	0	0
MS Excel + základy PowerPointu	0	25	0		25	0	0	0
Excel pro pokročilé	0	12	0		12	0	0	0
Vedení porad	17850	10	1785	3	7	5355	12495	17850
Základní manažerské dovednosti a techniky	17850	10	1785	3	7	5355	12495	17850
Projektové řízení - nadstavba	100000	10	10000	3	7	30000	70000	100000
Projektové řízení - rozšířené základy	66667	12	5555,58	12	0	66667	0	66667
Základy projektového řízení	33333	40	833,325	40	0	33333	0	33333
Prezentační dovednosti	23000	22	1045,45	15	7	15682	7318,2	23000
Time management	23000	22	1045,45	15	7	15682	7318,2	23000
Komunikační dovednosti	45700	22	2077,27	15	7	31159	14541	45700
Teambuilding	120000	22	5454,55	15	7	81818	38182	120000
Cizí jazyk	40000	8	5000	4	4	20000	20000	40000

Název školení	Počet osob	Hrazeno z		Celkem
		NIDV	ESF	
MS Project 1.běh	10	39922	11260	51182
MS Project 2.běh	9	4351	34812	39163
Nadstavbové školení pro správce/administrátora	1	8532	0	8532
MS Word	29	0	0	0
MS Excel + základy PowerPointu	25	0	0	0
Excel pro pokročilé	12	0	0	0
Vedení porad	10	12495	5355	17850
Základní manažerské dovednosti a techniky	10	12495	5355	17850
Projektové řízení - nadstavba	10	70000	30000	100000
Projektové řízení - rozšířené základy	12	0	66667	66667
Základy projektového řízení	40	0	33333	33333
Prezentační dovednosti	22	7318	15682	23000
Time management	22	7318	15682	23000
Komunikační dovednosti	22	14541	31159	45700
Teambuilding	22	38182	81818	120000
Cizí jazyk	8	20000	20000	40000
Celkem	264	235154	351123	586277

Příloha C Autodiagnostická metoda a vzdělávací plány.

Příloha 1 „Seznam vzdělávacích potřeb“,

Příloha 2 „Analýza vzdělávacích potřeb“



AUTODIAGNOSTICKÁ METODA A VZDĚLÁVACÍ PLÁNY

Příloha č. 1 – Seznam vzdělávacích potřeb

**CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ
V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH**

Hestia, o. s.

Praha, listopad 2006

A. Osnova seznamu vzdělávacích potřeb

Osnova umožňuje na základě Vašich zkušeností s pojmenováním vzdělávacích potřeb vytvořit jejich seznam jako východisko k sestavení individuálního vzdělávacího plánu.

Pokud nemáte dobře osvojenou dovednost zjišťování svých vzdělávacích potřeb, doporučujeme nejprve využít text „Analýza vzdělávacích potřeb“, který Vám nabídne přístupnou formou možnost zjištění Vašich potřeb vzdělávání.

Pokud Vaše organizace nemá dostatečně vymezeny profesionální role svých pracovníků a jim odpovídající kompetence, doporučujeme postupovat nejprve podle aktivit vybraných z textu „Mapování profesionální role“, a to ve spolupráci se spolupracovníky i vedoucím týmu.

Pokud máte možnost, doporučujeme Vámi vybrané vzdělávací potřeby prodiskutovat na supervizi, případně s průvodcem dobrou praxí.

Se všemi písemnými materiály, případně audiovizuálními záznamy pořízenými v této souvislosti, je třeba zacházet jako s osobními daty, jejichž zveřejnění je možné pouze s Vaším souhlasem.

Zpracoval/a:

- jméno:
- funkce:
- organizace, pracoviště (oddělení):

Datum počátku zpracování:

Datum ukončení zpracování:

Oblasti a témata vzdělávání:

Jako první krok doporučujeme na tuto stranu si zapisovat témata, či oblasti, ve kterých cítíte potřebu se dále vzdělávat, a to zatím bez přesného pojmenování, resp. třídění.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

B. Seznam vzdělávacích potřeb

Do levého sloupce můžete zapisovat již přesněji vymezené a z hlediska uvedené oblasti Vámi pojmenované vzdělávací potřeby. Právý sloupec obsahující seznam vzdělávacích modulů Vám poslouží jako vodítko pro přesnější zařazení každé Vaší vzdělávací potřeby.

Vzdělávací potřeby z oblastí:

- zákony a předpisy

.....
.....
.....
.....

- standardy kvality sociálních služeb (SQ)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Odpovídající vzdělávací moduly:

Základní orientace v právu
Sociální zabezpečení a související právní předpisy
Zákon o sociálních službách a související právní předpisy
Ústava ČR a LZLP a S - Základní orientace
Práva klientů
Etika a etické kodexy
Pracovní právo
Právo sociálního zabezpečení

SQ1 - cíle a způsoby poskytování služeb
SQ2 - ochrana práv osob
SQ3 - jednání se zájemcem o sociální službu
SQ4 - smlouva o poskytování sociální služby
SQ5 - individuální plánování průběhu sociální služby
SQ6 - dokumentace o poskytování sociální služby
SQ7 - stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování soc. služeb
SQ8 - návaznost poskytované soc. služby na další dostupné zdroje
SQ9 - personální a organizační zajištění sociální služby
SQ10 - profesní rozvoj zaměstnanců
SQ11 - místní a časová dostupnost poskytované sociální služby
SQ12 - informovanost o poskytované sociální službě
SQ13 - prostředí a podmínky
SQ14 - nouzové a havarijní situace
SQ15 - zvyšování kvality sociální služby

- inspekce kvality sociálních služeb

.....
.....
.....
.....

Příprava na inspekci sociálních služeb
Implementace doporučení inspektora v organizaci
Metody práce inspektora kvality v organizaci
Implementace SQ v organizaci
Metody kvality - základní modul
ISO
Benchmarking
EFQM

- manažerské dovednosti

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Podpora změn
Strategické plánování
Supervize organizace
Komunitní plánování
Evaluace organizace
Projektový cyklus
Principy Strukturálních fondů EU
Vedení týmu
Plánování lidských zdrojů a jejich rozvoj
Supervize, metodické vedení
Management dobrovolnictví
Autodiagnostická metoda
Individuální vzdělávací plány
Plánování a systém vzdělávání v organizaci
Motivace a hodnocení pracovníků
Fundraising
Cashflow a jeho sledování
Finanční řízení neziskových a příspěvkových organizací

- komunikace

.....
.....
.....

Komunikace (základní modul)
Komunikace v týmu
Komunikace s klientem
Interkulturální komunikace
Komunikace s institucemi
Prezentační dovednosti
PR organizace

- „měkké“ dovednosti

.....
.....
.....
.....

Krizová intervence
Individuální plány péče
Prevence vyhoření
Sebepoznávání
Efektivní organizace času
Vyjednávání
Řešení konfliktů
Sociální učení
Lektorské dovednosti
Pravidla šetrné sebeobran



AUTODIAGNOSTICKÁ METODA A VZDĚLÁVACÍ PLÁNY

Příloha č. 2 – Analýza vzdělávacích potřeb

**CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ
V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH**

Hestia, o. s.

Praha, listopad 2006

Osnova analýzy vzdělávacích potřeb

Osnova vám nabízí možnost popisu všeho, co je pro Vaši práci důležité a v čem byste se rád/a zdokonalil/a.

Při vyplňování tohoto dotazníku mějte na mysli pouze své působení jako sociální pracovník či pracovníce v organizaci, ve které pracujete.

Před započítáním práce se dohodněte se svým přímým nadřízeným, resp. s jinou klíčovou osobou v organizaci z hlediska dalšího vzdělávání, jakou dobu budete potřebovat na zpracování všech položek této osnovy.

Můžete požádat Vašeho kolegu/kolegyni, či jinou důvěryhodnou osobu, aby s Vámi některá témata prohovořila. Pokud máte možnost, vybraná témata prodiskutujte na supervizi případně s průvodcem dobrou praxí.

Se všemi písemnými materiály, případně audiovizuálními záznamy pořizovanými v této souvislosti, je třeba zacházet jako s osobními daty, jejichž zveřejnění je možné pouze s Vaším souhlasem.

Zpracoval/a:

- jméno:
- funkce:
- organizace, pracoviště, oddělení:

Datum počátku zpracování:

Datum ukončení zpracování:

1. Popište prosím nějakou příhodu či opakující se situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste při jednání s nějakou osobou (klientem, spolupracovníkem) nebyl(a) s výsledkem spokojen(a) a měl(a) jste přitom pocit, že jste si mohl(a) počínat trochu lépe.

2. Popište prosím nějakou příhodu či opakující se situaci z Vašeho zaměstnání, kdy jste byl(a) s výsledkem i Vaším počínáním naopak spokojen(a).

3. Zamyslete se nad tím, jaké činnosti ve své práci vykonáváte.

Činnosti nejdříve sepište do levého sloupce tak, jak Vás budou napadat.

A. Připište ke každé z nich Váš odhad, jaký význam má činnost pro úspěch Vaší práce.

(0-žádný, 1-malý, 2-střední, 3-značný, 4-rozhodující)

B. Připište, zda a o kolik byste se v dotyčné činnosti chtěl(a) zdokonalit.

(0-vůbec, 1-trochu, 2-středně, 3-značně, 4-zásadně).

	A. význam pro Vaši práci	B. Vaše potřeba zdokonalení
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12

4. Jaké činnosti byste ve své práci dělat chtěl(a), ale neděláte je?

Činnosti opět nejdříve sepište do levého sloupce tak, jak Vás budou napadat.

A. Připište ke každé z nich Váš odhad, jaký význam by mohla mít tato činnost pro úspěch Vaší práce.

(0-žádný, 1-malý, 2-střední, 3-značný, 4-rozhodující).

B. Připište, zda a o kolik byste se chtěl(a) v dané činnosti zdokonalit.

(0-vůbec, 1-trochu, 2-středně, 3-značně, 4-zásadně).

	A. význam pro Vaši práci	B. Vaše potřeba zdokonalení
1
2
3
4
5
6

5. Pravděpodobně máte také nějaké důležité schopnosti a vlastnosti, které ve Vaší práci nejsou využity. Zkuste si je připomenout a sepsat.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

6. Označte do jaké míry byste se chtěl(a) zdokonalit v následujících interpersonálních dovednostech.

(0-vůbec, 1-trochu, 2-středně, 3-značně, 4-zásadně)

Dovednost	Jak moc se chci zdokonalit
1. Navázání a udržení kontaktu a spolupráce s klientem	0 1 2 3 4
2. Posouzení problému klienta	0 1 2 3 4
3. Řídit rozhovor, prosadit se	0 1 2 3 4
4. Podpořit klienta, pomoci mu nést těžkou situaci	0 1 2 3 4
5. Pomoci klientovi přijít na lepší řešení jeho situace	0 1 2 3 4
6. Jednat s více klienty, kteří k sobě patří (členové rodiny, obyvatelé ústavu aj.), pracovat s jejich vztahy	0 1 2 3 4
7. Jednat s nadřízenými, podřízenými a spolupracovníky	0 1 2 3 4
8. Účinně vyjednávat s pracovníky jiných organizací	0 1 2 3 4
9. Rozeznávat vlastní osobní pocity v různých pracovních vztazích a umět s nimi pracovat	0 1 2 3 4
10. Umět udržet své hranice, aby člověk nebyl příliš zasažen utrpením druhých	0 1 2 3 4
11. Neztrácet radost ze života v důsledku zátěže v práci	0 1 2 3 4
12. jiné	0 1 2 3 4
13.	0 1 2 3 4
14.	0 1 2 3 4

7. Uveďte prosím celkové hodnocení, jak se Vám s touto osnovou pracovalo, případně které položky Vás nejvíce zaujaly, či která témata Vám chyběla.

1

2

3

4

5

Příloha D Dotazník na zaměstnance

Dotazník vzdělávacích potřeb

Jméno a příjmení:

Pracoviště:

Pracovní pozice

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> ředitel | <input type="checkbox"/> správce ICT |
| <input type="checkbox"/> ekonomický náměstek ředitele | <input type="checkbox"/> referent majetkové správy |
| <input type="checkbox"/> neekonomický náměstek ředitele | <input type="checkbox"/> investiční referent |
| <input type="checkbox"/> vedoucí pracoviště | <input type="checkbox"/> řidič |
| <input type="checkbox"/> metodik pro vzdělávání/ regionální manažer | <input type="checkbox"/> administrativní a spisový pracovník |
| <input type="checkbox"/> hlavní manažer | <input type="checkbox"/> vedoucí sekce SMSP |
| <input type="checkbox"/> člen řídicího výboru | <input type="checkbox"/> odborný pracovník sekce SMSP – mezinárodní spolupráce |
| <input type="checkbox"/> administrativně organizační pracovník | <input type="checkbox"/> odborný pracovník sekce SMSP – koordinátor NP |
| <input type="checkbox"/> auditor | <input type="checkbox"/> vedoucí sekce STVP |
| <input type="checkbox"/> vedoucí sekce SE | <input type="checkbox"/> odborný pracovník sekce STVP – koordinátor portálu DVPP |
| <input type="checkbox"/> hlavní účetní | <input type="checkbox"/> odborný pracovník sekce STVP – koordinátor programové nabídky |
| <input type="checkbox"/> účetní | <input type="checkbox"/> odborný pracovník sekce STVP – koordinátor programů pro cizí jazyky |
| <input type="checkbox"/> ekonom NP | <input type="checkbox"/> vedoucí sekce SATK |
| <input type="checkbox"/> personalistka | <input type="checkbox"/> odborný pracovník sekce SATK – statistik |
| <input type="checkbox"/> vedoucí sekce SIP | <input type="checkbox"/> odborný pracovník sekce SATK – koncepční pracovník |

Vyberte z TOHOTO SEZNAMU vaše hlavní pracovní činnosti a jejich kódy zde запиšte (max. 15):

1.

2.

3.

4.

Další neuvedené hlavní pracovní činnosti (max. 5):

1.

2.

3.

Jaká je Vaše úroveň uživatelských dovedností PC?

Důležitost – pro výkon vaší práce (1 – velmi důležitá dovednost, 5 – nepotřebná dovednost):

1 2 3 4 5

Spokojenost – s úrovní vaší dovedností (1 – vynikající, 5 – nedostatečná):

1 2 3 4 5

Vyberte z TOHOTO SEZNAMU vaše dovednosti, které hlavně při práci využíváte a jejich kódy zde zapište (max. 15):

1.

Důležitost - pro výkon vaší práce (1-5):

1 2 3 4 5

Spokojenost – s úrovní vaší dovedností (1-5):

1 2 3 4 5

2.

Důležitost - pro výkon vaší práce (1-5):

1 2 3 4 5

Spokojenost – s úrovní vaší dovedností (1-5):

1 2 3 4 5

3.

Důležitost - pro výkon vaší práce (1-5):

1 2 3 4 5

Spokojenost – s úrovní vaší dovednosti (1-5):

1 2 3 4 5

Další neuvedené dovednosti (max 5):

1.

2.

Vyberte z TOHOTO SEZNAMU vaše znalosti, které hlavně při práci využíváte a jejich kódy zde запиšte (max. 15):

1.

Důležitost - pro výkon vaší práce (1-5):

1 2 3 4 5

Spokojenost – s úrovní vaší znalostí (1-5):

1 2 3 4 5

2.

Důležitost - pro výkon vaší práce (1-5):

1 2 3 4 5

Spokojenost – s úrovní vaší znalostí (1-5):

1 2 3 4 5

3.

Důležitost - pro výkon vaší práce (1-5):

1 2 3 4 5

Spokojenost – s úrovní vaší znalostí (1-5):

1 2 3 4 5

Další neuvedené znalosti (max. 5):

1.

2.

Vymenujte, které kurzy, školení, vzdělávací příležitosti, které byste si přáli absolvovat (max. 5):

1.

Důležitost – pro výkon vaší práce:

Potřebuji pro svou práci Chtěl/a bych o tom vědět více

2.

Důležitost – pro výkon vaší práce:

Potřebuji pro svou práci Chtěl/a bych o tom vědět více

Zájem o další vzdělávání:

mám nemám

Kolik času měsíčně můžete věnovat dalšímu vzdělávání?

0,5 dne 1 den 2 dny 3 dny více

Byli byste ochotni se na dalším vzdělávání finančně podílet?

- ano
 částečně ano
 pravděpodobně ne
 nevím, záleželo by na situaci
 v žádném případě ne

Pokud jste v otázce výše zaškrtnli ano, částečně ano, vypište témata, jichž by se tato možnost týkala (max. 5):

1.

2.

3.

4.

5.

