

# **Analýza vzdělávacích potřeb sociálních pracovníků v azylovém domě pro matky s dětmi**

Mgr. Anna Žajglová

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2012/2013

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Anna ŽAJGLOVÁ**  
Osobní číslo: **H10367**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů  
v neziskové sféře**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza vzdělávacích potřeb sociálních pracovníků  
v azylových domech pro matky s dětmi**

Zásady pro vypracování:

**Zpracování rešerše a studium odborné literatury.**

**Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti dalšího vzdělávání.**

**Příprava metodiky výzkumné části.**

**Realizace kvalitativního výzkumu v oblasti vzdělávacích potřeb.**

**Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.**

**Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.**

**NOVOTNÝ, Petr. Učení pro pracoviště. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-210-5116-4.**

**PRUSÁKOVÁ, Viera. a kol. Analýza vzdělávacích potřeb dospělých: Teoretické východiská. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta UMB.**

**PRUSÁKOVÁ, Viera. (ed.). Analýza vzdělávacích potřeb vybraných cílových skupin: Profesionální andragogika. Banská Bystrica: OZ Pedagog UMB, 2010.**

**VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.**

Vedoucí bakalářské práce:

**prof. PhDr. Viera Prusáková, CSc.**

Ústav pedagogických věd

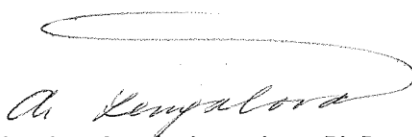
Datum zadání bakalářské práce:

**30. listopadu 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**3. května 2013**

Ve Zlíně dne 12. února 2013

  
doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
děkanka



  
Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně ..... 15. 5. 2013

.....  
.....

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce pojednává o problematice identifikace vzdělávacích potřeb s přihlédnutím na specifika v sociální oblasti. Práce je koncipována tak, aby poskytla souhrnný přehled o vnímání vzdělávacích potřeb a o přístupech k samotnému procesu analýzy vzdělávacích potřeb s akcentem na přínosy provádění daného procesu. Pro komplexní pohled se práce dále zaměřuje na přehled metod, které jsou při analýze využívány. Na teoretický základ navazuje v praktické části kvalitativní výzkum, prováděný za účelem identifikace vzdělávacích potřeb sociálních pracovníků v azylovém domě pro ženy a matky s dětmi PETRKLÍČ, o.p.s. Vzdělávací potřeby pracovníků vycházející především z pracovní náplně jsou charakterizovány v provázanosti na teoretickou část z pohledu potřeb organizace, týmu a vlastního postoje k dané problematice.

Klíčová slova: vzdělávací potřeba, analýza vzdělávacích potřeb, vzdělávání, metoda analýzy.

## **ABSTRACT**

The thesis deals with the issue of identification of training needs, taking into account the specificities of the social field. The work is designed to provide a comprehensive overview of the perception of training needs and access to the actual process of analyzing training needs, with an emphasis on the benefits of implementing the process. For a comprehensive view of the work also focuses on an overview of methods that are used in the analysis. The theoretical base builds on the practical part of qualitative research undertaken to identify the training needs of social workers at the shelter for women and mothers with children PETRKLÍČ, o. p. s. Educational needs of workers, largely based on workload are characterized as linked to the theoretical part for the needs of the organization, team and own attitude to the issue.

Keywords: training needs, analysis of training needs, training, method of analysis.

“Všichni lidé touží od přírody po poznání“

(Aristoteles)

Za cenné rady, připomínky k textu a metodické vedení při zpracování mé bakalářské práce děkuji mé vedoucí bakalářské práce prof. PhDr. Prusákové Vieri, CSc.

Za podporu děkuji také pracovnímu týmu azylového domu pro ženy a matky s dětmi PETRKLÍČ, o.p.s.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY .....</b>	<b>12</b>
1.1 DRUHY VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB.....	13
1.2 VZNIK VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY .....	14
1.2.1 Příčiny vzniku vzdělávací potřeby .....	15
1.2.2 Vlivy působící při vzniku vzdělávacích potřeb.....	16
1.3 KLADY A ZÁPORY PROVÁDĚNÍ IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB .....	16
1.3.1 Přínosy provádění identifikace vzdělávacích potřeb.....	17
1.3.2 Problematická místa při identifikaci vzdělávacích potřeb .....	19
1.4 VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY V SOCIÁLNÍ OBLASTI .....	21
<b>2 PROCES ANALÝZY VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB.....</b>	<b>22</b>
2.1 STANOVENÍ ROZSAHU PROVEDENÍ ANALÝZY VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB.....	24
2.2 SBĚR ÚDAJŮ PRO ANALÝZU VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB .....	25
2.3 ANALÝZA ÚDAJŮ SLOUŽÍCÍCH K IDENTIFIKACI VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB .....	26
2.4 CÍL ANALÝZY VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB .....	27
<b>3 ZPŮSOBY ZJIŠŤOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB .....</b>	<b>30</b>
3.1 KLASIFIKACE METOD Z POHLEDU NĚKOLIKA AUTORŮ.....	30
3.2 VYBRANÉ METODY IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB .....	35
3.2.1 Hodnotící pohovor .....	35
3.2.2 Strukturovaný rozhovor.....	36
3.2.3 Skupinová diskuse.....	37
3.2.4 Development centre.....	38
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>4 ÚVOD DO EMPIRICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>40</b>
4.1 POPIS VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU.....	41
4.2 DRUH VÝZKUMU .....	41
4.3 VÝZKUMNÝ VZOREK .....	42
4.4 VÝZKUMNÁ TECHNIKA .....	42
4.5 ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT .....	44
4.6 VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ A INTERPRETACE ANALYZOVANÝCH DAT .....	45
4.6.1 Analýza vzdělávacích potřeb vyplývajících z cílů organizace .....	45
4.6.1.1 Analýza dokumentu „Strategie organizace“ .....	45
4.6.1.2 Analýza dokumentu „SWOT analýza organizace s prvky rozvoje a vzdělávání zaměstnanců“ .....	46
4.6.1.3 Analýza dat z rozhovoru s ředitelkou služby .....	49
4.6.2 Analýza potřeb týmu .....	49



4.6.3	Analýza pracovního místa .....	51
4.6.4	Analýza vzdělávacích potřeb jednotlivých pracovníků.....	52
4.6.5	Požadavky na vzdělávání .....	58
4.7	SHRNUTÍ ZÁVĚRŮ Z VÝZKUMU .....	58
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>61</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>		<b>62</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>		<b>65</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>66</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>67</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>68</b>

## ÚVOD

Vzdělávání je v současné době často skloňované téma, hovoříme o něm v průběhu různých etap života člověka, v rozmanitých oblastech jeho činností a provází nás bok po boku se vzdělávacími potřebami a jejich uspokojováním. Vzdělávání by se tak mělo odehrávat právě vždy v návaznosti na zjištění výskytu vzdělávací potřeby, ať už potřeby vnitřní či externí reagující na okolní vlivy v prostředí jednice. Analýza vzdělávacích potřeb tak jako jedna z personálních činností nabývá na významnosti. Prozatím je opředena i množstvím problémů při její realizaci a předsudky, ovšem její nesporné přínosy snad převažují.

Cílem bakalářské práce je v teoretické části vymezit jasný rámec procesu identifikace vzdělávacích potřeb a poskytnout alespoň glosami specifika v neziskovém sektoru, respektive v sociálních službách. V návaznosti na teoretickou část se v praktické části práce věnuje konkrétní ukázce zpracování analýzy vzdělávacích potřeb sociálních pracovníků v azylovém domě pro ženy a matky s dětmi PETRKLÍČ, o.p.s. se zaměřením na oblast organizačních cílů, týmové spolupráce, pracovního místa a vzdělávacích potřeb samotných sociálních pracovníků. Na základě prostudované literatury, vytvořením teoretického základu a následného zpracování identifikace vzdělávacích potřeb je cílem zhotovit podklad pro vytvoření vzdělávacích a rozvojových plánů.

Základním stavebním kamenem v této práci je pojem vzdělávací potřeba. V kapitole první je jí tedy věnována značná pozornost. Prostřednictvím různých autorů je tak nahlíženo na její vnímání, příčiny původu a vlivy, které při jejich vzniku působí. Nedílnou součástí je také vysvětlení kladného a záporného přístupu k identifikaci vzdělávacích potřeb.

Po úvodním seznámení se základními poznatky je v práci navázáno v kapitole druhé na proces analýzy vzdělávacích potřeb. Je zde nastíněn komplexní přístup k procesu a pojednání o jeho jednotlivých fázích, tedy o rozsahu analýzy, sběru dat, jejich následné analýzy včetně cíle celého procesu.

V průběhu analýzy vzdělávacích potřeb mohou být využity rozmanité metody pro jejich identifikaci. Jak tyto metody využívat a v kterých případech je vhodné využití, té které metody je předloženo v kapitole třetí.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY

Základní lidské potřeby provází člověka celým životem. Potřeba vzniká jako nedostatek něčeho, co vyplývá z porovnání mezi aktuálním a očekávaným budoucím stavem. Nedostatek definuje to, co bychom chtěli, ale v současné době to nemáme. Jestliže nejsou zásadní potřeby naplněny, můžeme se setkat s řadou problémů. Ne jinak tomu je u potřeby vzdělávací. V oblasti vzdělávacích potřeb, může jejich pozdní detekce znamenat třeba i ztrátu zaměstnání nebo rigiditu v pracovních činnostech. V různých etapách lidského vývoje se vytváří jiné vzdělávací potřeby, vždy aktuálně ve vztahu k úrovni dosaženého vzdělání či pracovního uplatnění. Jak si ale můžeme vzdělávací potřebu definovat? Jak ji charakterizují odborníci? Jak poznáme, že máme potřebu se dále vzdělávat? Na tyto a další otázky se budeme snažit odpovědět v následující kapitole.

V procesu výchovy a vzdělávání se v současné době potřeby člověka stávají důležitou komponentou, přičemž jednou z hlavních potřeb člověka, je potřeba poznání (Mužík, 2004, s. 17). Ve vzdělávání dospělých je vzdělávací potřeba pojímána jako: *„deficit informací, vědomostí, dovedností, profesních návyků, schopností, způsobů jednání a chování, kterými pracovník disponuje a které si vyžaduje jeho profese, jeho pracovní pozice, role a odborné kompetence.“* (Mužík, 2004, s. 18)

Belcourt, Wright (1998, s. 35) definují vzdělávací potřeby podle Kaufmanna jako rozdíl mezi „požadovanými výsledky“ a současnými výsledky. Palán (2002, s. 234) definuje vzdělávací potřebu velmi podobně, uvádí, že ji lze charakterizovat jako: „interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti“. Vodák, Kucharčíková (2011, s. 85) stejně myšlený jev nazývají jako výkonnostní mezeru, která skýtá jisté vzdělávací potřeby. Tato výkonnostní mezera je definována jako rozdíl mezi dvěma úrovněmi, a to úrovní standardní (požadovanou) a úrovní současnou (reálnou). Barták (2007, s. 19) hovoří o rozdílech ve způsobilostech. Armstrong (2007, s. 503) toto definování rozdílu mezi současným a očekávaným nazývá jako: „model deficitu“. Tento model podle něj popisuje to, co je třeba vzděláním vyplnit. Hroník (2007, s. 135) vzdělávací potřeby dále specifikuje a hovoří o nich jako o mezerách, rozvojových potřebách a možnostech.

Armstrong (2007, s. 503) ve své myšlence navazuje na Hroníka a apeluje na to, abychom nepojednávali o vzdělávacích potřebách pouze v kontextu „modelu deficitu“. Tento pohled

je dle něj totiž důrazně ohraničený a nedává prostor pro náhled na vzdělávací potřeby jako na možnost dále se rozvíjet. Pomocí identifikace vzdělávací potřeby jako potřeby rozvoje vedeme zaměstnance k přijímání větší zodpovědnosti, zvyšování všestranných schopností a to vše za účelem podpory jedince stát se flexibilním a připraveným v budoucnu přebírat vyšší úroveň zodpovědnosti a pravomocí.

Potřeba člověka dále se vzdělávat vzniká jako stav, kdy jedinci chybí určité znalosti, dovednosti a schopnosti, jejichž existence má vliv na jeho další uplatnění a zachování psychických, fyzických a sociálních funkcí. (Palán, 2002, s. 234) Identifikací vzdělávací potřeby může být dosažena aspirace jedince o dosažení rovnováhy mezi svými možnostmi, tzn. úrovní svého vzdělání, dovednostmi, schopnostmi, zkušenostmi a pracovním uplatněním.

Novotný (2009, s. 61) nahlíží na vzdělávací potřeby v kontextu učící se organizace. Upozorňuje na terminologickou nejednotnost, kdy nejčastěji je používán název vzdělávací potřeby popř. potřeby tréninkové. Sám autor však hovoří o potřebách učebních, které jsou realizované a uvědomované jednotlivcem, a které jsou podmínkou učení. Přijaté stanovisko o učebních potřebách zakládá na jednoduchém vysvětlení. Samotné učení, jako proces je základem veškerého vzdělávání, tréninku i jakýchkoli forem rozvoje jedince, proto se ztotožňuje s pojetím učebních potřeb.

Jedinec tak může díky poznání svých vzdělávacích potřeb lépe plánovat svou kariéru a dosáhnout tak takového postavení, které bude odpovídat jeho představám, ale zejména jeho kvalifikaci.

## 1.1 Druhy vzdělávacích potřeb

Hovoříme-li o vzdělávacích potřebách, musíme se dále ptát, do jaké oblasti je zasazen jejich kontext. V současné době je nemůžeme vnímat jen v úzkém pojetí, tzn., že podle Hroníka (2007, s. 135) rozlišujeme dva druhy vzdělávacích potřeb, a to:

- potřeby individuální;
- potřeby organizace.

Při stanovení těchto dvou druhů vzdělávacích potřeb vyvstávají v oblasti individuálních potřeb další specifické jednotky:

- **Hledisko individuálních potřeb**, kdy konkrétně identifikujeme:
  - přání a potřeby (ze strany subjektu vzdělávání);
  - mezery (nesoulad mezi očekávaným a reálným neboli požadavky vyplývající z funkce);
  - potřeby rozvoje (očekávání do budoucna, plánování růstu a kariéry).
- **Hledisko organizace** (Hroník, 2007, s. 136).

Buckley a Caple (2004, s. 35-67) rozdělují také dva druhy vzdělávacích potřeb, ovšem jejich skupiny popisují spíše jevy na pracovišti, které znamenají vznik vzdělávací potřeby. Jsou to:

- **Vzdělávací potřeby reaktivní** – reaktivními potřebami rozumíme vzdělávací potřeby vztahující se k výkonu. Tento druh potřeby vzniká tehdy, je-li na pracovišti zaregistrován pokles produkce, zmetkovost či pokles výkonnosti. V této skupině potřeb se jedná vždy jen pouze o změnu stavu vzniklou nedostatkem ve vzdělání, tzn., že jiné důvody nejsou zahrnuty. Při tomto typu jevu identifikujeme vzdělávací potřeby pomocí terénního programu.
- **Vzdělávací potřeby proaktivní** – vzdělávací potřeby v této skupině se vztahují ke strategii organizace a k plánování lidských zdrojů. Jedná se o předvídaní změn v budoucnu, v různých oblastech, jako např. vývoj managementu, technického vývoje, personální mobility apod. V tomto případě identifikujeme vzdělávací potřeby prostřednictvím sestavení kompetenčního modelu.

Na základě studia odborné literatury lze odvodit ještě jedno dělení potřeb ve vzdělávání:

- potřeby výcvikové (tréninkové);
- potřeby vzdělávací;
- potřeby učební;
- potřeby rozvojové.

## 1.2 Vznik vzdělávací potřeby

V oblasti vzdělávání, výkonu profese i jiných činnostech vzniká potřeba se dále vzdělávat na základě působení jiných vlivů či změn. Čím více se člověk musí

přizpůsobovat vnějšímu okolí nebo změnám v osobnostní struktuře, jako i změnám ve výkonnosti a schopnosti vykonávat určité činnosti, tím častěji vzniká potřeba se vzdělávat. Jaké příčiny a vlivy způsobují vznik vzdělávací potřeby, nastíníme v následující podkapitole.

### 1.2.1 Příčiny vzniku vzdělávací potřeby

Jak již bylo uvedeno, vzdělávací potřeby vyjadřují disproporce mezi současným a žádaným výkonem. Také bylo řečeno, že jejich vznik je ovlivňován ze dvou stran, a to jak ze strany osobnostní, tak ze strany společnosti. Palán (2002, s. 234) k charakteristice a vzniku vzdělávacích potřeb uvádí důležitou poznámku a to tu, že vzdělávací potřeby vznikají až v průběhu života, tzn., že nejsou primárními potřebami člověka a jsou ovlivněny různými faktory. Vzdělávací potřeby pak můžeme nazvat jako sociální potřeby. Bartoňková (2010, s. 119) specifikuje bližší ohniska jejich vzniku. Jedná se například o nároky na pracovníka, které na něj kladou jednotlivé činnosti a stanovené požadavky konkrétního pracovního místa, popřípadě to, co vyplývá z organizačních či jiných změn. Koubek (2007, s. 262) dodává, že vzdělávací potřeby mohou vyplývat ze sledování nejen pracovního výkonu, ale i kvality výrobků a služeb, využívání pracovní doby, využívání zdrojů, stability a mobility pracovníků v organizaci apod. Dalo by se říci, že o vzniku nových vzdělávacích potřeb hovoříme téměř vždy v závislosti na změně podmínek výkonu určité činnosti, ať už na úrovni pracovníka, pracovního místa, organizace nebo vnějšího prostředí. Bartoňková (2010, s. 119) změny vedoucí ke vzniku vzdělávacích potřeb rozděluje na dva základní okruhy:

- změny ve vnějším prostředí organizace (změna legislativy, nová konkurence, změna technologie apod.);
- změny ve vnitřním prostředí organizace (změna v organizační struktuře, změna ve strategii apod.).

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 85-90) definují příčinu vzniku vzdělávací potřeby na základě zjištění, jednak již zmíněných změn, jednak z předpokladu zjištění výkonnostní mezery takto:

- vzdělávací potřeby vyplývající z existujícího problému (např. zmetkovosti);
- vzdělávací potřeby vyplývající ze vstupu nové situace do organizace.

Výše popsané problémy vedou ke vzniku vzdělávací potřeby, která je následně analyzována. Tureckiová (2004, s. 101) však dodává, že analýza vzdělávací potřeby potažmo nová vzdělávací potřeba vzniká tehdy, kdy zjistíme, že původně definovaná potřeb, byla identifikována špatně.

### **1.2.2 Vlivy působící při vzniku vzdělávacích potřeb**

Vzdělávací potřeby nejsou mnohdy ovlivněny pouze faktory vnitřními (osobnostními), tzn. dispozicemi, vzděláním a zkušenostmi jedince vykonávat určitou činnost, ale ovlivňuje je celá řada vnějších společenských faktorů. Mezi nejvýznamnější skupinu vnějších faktorů pak patří zejména trh práce. Vzdělávací potřeby a jejich identifikace se v měřítku vnějšího okolí organizace nutně musí opírat také o poznání kvalifikační struktury pracovních zdrojů a jejich vývojové tendence se zaměřením na regionální umístění organizace. Dále je nutné brát v potaz dosavadní zkušenosti s obtížností získávání pracovníků určitého kvalifikačního zařazení, a to zejména s budoucím zaměřením na vzdělávání nových pracovníků. (Koubek, 2007, s. 263) Vzdělávací potřeby vyplývající z vnějšího prostředí organizace, zejména u manažerů, ovlivňuje velkou měrou i typ prostředí. Jiné potřeby budou kladeny na manažery ve stabilním prostředí a jiné na manažery v prostředí dynamickém. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 86-87)

Novotný (2009, s. 61) rozlišuje dva základní vlivy, které zapříčiňují vznik vzdělávací, respektive učební potřeby. Jedná se o dvě dimenze, dimenzi objektivní a dimenzi subjektivní. Vlivy objektivní jsou ty, kdy například zaměstnavatel určuje deficity či potřeby pro rozvoj směrem k zaměstnanci, jde tedy o definování z venku. Působení subjektivních vlivů pak ještě může dále stratifikovat na potřeby vnímané jako tlak okolí a potřeby vnímané jako vnitřní tah člověka. Jestliže hovoříme o tlaku okolí, můžeme si pod tím představit požadavky trhu práce a jeho působení na člověka v oblasti pracovního uplatnění. Vnitřní tah se vymezuje jako touha o uspokojení určitých potřeb rozvoje.

### **1.3 Klady a zápory provádění identifikace vzdělávacích potřeb**

Analýza vzdělávacích potřeb je v současné době na vzestupu a její místo se stává ve firmách stále významnější, a to v celém procesu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Přístupy k ní se však stále ještě liší a ne vždy je přijímána pozitivně. V následující



podkapitole si vysvětlíme, co může analýza podniku přinést a čeho se popřípadě vyvarovat, tak abychom nevzbudili negativní postoje.

### 1.3.1 Přínosy provádění identifikace vzdělávacích potřeb

Provádění identifikování vzdělávacích potřeb má své důležité místo v procesu personálních činností v oblasti rozvoje zaměstnanců. Její výsledky mohou ovlivnit řadu aspektů pracovního výkonu a výkonu organizace. Praktický význam tohoto procesu můžeme vidět zejména v oblasti cíleného vzdělávání zaměstnanců, kterým lépe dosahujeme očekávaných požadavků (Belcourt, Wright, s. 36). Přínos pro organizaci má zejména komplexní pojetí stanovování vzdělávacích potřeb, od jejich identifikace, diagnostiky až po vyhodnocování. Celý proces se pozitivně neodráží jen na výkonu, ale také na dosahování cílů organizace (Barták, 2007, s. 19). Hobbs (cit. podle Belcourt, Wright, 1998, s. 36) navíc akcentuje vliv identifikace na finanční náklady na vzdělávání, což samozřejmě souvisí s efektivností vzdělávání. Tento poznatek dokresluje výstižným přirovnáním: „jedna unce analýzy má cenu jedné libry programu“ (Hobbs cit. podle Belcourt, Wright, 1998, s. 36). Řečeno řečí nákladů, vynaložené finanční prostředky na analýzu vzdělávacích potřeb nám ušetří náklady na vzdělávání.

Belcourt a Wright (1998, s. 36-37) se domnívají, že přínosem toho, že se zaměstnavatel zajímá o své zaměstnance v oblasti vzdělávání, tedy v rámci celého procesu dochází i k identifikaci vzdělávacích potřeb, je plnění jakéhosi morálního závazku. Tento morální závazek vnímají zodpovědnost za doplňování, obnovování a rozvíjení jejich schopností a dovedností až do té míry, aby byli pro propuštění ze zaměstnání zaměstnatelní. Kvalitním prováděním poznávání potřeb vzdělávání zaměstnavatel dosahuje i právního závazku, a to tam, kde je vzdělávání zaměstnanců zákonem vázané.

Důslednou analýzou vzdělávacích potřeb můžeme dosáhnout i toho, že jasně ohraničíme skupinu lidí, tedy cílovou skupinu, které se má daná vzdělávací akce týkat. Stejně tak z hlediska přípravy vzdělávací akce můžeme s větší jistotou vymezit konkrétní obsah a formy vzdělávání. Celkově lze navrhnout pro organizaci optimální program pro další směřování organizace v oblasti vzdělávání. (Bartoňková, 2010, s. 128)

Do budoucna má analýza vzdělávacích potřeb přínos také v tom, že se stává podkladem pro rozhodování o volbě dalších strategií, postupů či přijetí různých opatření ve formě modifikace strategií, metod, forem apod. (Barták, 2007, s. 19).

Medlíková (2010, s. 36) se na cíl definování a analýzy vzdělávacích potřeb dívá z hlediska školitele tak, že jejím prostřednictvím se lektor seznámí také s prostředím organizace a samotnými účastníky. Může se tak také připravit na rizikové situace, např. na obecný odpor pracovníků ke vzdělávání, na charaktery lidí, např. potíživista, rušitel apod.

Šedivý, Medlíková (2011, s. 99, 117) se dívají na přínos zjišťování potřeb vzdělávání u svých zaměstnanců z hlediska prospěšnosti pro nestátní neziskovou organizaci. Jestliže se manažer v této oblasti zajímá o potřeby svých zaměstnanců, můžeme říci, že se jedná o organizaci orientovanou do budoucna a tak zvyšuje úspěšnost svého fungování na trhu neziskových organizací. Přínos vidí zejména v přístupu, kdy dochází k neustálé aktualizaci systému vzdělávacích potřeb. Zejména pro neziskovou organizaci je pak důležité si před samotným vzděláváním uvědomit, jaký je aktuální stav. Je nutné, abychom před zpracováním plánu vývoje zjistili, jaké jsou vzdělávací potřeby zaměstnanců a jejich rozvojové potřeby, tzn. jaká je politika rozvoje. Analýzu vzdělávacích potřeb staví autoři mezi zajímavé možnosti, jak dosáhnout toho, abychom měli podklady pro takový rozvojový plán.

V nestátních neziskových organizacích je otázka vzdělávání více než aktuální. Je proto důležité zabývat se i otázkou toho, jak je samotný proces efektivní. Bachmann (2011, s. 146-147) hledá odpovědi na otázky týkající se efektivnosti a tím i zaměřené na identifikaci vzdělávacích potřeb. Dotazuje se, zda jsou finance na vzdělávání vynaloženy efektivně, a to v závislosti na aktuální situaci, kdy peněz v neziskové sféře není mnoho, ale požadavky na rozvoj zaměstnanců jsou vysoké. Dále se ptá, zda organizace zjišťuje opravdové vzdělávací potřeby zaměstnanců a tak cíleně směřuje jejich vzdělávání. Sám autor v závěru tohoto zamyšlení konstatuje, že na tyto otázky často odpovídáme, že nikoli. Z tohoto závěru můžeme vyvodit, že cílené vzdělávání a tedy i provádění analýzy vzdělávacích potřeb je jedním z kroků, jak v neziskové sféře efektivně vynakládat finanční prostředky.

Celoživotní vzdělávání zaměstnanců v sociálních službách je podle Mužika (2012, s. 196) nutné a je jednou z priorit sociálních služeb. Vzdělávání zaměstnanců je předpokladem k tomu, aby sociální služba efektivně fungovala. Vzhledem k tomu, že v sociálních službách dnes pracují i lidé, kteří byli dříve zařazení v jiných pracovních pozicích (prodači, květinářky) je nutné, abychom přistupovali ke vzdělávání

zodpovědně. Domníváme se, že i zde má přínos právě kvalitně provedená analýza vzdělávacích potřeb se zaměřením na individuální potřeby.

Pro zajištění efektivity procesu identifikace vzdělávacích potřeb doporučuje Dvořáková (2012, s. 287-288) neustále porovnávat údaje sloužící k analýze s podnikovou strategií a cíli organizace. Pro tuto oblast lze použít jednoduchých nástrojů, např. srovnávací matice založená na protipólech důležitost vs. způsobilost a naléhavost vs. žádoucnost (určuje jednoduše, zda je výsledná potřeba nezbytná nebo spíše doplňková).

Tabulka 1: Matice pro výběr rozvojových potřeb dle vymezení způsobilosti a důležitosti.

Velká důležitost a nízká míra způsobilosti = <b>vysoká rozvojová priorita (I)</b>	Velká důležitost a vysoká míra způsobilosti = <b>nízká rozvojová priorita (II)</b>
Malá důležitost a nízká míra způsobilosti = <b>nízká rozvojová priorita (III)</b>	Malá důležitost a vysoká míra způsobilosti = <b>nulová priorita (IV)</b>

Zdroj: (Dvořáková, 2012, s. 288)

### 1.3.2 Problematická místa při identifikaci vzdělávacích potřeb

Při procesu identifikace vzdělávacích potřeb mohou samozřejmě vzniknout i třetí plochy, které nám tuto práci stíží či znepríjemní. Jestliže se s riziky, které mohou vyvstat, seznámíme před započítím práce, můžeme se vyhnout mnoha problémům. Bartoňková (2010, s. 129) jmenuje několik ohnisek problémů. Jedním z těžkostí může být neochota zaměstnanců dále se vzdělávat. Tato neochota často vychází z dřívějších špatných zkušeností v oblasti vzdělávání. Dále se může jednat o rigiditu a neochotu přijímat nové věci, přizpůsobovat se novým podmínkám a měnící se společnosti. Problémy mohou vzniknout i na základě pocitu nedůvěry vůči externím vstupům do vzdělávání. Na straně realizace analýzy vzdělávacích potřeb mohou vzniknout problémy jako: povrchní závěry a nesprávná doporučení, a to zejména v těch případech, kdy je realizátor méně zkušený; dále se může jednat o nedostatek podkladů k analýze.

Proti empirickému šetření vzdělávacích potřeb zní i několik zpochybňujících hlasů. Jeden z nich říká, že vzdělávací potřeba je velmi těžce uchopitelný a nejednoznačně definovatelný konstrukt. Tato pochybnost je postavena na tvrzení, že ve výsledku jsou pak vzdělávací potřeby často zaměňovány s přáním, zájmy či touhou. Druhý z nich pak

navazuje a říká, že na základě definovaných vzdělávacích potřeb je těžké vystavět ucelený vzdělávací program. (Jarvis, 2004, s. 269-273 cit. podle Novotný, 2009, s. 63)

Nechť k provádění identifikace vzdělávacích potřeb může do budoucna snížit i rostoucí vzdělávání a kvalifikace odborníků a specialistů v oblasti personalistiky a všeobecně v oblasti problematiky lidských zdrojů (Belcourt, Wright, 1998, s. 58).

Analýza vzdělávacích potřeb se velmi těžko prosazuje i v případě, kdy se nechají manažeři ovládnout mýty, které se k analýze váží. V takovém případě se postoj manažerů projevuje tak, že se domnívají, že manažer sám dobře ví, co zaměstnanci potřebují a co potřebuje on sám. Domnívají se, že vše o vzdělávacích potřebách zjistí z hodnocení a průzkumů. (Valenta, 2005 cit. podle Bartoňková, 2010, s. 129)

K problémům při identifikaci vzdělávacích potřeb patří nepochybně i chyby, kterých se mohou realizátoři dopustit. Krejcarová (2005, s. 13) jich uvádí několik. Stejně jako uvádí Novotný, najdeme u Krejcarové omyl, kdy místo potřeb identifikujeme přání. Dále se jedná o nekritické přijímání toho, co manažeři samy vnímají jako vzdělávací potřeby. Problémem se může stát také špatně specifikovanou závislostí mezi potřebami a cíli organizace. Ne příliš šťastným přístupem je ten, kdy předpokládáme, že všechny vzdělávací potřeby lze řešit tréninkem. Spory se mohou objevit i při stanovování priorit definovaných vzdělávacích potřeb. Při analýze vzdělávacích potřeb se můžeme nesprávně zaměřit také na definování spíše minulých než současných vzdělávacích potřeb. V neposlední řadě v závěru může působit problémy neschopnost prosadit systémová opatření vyplývající z analýzy.

Některým problematickým místům při identifikaci vzdělávacích potřeb je možné předejít prostřednictvím informovanosti zaměstnanců o průběhu procesu. Zaměstnanci potřebují vědět, co se děje, co bude výsledkem. V neposlední řadě je významné, aby věděli, že daným procesem nejsou ohroženi. Podle toho, jak se zachováme před samotným spuštěním procesu, se pak zaměstnanci chovají a informace, které nám poskytují, jsou podle toho buď reálné, nebo zkreslené. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 96)

## 1.4 Vzdělávací potřeby v sociální oblasti

Rada pro rozvoj sociální práce (2011, s. 7-8) vztahuje vzdělávací potřeby v sociální oblasti ke standardům kvality sociálních služeb. Odkazuje na standard č. 10 „Profesní rozvoj zaměstnanců“. Tento standard mimo jiné ukládá zaměstnavatelům povinnost mít vypracován plán dalšího vzdělávání svých zaměstnanců. Vzdělávací potřeby pracovníka jsou závislé na jeho profesním profilu, dosaženém vzdělání a pracovním místě. Vzdělávací potřeby by měly být také v souladu s posláním, cíli a filozofií organizace. (Rada pro rozvoj sociální práce, 2011, s. 6-8)

Vzdělávací potřeby potažmo pak tvorbu vzdělávacího plánu jednotlivých pracovníků ovlivňují v sociální oblasti dále dokumenty organizace, legislativa, metodiky, vnitřní předpisy, neoficiální pravidla a zejména cílová skupina klientů. (Rada pro rozvoj sociální práce, 2011, s. 10)

## 2 PROCES ANALÝZY VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

Belcourt, Wright (1998, s. 35) charakterizují analýzu vzdělávacích potřeb jako analytický postup, kterým identifikujeme mezery nebo difference, a to jak ve výkonu zaměstnance, tak organizace. Belcourt, Wright (1998, s. 35) rozšiřují tuto definici prostřednictvím pohledu Geroye, který popisuje analýzu potřeb jako po sobě jdoucí plánované kroky prováděné za účelem přezkoumávání dovedností, znalostí, kulturních skutečností, systémových charakteristik a také charakteristik vnějšího a vnitřního prostředí. To vše se záměrem ovlivnění výkonu organizace. Buckley, Caple (2004, s. 27) hovoří o analýze tréninkových potřeb a obsahu vzdělávání, která má vést k odhalení skuliny, pomocí níž identifikujeme konkrétní vzdělávací potřebu. Zároveň dodávají, že je nutné při identifikování vzdělávacích potřeb rozpoznat ty které určují „to, co musíme znát“ a „to, co bychom chtěli znát“. Tedy je nutné rozlišovat to, co je od nás očekáváno na základě nějaké normy a tím, kde cítíme sami, že bychom se chtěli rozvíjet.

Proces analýzy prakticky začíná shromažďováním informací o znalostech, dovednostech a schopnostech pracovníků jako jednotlivců, týmů i celé organizace a dále pokračuje v porovnávání získaných údajů s požadovanou úrovní (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85). Při analýze se manažer zaměřuje také na nástroje, jakými mezeru odstranit. Uplatňuje se je jak kvantitativní tak kvalitativní přístup, a to zejména, vzhledem k tomu, že ten umožňuje zaměření na dosažení popřípadě rozvoj klíčových způsobilostí s podporou a návazností na silné stránky osobnosti (Barták, 2007, s. 19).

Analýza vzdělávacích potřeb se stává pro organizaci cenným zdrojem informací o tom, jakým směrem naplánovat vzdělávací aktivitu. Dává lektorům a tvůrcům vzdělávacího programu znalost toho, co je třeba udělat a proč. (Armstrong, 2007, s. 503) Samotný proces není samostatně stojící aktivitou, ale je součástí systému, který vede k realizaci efektivního vzdělávání. Vodák, Kucharčíková (2011, s. 83) uvádějí analýzu vzdělávacích potřeb jako první krok v procesu vzdělávání. V návaznosti na něj pak teprve následuje plánování vzdělávání, realizace a hodnocení výsledků vzdělávání. Díky tomuto modelu můžeme vysledovat významnost provádění analýzy vzdělávacích potřeb. Bez kvalitního podkladu nemůže vzniknout vzdělávání pracovníků s očekávaným efektem.

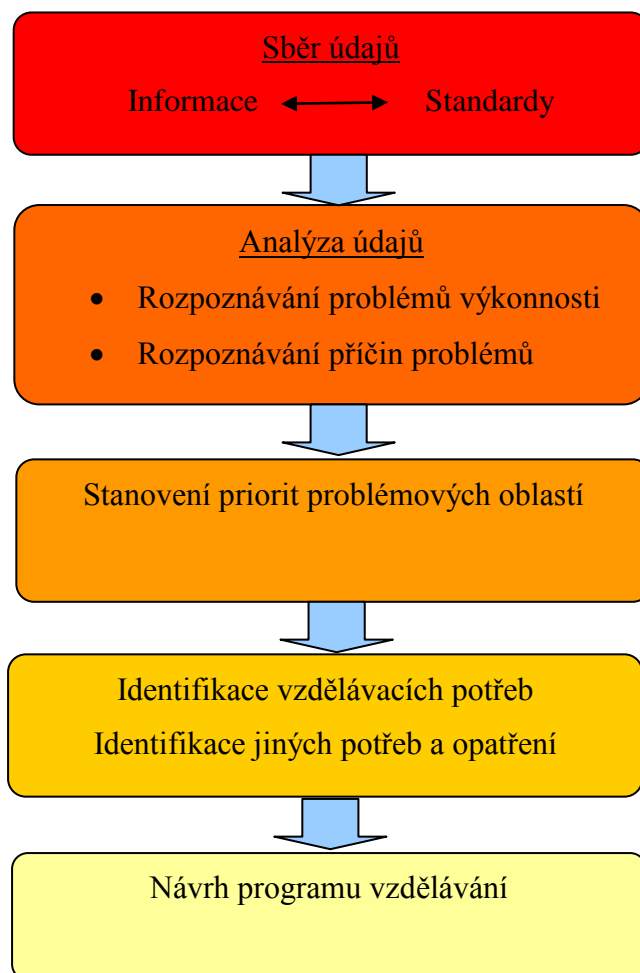
Podstatnými aspekty, které ovlivňují perspektivu identifikace vzdělávacích potřeb, jsou poslání, vize, cíle, filozofie a kultura podniku. Nahlížení na tyto indikátory ovlivňuje do značné míry očekávání zejména zaměstnavatelů o dovednostech, vědomostech ale také chování zaměstnanců. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85-86)

Hroník (2007, s. 139) sestavil model postupu při identifikaci vzdělávací potřeby nadřazeným, který hledá nesoulad mezi očekávaným a aktuálním výkonem zaměstnance pomocí bariér v učení. Na základě tohoto modelu pracuje nadřazený s otázkami: může? - zná? - umí? - chce?. Tyto otázky ho postupně vedou k identifikaci potřeby zaměstnance, jsou využívány v po sobě jdoucích krocích:

1. Může? – díky této otázce můžeme zjistit, zda má pracovník vhodné podmínky pro zdárné zvládnutí zadaného úkolu:
  - jestliže odpoví NE, následuje: provádíme rozsáhlejší šetření pro identifikaci problému. Po jeho skončení přecházíme na druhou otázku;
  - jestliže odpoví ANO, následuje: přechod na druhou otázku.
2. Zná? – odpovědí na tuto otázku jsme schopni určit, zda má zaměstnanec potřebné znalosti pro to, aby zadaný úkol provedl v očekávaném standardu:
  - jestliže odpoví NE, následuje: pomocí šetření sledujeme, které konkrétní znalosti mu chybí a jak jich může nabýt. PO identifikaci mezer ve znalostech pokračujeme na další otázku;
  - jestliže odpoví ANO, následuje: přechod na třetí otázku.
3. Umí? – touto otázkou se zaměřujeme na identifikaci potřebných dovedností k vypracování daného úkolu:
  - jestliže odpoví NE, následuje: identifikujeme mezery v dovednostech a přijímáme konkrétní opatření k tomu, aby byl nedostatek odstraněn. Po vyřešení problému postupujeme na čtvrtou otázku;
  - jestliže odpoví ANO, následuje: přechod na čtvrtou otázku.
4. Chce? – tato otázka předpokládá, že zaměstnanec má vhodné podmínky pro výkon činnosti, má také potřebné znalosti a dovednosti, ovšem problémem je motivace nebo transport znalostí a dovedností do praxe.

Analýzu vzdělávacích potřeb pak provádíme v několika po sobě jdoucích a navazujících krocích (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 95).

Obrázek 1: Proces analýzy vzdělávacích potřeb



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 95

## 2.1 Stanovení rozsahu provedení analýzy vzdělávacích potřeb

Než začne samotný proces analýzy vzdělávacích potřeb, měli bychom si uvědomit úroveň hloubky a zaměření. Můžeme provádět zjišťování informací v celé organizaci nebo jen na určitých námi předem určených segmentech, kde chceme realizovat vzdělávání nebo tam, kde se nám objevuje problém. Kenny, Reid (1986, cit. podle Buckley a Caple, 2004, s. 70-71) rozlišují dle rozsahu provádění analýzy vzdělávacích potřeb tyto tři základní úrovně:



- Komplexní analýza – úroveň získávání informací u komplexní analýzy je souhrnné zpracování všech oblastí týkajících se výkonu pracovní činnosti, jak z oblasti vnějšího tak vnitřního prostředí. Tato úroveň analýzy je nejnáročnější na čas i vynaložení vysokých finančních nákladů.
- Analýza klíčových otázek – úroveň této analýzy je zaměřena pouze na vybrané problémy z celku. Například v manažerském výkonu se dá říci, že ne všechny úkoly mají stejný vliv na úroveň tohoto výkonu. Pak vybíráme pouze ty oblasti, které jsou podstatné.
- Analýza zaměřená na problémy – úroveň této analýzy je nejkonkrétněji zaměřenou analýzou. Při této analýze se zaměřujeme pouze na oblast problému, tzn. jen na tu oblast, kde je pracovníkova výkonnost pod průměrem.

## 2.2 Sběr údajů pro analýzu vzdělávacích potřeb

K identifikaci vzdělávacích potřeb je nutné zajistit si dostatečné množství informací z různých okruhů lidí v organizaci. Při jejich sběru je důležité soustředit se nejen na běžné a dostupné informace, které můžeme získat s podnikového informačního systému, ale měli bychom se zaměřit také na využití metod pro sběr dat. (Bartoňková, 2010, s. 120)

Armstrong (2007, s. 503) uvádí tři oblasti, ve kterých provádíme analýzu vzdělávacích potřeb:

- sběr údajů pro zjišťování individuálních potřeb;
- sběr údajů pro zjišťování skupinových potřeb;
- sběr údajů pro zjišťování podnikových potřeb.

Koubek (2007, s. 262) nahlíží na rozdělení oblastí získávání údajů pro analýzu vzdělávacích potřeb jiným způsobem. Jejich pojetí se liší v jedné oblasti, zatímco Armstrong pojednává o vzdělávacích potřebách týmu, Koubek hovoří o potřebách vyplývajících z požadavků pracovního místa. Koubek je tedy rozlišuje na:

- Oblast celopodnikových údajů – v této oblasti se jedná o získávání informací o organizační struktuře, o využívání materiálních, finančních a lidských zdrojů, o mobilitě zaměstnanců, o využití kvalifikace a pracovní doby.

- Oblast údajů o pracovním místě – informace, které chceme postihnout z této oblasti,  
se týkají zejména pracovní náplně jednotlivých pracovních míst z konkretizací na jednotlivé úkoly. Pod tuto kategorii údajů však řadíme také informace vypovídající o stylu vedení, kultuře a vztazích na pracovišti.
- Oblast údajů o pracovníkovi – údaje, které můžeme získat prostřednictvím pravidelného hodnocení zaměstnanců, dále ze záznamu o vzdělání a kvalifikaci. Údaje v této oblasti zahrnují i informace získané z rozhovorů, dotazníků.

S tímto rozdělením jednotlivých údajů se ztotožňuje Vodák, Kucharčíková (2011, s. 90-91), kteří hovoří o třech etapách identifikace vzdělávacích potřeb. Tyto etapy se shodují se sběrem údajů ve třech úrovních podle Koubka. Vodák, Kucharčíková (2011, s. 90-91) však jednotlivé etapy vztahují k cílům v určité oblasti:

1. etapa – sběr a následná analýza údajů zaměřující se na celopodnikové cíle;
2. etapa – sběr a následná analýza údajů zaměřující se na charakteristiku pracovního místa v porovnání standardu a skutečně prováděných činností zaměstnanci;
3. etapa – sběr a následná analýza údajů zaměřující se na jednotlivce, na jejich individuální charakteristiku.

Dvořáková (2012, s. 287) uvádí, že personalisté často využívají pro identifikaci kvalifikačních mezer nebo rozvojových potřeb zejména informace, které získávají na stupni:

- primárním – dotazováním přímo zaměstnanců nebo vedení rozhovoru s nadřízeným;
- sekundárním – analýzou různých druhů dokumentů, výsledků hodnocení apod.

### **2.3 Analýza údajů sloužících k identifikaci vzdělávacích potřeb**

Sběrem informací pro identifikaci vzdělávací potřeby jsme získali velké množství informací, které je nutné v této fázi kategorizovat a třídit. Vodák, Kucharčíková (2011, s. 94) vyčleňují dva přístupy k vyhodnocování získaných údajů. Jedná se o přístup srovnávací a absolutní. Při srovnávacím modelu jde o takový proces, ve kterém stanovujeme pořadí, srovnáváme nejlepší a nejhorší výkon. V mezích tohoto přístupu

provádíme nucené rozdělení, tzn. dělení do skupin, intervalů, využití bodového hodnocení apod. nebo provádíme párové srovnání, kdy porovnáváme každého s každým dle předem stanoveného kritéria. Při zvolení absolutního přístupu pracujeme s písemným popisem hodnotitele, číselným hodnocením v rámci stanoveného intervalu. Zpracováváme grafické hodnotící stupnice, popisné stupnice (verbální vyjádření), výkonnostní stupnice nebo nucená volba. Zpracování nucené volby znamená výběr obvykle z pěti možností chování, přičemž je výběr stanoven pomocí kladných i záporných hodnocení.

## 2.4 Cíl analýzy vzdělávacích potřeb

Výsledkem analýzy vzdělávacích potřeb je zejména odhalení výkonnostních mezer. Mezi nimi následně hledáme ty, které lze odstranit pomocí konkrétně zvolené a mířené vzdělávací aktivity. Při analýze můžeme odhalit i ty nedostatky ve výkonu, které vzděláváním nezměníme. (Bartoňková, 2010, s. 118) Takovým problémům, ať už procesního nebo organizačního charakteru, bychom při analýze měli věnovat tolik pozornosti, abychom alespoň obsáhli vztah mezi těmito problémy a problémy při dosahování cílů organizace (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 86). V personalistice jsou zde na místě další personální činnosti, jako jsou motivace a kvalitní výběr zaměstnanců na určitou pozici (Bartoňková, 2010, s. 118).

Barták (2007, s. 19-20) sumarizuje cíle analýzy vzdělávacích potřeb do následujících oblastí:

- zjištění výkonnostní mezery;
- komparace současných kompetencí se stanovenými standardy;
- popis prací a úkolů za účelem stanovit požadavky na vzdělávání a rozvoj;
- provedení SWOT analýzy v oblasti vzdělávání, a to jak u jednotlivců, tak týmů;
- formulace návrhů metod, forem a obsahu vzdělávání, které by vedlo k pozitivní změně;
- podpora osobního i týmového rozvoje včetně navržení cesty, jak toho dosáhnout.

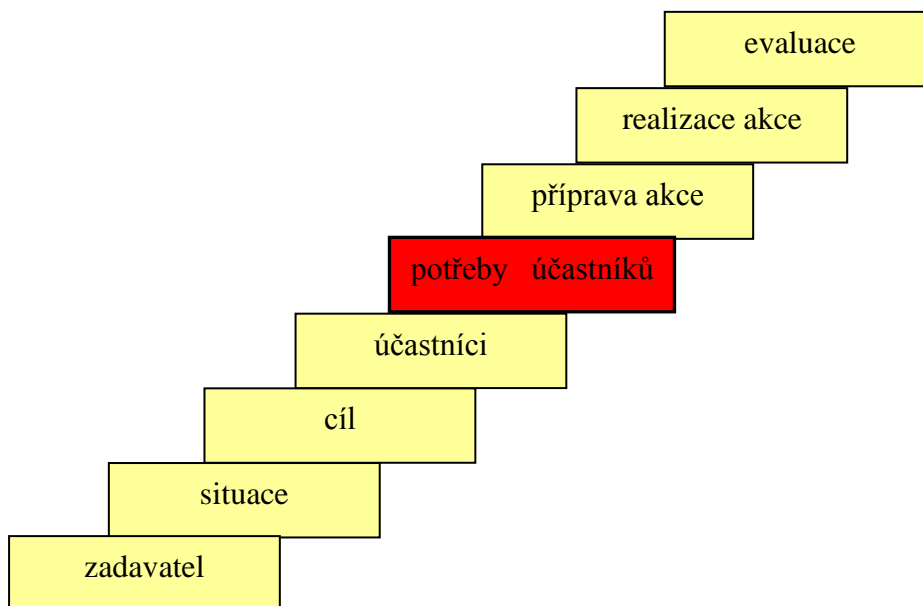
Dvořáková (2012, s. 288) doplňuje další cíl analýzy vzdělávacích, respektive rozvojových potřeb. Jedná se o:

- aktualizace pracovní náplně a kvalifikačních profilů daného pracovního místa.

Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb je prvním a velmi významným krokem v plánování vzdělávací akce. Z toho vyplývá, že tento proces je prováděn za účelem vytvoření kvalitního podkladu pro zadání určitého vzdělávacího programu. (Bartoňková, 2010, s. 118) Identifikace vzdělávacích potřeb je základem plánu rozvoje lidí v organizaci, jak uvádí Novotný (2009, s. 62) ve svém kontextu učící se organizace.

Medlíková (2010, s. 33) znázorňuje místo vzdělávacích potřeb v systému plánování vzdělávací aktivity v organizaci prostřednictvím „schůdkovitého modelu“, který napovídá, že jednotlivé kroky na sebe vzájemně navazují a bez kvalitního zpracování každého z nich, bychom nedošli až ke kvalitní vzdělávací akci. Pohybujeme se po schůdkách od zadavatele vzdělávání až po evaluaci. Na schématu si nyní znázorníme, kde se nachází právě identifikace vzdělávací potřeby.

Obrázek 2: Proces tvorby vzdělávacího programu



Zdroj: Medlíková, 2010, s. 33

Toto schematické zobrazení ukazuje na fakt, že ať už chce sama organizace nebo externí lektor vzdělávat pracovníky, musí se náležitě připravit. Neznamená to tedy jen samotnou realizaci vzdělávání nebo přípravu obsahu vzdělávání. Jde o to, abychom se před samotným započítím procesu seznámili s potřebami, jak účastníků, tak samotné firmy, tzn., zjistili jejich očekávání a požadavky na efekt vzdělávání.

Bartoňková (2010, s. 118) dokonce uvádí, že identifikace vzdělávacích potřeb je prvním krokem v plánování vzdělávací akce. Tureckiová (2004, s. 101) významnost analýzy vzdělávacích potřeb vystihuje tím, že není pouze první fází cyklu firemního vzdělávání, ale je také součástí cyklu řízení výkonu. Toto pojetí dává analýze komplexní rozměr a podtrhuje její nevýlučné místo v řízení firmy.

### 3 ZPŮSOBY ZJIŠŤOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

V předchozí kapitole jsme se seznámili s oblastmi sběru údajů, které jsou potřebné k identifikaci vzdělávacích potřeb. Jednotlivé oblasti se do jisté míry shodují s analytickými metodami, které lze využít pro zjištění konkrétních vzdělávacích potřeb.

Způsob identifikace vzdělávacích potřeb lze rozdělit podle Bartoňkové (2010, s. 122) do dvou základních okruhů. Jedná se kvantitativní sociologický výzkum a aplikaci kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci.

Kvantitativní sociologický výzkum se přitom drží jasných metodologických postupů výzkumu. Jedná se zejména o provádění rozhovorů, dotazníků nebo pozorování. Tato možnost identifikace vzdělávacích potřeb se využívá z pravidla tam, kde potřebujeme zjistit aktuální potřeby na míru jednotlivým zaměstnancům či situaci, která se v organizaci vyskytla. Zpracování dat z výše jmenovaného výzkumu vedou ve většině případů k přípravě vzdělávací akce. (Bartoňková, 2010, s. 122)

Aplikace kompetenčního přístupu se při identifikaci vzdělávacích potřeb využívá za účelem zjištění kompetencí vztahující se k určité funkci, místu nebo úkolu, provádíme tzv. identifikaci kompetencí. Provádí se zejména tam, kde je profil účastníka „nulový“. Tento přístup se orientuje spíše na kvalitativní úroveň výzkumu. Zpracováním kompetenčního modelu zasahujeme i do dalších personálních činností jako je plánování kariéry, výběr zaměstnanců či hodnocení pracovníků. (Bartoňková, 2010, s. 122)

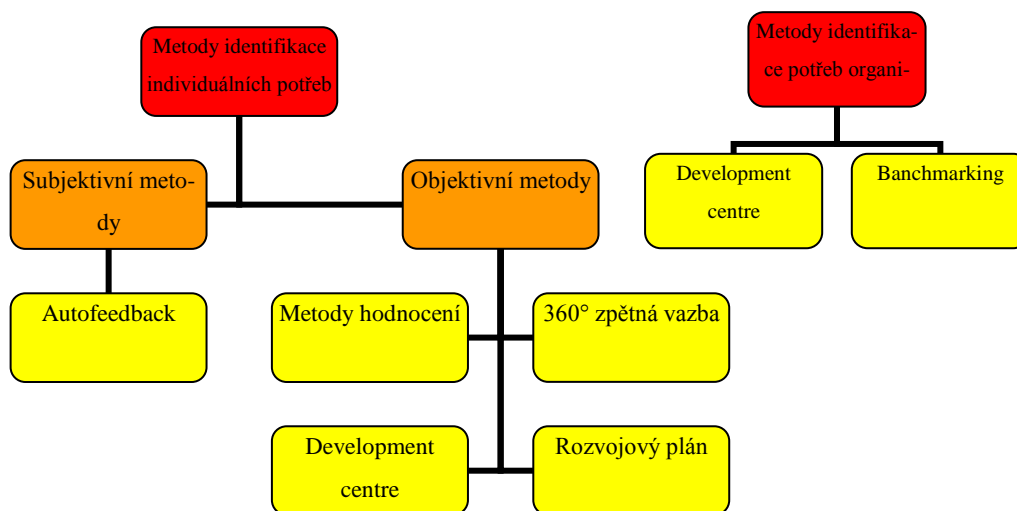
#### 3.1 Klasifikace metod z pohledu několika autorů

Metody pro zjišťování vzdělávacích potřeb mohou být děleny i dle rozlišení druhů vzdělávacích potřeb, jak bylo naznačeno v kapitole 1. 1 Hroník (2007, s. 136-142) tak rozděluje metody identifikace vzdělávacích potřeb na metody identifikující individuální potřeby a metody identifikující potřeby, mezery a možnosti organizace.

Metody, které nám pomáhají identifikovat individuální potřeby, mezery a možnosti můžeme ještě pojímat z dvou hledisek, a to objektivitu a subjektivitu. Mezi objektivní metody patří různé metody hodnocení, development centre, rozvojový plán nebo 360° zpětná vazba, mezi subjektivní potom můžeme zařadit metodu autofeedbacku, která skýtá postupy jako průběžná analýza klíčových rozhodnutí, retrospektivní autofeedback a analýza stylů učení. Pro identifikaci potřeb a mezer organizace využíváme metody jako je

banchmarking a development centre. (Hroník, 2007, 136-140) Pro přehlednost tohoto dělení si následující metody zpracujeme do diagramu.

Obrázek 3: Metody identifikace vzdělávacích potřeb a mezer podle Hroníka



Zdroj: volně zpracováno z: Hroník, 2007, s. 136-142

Bartoňková (2010, s. 123) pak konkrétně uvádí dělení metod pro identifikaci vzdělávacích potřeb dle kritérií, které realizátora orientují dle toho, co potřebuje zjistit a z jaké oblasti:

- „Dle toho, zda se zaměřují na proaktivní nebo reaktivní potřeby (viz kapitola 1.1).
- Dle toho, na jaký okruh potřeb se zaměřují:
  - zjišťování organizačních problémů;
  - hledání problémových oblastí a příčin;
  - zjišťování problémů výkonnosti jedince či skupiny;
  - zjišťování potřeb manažerského rozvoje;
  - oddělování vzdělávacích potřeb od ostatních potřeb.
- Zda slouží k vyhledávání:
  - znalostí;
  - dovedností;
  - postojů;
  - manažerského jednání a chování.

- Zda jde o analýzu na úrovni:
  - vnějšího prostředí;
  - organizace;
  - skupiny;
  - jednotlivců.”

Z daného textu pak vyplývá ještě jedno kritérium, které autorka uvádí pro vymezení jednotlivých metod. Jedná se o kritérium:

- zda jde o analýzu údajů o (viz kapitola 2.2):
  - podniku;
  - pracovního místa;
  - pracovníka (Bartoňková, 2010, s. 123-124).

Bartoňková (2010, s. 123-125) poskytuje výčet velkého množství metod, které kategorizovala dle posledního výše uvedeného kritéria. Sama autorka upozorňuje, že jmenované metody zdaleka nevyčerpají celkový rámec možností. Jestliže budeme respektovat cíl této práce, uvedeme pouze některé pro vytvoření přehledu a konkrétní představy. Zaměřujeme se na výčet takových metod, které nejsou zmíněny v literatuře u jiných autorů, jejichž publikace jsme využili ke zpracování teoretického základu této práce. Níže uvedené metody se mohou v jednotlivých oblastech společně prolínat. Stejně jako autorka Bartoňková, doporučujeme pro hlubší vhled do problematiky studium další odborné literatury. Při identifikaci vzdělávacích potřeb tedy můžeme využít následující metody:

- V oblasti získávání údajů o podniku:
  - analýza strategických plánů;
  - výstupní interview;
  - brainstorming;
  - personální audit;
  - skupinové porady a diskuze.
- V oblasti získávání údajů o pracovním místě:



- deníková metoda (časový snímek dne);
  - technika kritických událostí;
  - komparace, porovnávání;
  - řízení podle cílů;
  - analýza informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání.
- V oblasti získávání údajů o pracovníkovi:
    - modelování a analýza chování;
    - testy a zkoušky;
    - analýza selhání (jde o reaktivní přístup, kdy reagujeme např. na stížnosti zákazníka);
    - simulace;
    - průzkum postojů.

Koubek (2007, s. 262-263) ukazuje několik cest, jak se dostaneme k výsledku analýzy, tedy k charakterizování vzdělávací potřeby:

- analýza statistických nebo pravidelně zjišťovaných údajů na straně pracovníka, pracovního místa nebo organizace;
- analýza průzkumu (dotazníku, rozhovoru apod.), jimiž zjišťujeme postoje, požadavky a názory pracovníků na vzdělávání;
- analýza požadavků vedoucích pracovníků na kvalifikaci a vzdělávání podřízených;
- analýza hodnocení pracovníků;
- analýza z monitoringu porad a diskusí, kde je probíráno téma současných pracovních problémů a budoucích pracovních úkolů;
- analýza pracovních záznamů vedoucích pracovníků.

Metody zjišťování vzdělávacích potřeb je možné vymezit na základě úrovně sběru dat, tzn. dle toho, od koho získáváme informace (viz 2.2), jak již nastínila Bartoňková. Tureckiová (2004, s. 101) však metody interpretuje pomocí velmi přehledného schématu.

Tabulka 2: Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb

METODY ZJIŠŤOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB DLE ÚROVNĚ SBĚRU INFORMACÍ		
JEDNOTLIVEC	TÝM	FIRMA
Analýza osobních dokumentů	Týmové hodnocení	Analýza strategických dokumentů (strategie rozvojových plánů)
Hodnocení adaptačního procesu	Kreativní workshopy (brainstorming)	Analýza hlavních právních norem
Analýza pracovních míst/ modelů kompetencí/typových pozic	Průzkumy vzdělávacích potřeb a očekávání (dotazníky a rozhovory)	Analýza trendů na trhu a potřeb zákazníků
Rozhovory s nadřízeným		Monitorování a analýza činnosti firmy
Hodnocení pracovního výkonu (řízené rozhovory, metoda 360° zpětné vazby, assessment centra)		Srovnávání s konkurencí (benchmarking)
Průzkumy vzdělávacích potřeb a očekávání (dotazníky a rozhovory)		

Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 101

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 91) se ve své publikaci věnují konkrétním metodám, které lze použít za účelem získání údajů pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Pozornost tedy obrazejí na metody, jako jsou strukturovaný rozhovor, pozorování, dotazník, participace, popis práce vytvořený zaměstnancem a skupinové diskuse.

Seznam metod využívaných při identifikaci vzdělávacích potřeb uvádí také Belcourt, Wright (1998, s. 52-54) podle Staedham, který je klasifikoval jako devět základních hodnotících technik. Mezi ně řadí sledování, rozhovor, dotazníky, konzultace, tisková média, rozhovory ve skupině, testy, záznamy, zprávy, pracovní vzorky.

Pro celkový rámec a úspěšnost identifikace vzdělávacích potřeb mimo výše uvedené metody využívá ještě studium dokumentace z různých oblastí, SWOT analýza, workshopy, sledování pracovního výkonu, testy schopností apod. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 92).

Kvalitní a vypovídající hodnoty ze sběru informací a následné analýzy přináší kombinace jednotlivých metod, které jsme uvedli výše. Díky aplikaci více metod může analytik rozlišovat mezi potřebami domnělymi (přání zaměstnance, co si sám myslí, že by potřeboval), požadovanými (potřeby, které vyplývají s požadavků manažera)

a normativními (potřeby, které vyplývají z průmyslových a komparativních norem). (Belcourt, Wright, 1998, s. 51)

## **3.2 Vybrané metody identifikace vzdělávacích potřeb**

Vzdělávací potřeby můžeme identifikovat prostřednictvím různých metod, které jsou klasifikovány dle různých přístupů. Každá z vybraných metod má svá specifika a její využití je vhodné pro zjišťování jiných druhů potřeb nebo pro využití zjišťování potřeb v určité oblasti. Nejvhodnější je samozřejmě jejich kombinace. Nyní si představíme blíže několik metod. Následující tři metody jsou jedny z nejpoužívanější. Poslední ve výčtu je specifitější v přístupu a výkonu analýzy vzdělávacích potřeb a podobě realizátora. Výběr dvou různých pólů metod jsme chtěli poukázat na rozmanitost možností pro identifikaci vzdělávací potřeby.

### **3.2.1 Hodnotící pohovor**

Pokud jsou v neziskové organizaci dobře nastaveny hodnotící pohovory, je velmi pravděpodobné, že sami zaměstnanci si řeknou, jakým způsobem by bylo dobré zaměřit jejich další vzdělávání. Vzdělávání je tak více založeno na spoluzodpovědnosti za svůj rozvoj a na vnitřní vzdělávací potřebě. (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 116)

Hroník (2006, s. 56-58) metodu motivačně hodnotícího pohovoru rozděluje do dvou částí. V první fázi se při pohovoru zaměstnanec hodnotí sám. Sebehodnocení probíhá na základě přípravy pracovníka dle podkladů zaměstnavatele. V druhé fázi poté dochází k hodnocení zaměstnance nadřízeným.

Tabulka 3: Struktura motivačně-hodnotícího pohovoru

1. fáze - SEBEHODNOCENÍ	2. fáze – HODNOCENÍ PRACOVNÍKA NADŘÍZENÝM
Vlastní silné a slabé stránky, největší úspěch a nezdár	Pozitivní hodnocení
Aspirace za 1 rok, 3 roky	Rezervy
Co potřebuje, aby dosáhl svých profesionálních cílů	Perspektiva
Silné a slabé stránky firmy	Návrh řešení, opatření, stanovení cílů a úkolů
Co by jako první změnil u firmy, kdyby mohl	
Co by změnil v organizaci své práce, co jej nejvíce brzdí	
Co jej u firmy drží a co by se muselo stát, aby uvažoval o odchodu z firmy	
Jiné, co pracovník považuje za důležité	

Zdroj: Volně zpracováno z: Hroník (2006, s. 57)

Motivačně-hodnotící pohovor má návaznost na další složky personální činnosti, jako je i právě dohoda o rozvoji pracovníka. Mezi nadřízeným a pracovníkem následně vzniká podklad pro vytvoření rozvojového plánu, který obsahuje jasné cíle, úkoly, metody a také postup při měření změny. (Hroník, 2006, s. 82-83)

### 3.2.2 Strukturovaný rozhovor

Jak již vyplývá z názvu, je strukturovaný rozhovor založen na předem sestavených okruzích otázek, které dávají rozhovoru rámeček zkoumající určitý druh problému. Smyslem rozhovoru je získat informace o tom, proč zaměstnanci nepodávají odpovídající výkon neboli výkon očekávaný. Prostřednictvím rozhovoru můžeme získat ale také informace o postojích, názorech a postřezích klíčových zaměstnanců či nadřízených o vzdělávacích potřebách. Výhodou této metody je možnost hlubšího a detailnějšího vhledu do problému a zejména jeho flexibility. Tato metoda má samozřejmě i své nevýhody, které tkví v časové náročnosti a nutnosti kvalifikované osoby, která rozhovor provádí. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 91)

Rozhovor samozřejmě může být i nestrukturovaný. Každá z těchto forem dává respondentovi maximální možnost vyjádřit svůj postoj. Toto může proběhnout pouze za předpokladu nastavení neformální neautoritativní atmosféry. Mimo postoje odhaluje

rozhovor také pocity, příčiny problému, ale také možná řešení jednotlivých problémových situací. (Belcourt, Wright, 1998, s. 53)

V sociální oblasti se ve strukturovaném rozhovoru mohou za účelem identifikace vzdělávacích potřeb objevit např. tyto otázky směřující na pracovníka:

- „situacemi, kdy si není jistý správným (vhodným) postupem;
- nad činnostmi, které má v popisu práce a v pracovní náplni a jsou pro něj nové;
- nad činnostmi, které provádí automaticky a jsou pro ně rutinou;
- svými schopnostmi, dovednostmi a vlastnostmi, které nejsou využity;
- nad svými komunikačními dovednostmi a schopnostmi řešit různé;
- interpersonální situace“ (Rada pro rozvoj sociální práce, 2011, s. 10).

### 3.2.3 Skupinová diskuse

Diskuse ve skupině se zaměřuje na verbální rozbor problému v dané oblasti práce mezi lidmi, jež oblast práce spojuje. Účelem takového řízeného skupinového rozhovoru je získat užitečné informace o tom, jak by se daná práce měla provádět, jedná se o seskupování názorů a postojů jako i návrhů na řešení. Významnou metodou se stává v situaci, kdy dochází ke změnám v obsahu práce nebo ke změnám v metodice. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 92)

Belcourt, Wright (1998, s. 53) hovoří o metodě rozhovoru ve skupině. Metoda je využívána tam, kde je chceme analyzovat práci, skupinové definování cílů, analýzu jakéhokoli druhu skupinového úkolů nebo témat. Pro vyjádření konkrétních představ a názorů a zajištění plynulé komunikace je používáno různých metod, jako je brainstorming, konsensuální definování priorit, zrcadlení apod.

Využití této metody sebou nese své klady, například: umožňuje provést v konkrétním čase a místě syntézu rozdílných pohledů na věc; stávají se základním stavebním kamenem pro postup, o kterém se nakonec rozhodne; pomáhá zúčastněným, aby se zdokonalili v analýze problémů a stali se z nich lepší posluchači. (Belcourt, Wright, 1998, s. 53)

Nevýhody této metody jsou obdobné jako u metody rozhovoru, navíc je zde uváděna jako nevýhoda, neochota projevit se ve skupině (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 92).

Belcourt, Wright (1998, s. 53) dodávají, že nevýhodou této techniky může být také to, že získané údaje mohou být těžce syntetizovatelné a kvantifikovatelné.

### 3.2.4 Development centre

Jedním ze specifických způsobů zjišťování vzdělávacích potřeb je využití diagnostického programu development centre = DC. Program je sestaven ze souboru metod, které jsou zaměřeny na identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb. Vzdělávací potřeby jsou zde charakterizovány pomocí silných a slabých stránek zaměstnanců. Kocianová (2010) akcentuje výhody této metody zejména v rozsahu zaměření na informace o účastnících, kterých poskytuje větší množství než klasické metody, např. dotazník, rozhovor či dotazník.

Můžeme říci, že DC je svými zásadami a postupy obdobou Assesment centre. Základem pro využití této metody identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb je získání, co možná největšího množství informací od zadavatelů. Vychází z kompetenčního profilu a je zaměřen na poskytování zpětné vazby pracovníkům, která je orientována na jejich budoucí výkon. (Kocianová, 2010, s. 168-169) Hroník (2007, s. 142) zařazuje tuto metodu nejen mezi metody vhodné ke stanovení individuálních vzdělávacích potřeb, ale také k metodám, které jsou vhodné pro využití pojmenování potřeb organizace.

K identifikaci vzdělávacích potřeb bychom mohli využít mnoha dalších metod. Při samotném procesu je nutné mít na paměti všechny zákonitosti, které jsou popsány v kapitole první. Přístupy k analýze, její rozsah a obsah už můžeme koncipovat na základě aktuálního stavu a potřeby pro využití v praxi. Důležitým aspektem je uvědomění si důvodu, proč a za jakým účelem analýzu provádíme.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ÚVOD DO EMPIRICKÉ ČÁSTI

Vzdělávání sociálních pracovníků je v současné době upraveno zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Z tohoto zákona vyplývá povinnost se dále vzdělávat v rozmezí 24 hodin ročně. Velkým mezníkem v poskytování sociálních služeb s dopadem na vzdělávání se stalo určitě zavedení standardů kvality sociálních služeb. Pro neziskové organizace může být tato povinnost přínosem, ale může působit i jako zátěž. Pokud je vzdělávání nahodilé, nepřispívá rozvoji ani zaměstnance ani organizace. Velmi vhodné je tedy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců plánovat. Vytvořením plánu rozvoje a dalšího vzdělávání zaměstnanců můžeme minimalizovat rizika nekvalitního, obecného vzdělávání a vzdělávání nevztahujícího se k potřebám zaměstnanců. Můžeme se také vyhnout špatným investicím do vzdělávání, které není systematické.

Analýza vzdělávacích potřeb tak může být pro organizaci jedním ze základních podkladových materiálů ke zpracování strategie personálního plánování. Na základě takového materiálů organizace lépe směřuje k dosahování organizačních cílů s přihlédnutím k individuálním rozvojovým potřebám zaměstnance.

Toto téma je pro mě jako sociálního pracovníka velmi aktuální a sama se setkávám s honbou za kurzy, a to jen s cílem splnit zákonné vzdělávání. Domnívám se, že jedním z motivačních faktorů dále se vzdělávat je právě cílové zaměření vzdělávání, tzn., že mi k něčemu bude, že se mohu posunout v různých oblastech, které budou zvyšovat mou profesionalitu a pomohou prostřednictvím mého rozvoje lepšímu fungování organizace.

Cílem výzkumu v praktické části bakalářské práce je identifikovat vzdělávací potřeby, které vyplývají z cílů organizace, z potřeb týmu, z analýzy pracovní náplně a v neposlední řadě z potřeb zaměstnanců. Vzdělávací potřeby budou interpretovány ve spolupráci se zaměstnanci azylového domu PETRKLÍČ, o.p.s. Zapojením všech zaměstnanců jsme chtěli dosáhnout komplexnosti, ale také navození sounáležitosti v oblasti vzdělávání. Cílem je budovat v zaměstnancích pocit spoluzodpovědnosti za svůj rozvoj při respektování jejich požadavků a názorů.

Získaná data z výzkumu budou sloužit jako podklad k vytvoření vzdělávacího plánu pro jednotlivé zaměstnance v závislosti na jejich potřebách, ale také na potřebách vyplývajících z potřeb organizace a pracovního místa.



## 4.1 Popis výzkumného problému

Ve své bakalářské práci si kladu za cíl zjistit jaké vzdělávací potřeby jsou identifikovány u sociálních pracovníků v azylovém domě pro ženy a matky s dětmi PETRKLÍČ, o.p.s.?

Dílčí otázky:

- Jaké jsou vzdělávací potřeby sociálních pracovníků z hlediska analýzy cílů, strategie a vize organizace, tedy směřování organizace?
- Jaké jsou vzdělávací potřeby sociálních pracovníků z hlediska analýzy pracovního místa?
- Jaké jsou vzdělávací potřeby sociálních pracovníků z hlediska směřování a potřeb týmu?
- Jaké jsou vzdělávací potřeby sociálních pracovníků na základě analýzy potřeb jednotlivců?

## 4.2 Druh výzkumu

Cílem realizace výzkumu bylo získat v oblasti vzdělávacích potřeb, co nejvíce informací, a to se zaměřením na všechny úrovně, které ovlivňují pohled na tuto problematiku. Pro zajištění rozsáhlosti sběru dat jsme, jak je doporučováno i v odborné literatuře, použili současně několik metod. Tento postup nám zajistil návaznost a provázanost získaných informací. V plánu výzkumu jsme směřovali k tomu, abychom zkoumaný jev postihli v jeho hloubce a kontextuálně se záměrem získání maximálního množství informací, takto vystihují podstatu kvalitativního přístupu Švaříček, Šed'ová (2007, s. 24). Vzhledem k popsaným skutečnostem jsme tedy zvolili kvalitativní výzkum. Prostřednictvím kvalitativní perspektivy jsme se zaměřili na identifikaci vzdělávacích potřeb sociálních pracovníků, a to při obsažení pohledu nadřazeného, následování cílů organizace a pracovního týmu, ale i pohledu samotných zaměstnanců.

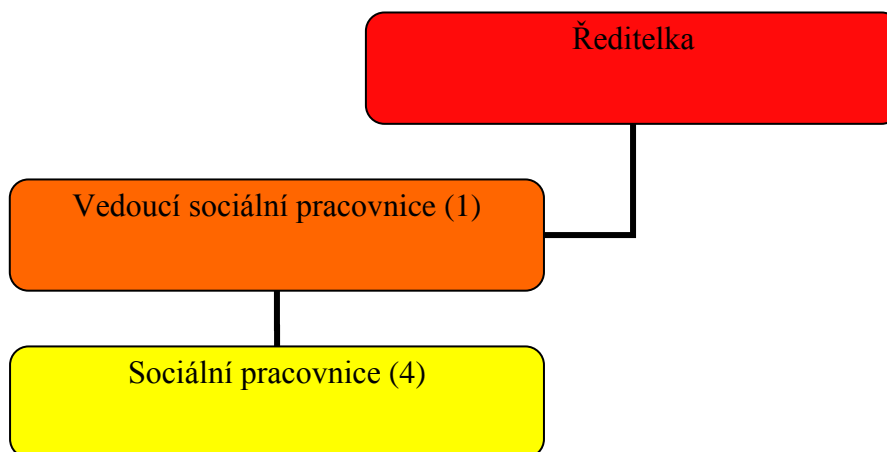
Kvalitativní přístup ve výzkumu jsme zvolili i s úmyslem poskytnutí prostoru respondentům rozšířit obsah konstruovaný polostrukturovaným rozhovorem o významné informace vztahující se k problematice. Tím byla respondentům, ale i výzkumníkovi dána možnost modifikovat rámec předurčeného obsahu, dle individuálních potřeb. Prostřednictvím kvalitativního přístupu jsme chtěli dosáhnout také rozšíření možností

respondentů vyjádřit se dle svých myšlenkových pochodů, bez omezení na stanovené odpovědi v dotazníku.

### 4.3 Výzkumný vzorek

Při výběru výzkumného vzorku jsme se zaměřili na pracovníky azylového domu pro ženy a matky s dětmi PETRKLÍČ, o.p.s. Do výzkumu byli zapojeni všichni zaměstnanci. Výzkumný vzorek byl vytvářen prostým záměrným výběrem a tvořilo ho celkem šest osob, tedy čtyři sociální pracovníce, jedna vedoucí sociální pracovníce a ředitelka služby.

Obrázek 4: Přímá organizační struktura sociální služby PETRKLÍČ, o.p.s. (bez začlenění správní a dozorčí rady)



Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.4 Výzkumná technika

Ve výzkumném plánu byla zvolena ke sběru dat technika polostrukturovaného rozhovoru, dotazníku s otevřenými otázkami a analýzy dokumentů vztahující se ke zkoumané problematice. Pomocí otevřených otázek nestandardizovaném dotazníku neboli rozhovoru, jak uvádí Švaříček, Šed'ová (2007, s. 159) jsme chtěli „porozumět pohledu jiných lidí, aniž bychom je omezovali pomocí výběru otázek v dotazníku.“

Rozhovor s ředitelkou služby jsem natáčela na magnetofonový pásek, tedy rozhovor byl uložen jako auditivní záznam. Dotazníky se sociálními pracovníci byly realizovány prostřednictvím e-komunikace v prostředí pracovního počítače. Před samotným prováděním rozhovorů jsem respondenty seznámila s tématem mé bakalářské práce,

s výzkumným záměrem a oblastmi, kterých se rozhovor bude týkat. Před započítím vyplňování dotazníků se konala společná schůzka všech respondentů, na které byl předčítán jeho rámeček a vysvětleny případné nesrovnalosti v chápání otázek. Nedílnou součástí bylo také poučení respondentů o tom, že nahrávka a záznam z e-komunikace slouží pouze jako podklad pro praktickou část této práce, nikde nebude uveřejňováno znění nahrávek a podkladů z e-komunikace, bude zachována jejich anonymita.

Při samotném průběhu rozhovoru jsem se snažila uplatňovat techniku aktivního naslouchání a tedy i shrnovat odpovědi a tak se ujišťovat, zda jsem správně porozuměla tomu, co mi chtěli sdělit. Na závěr jsem všem poděkovala a dala ještě prostor pro jejich vlastní vyjádření.

Základními okruhy pro dotazník v případě skupiny respondentů sociálních pracovníků byly oblasti, které provází zaměstnance při výkonu své profese. Okruhy korespondují také s oblastmi analýzy vzdělávacích potřeb dle odborné literatury. Dotazník byl tedy strukturován do těchto základních okruhů:

- identifikace vzdělávacích potřeb v oblasti pracovní náplně;
- identifikace vzdělávacích potřeb v oblasti dovedností sociálního pracovníka azylového domu;
- identifikace vzdělávacích potřeb v oblasti týmové spolupráce;
- identifikace vzdělávacích potřeb v návaznosti na směřování organizace, její cíle a rozvoj;
- náměty na doplnění aneb co byste chtěli dodat a k žádné otázce se to nehodilo;
- identifikace vzdělávacích potřeb v oblasti metodické (potřeby na vzdělávání – formy, metody, obsah).

Rozhovor s ředitelkou služby byl strukturován do oblastí v návaznosti na okruhy dotazníku, a to:

- otázky na strategii organizace;
- jaké vzdělávací potřeby shledáváte u jednotlivých zaměstnanců;
- jaké formy vzdělávání pro své pracovníky upřednostňujete.

### ➤ Triangulace

Pro zajištění platnosti neboli validity dat jsme při realizaci výzkumu využili ve fázi sběru dat pohledu třech zdrojů na zkoumanou problematiku – dokumenty organizace, rozhovor s ředitelkou služby, nestandardizované dotazníky se sociálními pracovníci, uplatnili jsme tedy podle Švaříčka, Šed'ové (2007, s. 202) triangulaci zdrojů dat. Platnost dat byla podpořena i na základě využití rozdílných metod sběru dat, tedy prostřednictvím triangulace metod (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 202).

Platnost výzkumu byla podpořena také následnou konzultací výsledků s pracovním týmem. Byla tak konzultována správnost interpretace svěřených informací a bylo minimalizováno kreslení.

## 4.5 Způsob zpracování dat

Zpracování dat probíhalo v jasně strukturovaném rámci po sobě jdoucích kroků, které na sebe vzájemně navazovaly a propojovaly získaná data do závěrečné kontextuální podoby.

- Transkripce dat

Data získaná z rozhovoru s ředitelkou služby jsem fixovala na audiozáznam. Takto zachycená data ve své přirozené podobě byla přepsána na papír, provedla jsem tedy transkripci dat. Díky první fázi zachycení dat jsem zajistila přenos všech prvků rozhovoru v celé jejich šíři a zejména autentičnost výpovědi respondentky. Teprve druhá fáze mi však přinesla připravené podklady pro kvalitní analýzu dat.

V případě e-komunikace se sociálními pracovníci, již byla data v tištěné podobě, tedy připravena k následné analýze.

- Analýza dat

Prostudováním dostupné literatury byla pro analýzu dat ustanovena metoda otevřeného kódování podle Švaříčka, Šed'ové (2007, s. 211-222). Tato metoda je využívána jako jedna z univerzálních metod pro analýzu kvalitativních dat, nejen pro zakotvenou teorii. Data získaná prostřednictvím rozhovorů a dokumentů byla rozčleněna na fragmenty, kterým byly připisovány kódy.

Vzniklé kódy byly dále tříděny prostřednictvím kategorií podle metody kontrastů a srovnávání.

- Vynesení odpovídajících závěrů

Materiál získaný transkripcí rozhovoru, vytisknutím e-komunikace a shromážděním dokumentů jsme následně analyzovali – zakódovali a zpracovali do vztahových tabulek. Takto připravený pramen s daty kvalitativního výzkumu pak sloužil k vynesení závěru v souladu se stanoveným výzkumným problémem a cíli výzkumu.

#### **4.6 Vlastní zpracování a interpretace analyzovaných dat**

Data získaná pomocí rozhovoru, dotazníků s otevřenými otázkami a analýzou dokumentů byla prostřednictvím otevřeného kódování dělena na segmenty, které byly dále tříděny do pěti základních kategorií, kterými si odpovídáme na dílčí výzkumné otázky:

- vzdělávací potřeby vyplývající z cílů organizace;
- vzdělávací potřeby týmu;
- vzdělávací potřeby vyplývající z analýzy pracovní náplně;
- vzdělávací potřeby jednotlivých sociálních pracovníků;
- požadavky na vzdělávání.

##### **4.6.1 Analýza vzdělávacích potřeb vyplývajících z cílů organizace**

Při analýze vzdělávacích potřeb organizace byly využity zdrojové dokumenty SWOT analýza, strategie organizace a rozhovor s ředitelkou služby. Z analýzy vyplynuly také podmínky, které jsou v současné době nastaveny ve vnímání vzdělávání v organizaci a také náměty, jak dále podmínky zlepšovat.

###### **4.6.1.1 Analýza dokumentu „Strategie organizace“**

Strategické plánování jako takové v organizaci příliš neprobíhá. Ředitelka služby zastává názor, že je v neziskové organizaci velmi těžké plánovat, a to vzhledem k nestabilnímu rozpočtu. Ten ovlivňuje spoustu aktivit a mění se téměř každý rok v závislosti na získaných projektech. Pro potřebu bakalářské práce se o návrh strategie pokusila sama ředitelka. Strategie obsahuje cíle organizace, poslání a pět základních kroků, kterých by chtěla ředitelka služby v horizontu tří až pěti let dosáhnout. Na další strategie byla poté dotazována v rozhovoru.

Tabulka 4: Vzdělávací potřeby vycházející ze strategie organizace

VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY ORGANIZACE	
Potřeby vycházející z poslání a obecného cíle	Potřeby vyplývající ze strategických cílů
Finanční a dluhové poradenství	Fundraisingové dovednosti <ul style="list-style-type: none"> <li>- zpracování metodiky</li> <li>- jednání s přímými dárci</li> <li>- oslovování nových sponzorů</li> <li>- navázání spolupráce s MÚ a OÚ za účelem získání finanční podpory</li> </ul>
Poradenství v oblasti bydlení	
Poradenství v oblasti mezilidských vztahů	
Poradenství v oblasti nezaměstnanosti	
Poradenství v oblasti péče o dítě	
Poradenství v oblasti SPOD	
„Nauč ji lovit ryby a nakrmíš ji na celý život“	Vyhledávání a zpracovávání grantů

Zdroj: Vlastní výzkum realizovaný v březnu a dubnu 2013

#### Komentář k tabulce 4:

Sociální služba PETKLÍČ, o.p.s. je veřejně prospěšná organizace, která vykonává činnosti v návaznosti na poslání a cíl. Z těchto parametrů vyplývají vzdělávací potřeby na zaměstnance, udávají směr jejich profesního profilu. Sociální pracovník by měl tedy ovládat oblasti, které jsou popsány v levém sloupci této tabulky, tzn. finanční a dluhové poradenství, poradenství v oblasti bydlení, mezilidských vztahů, nezaměstnanosti, péče o dítě, SPOD. Poradenství by dále mělo být poskytováno na principu „Nauč ji lovit ryby a nakrmíš ji na celý život“. Práce sociálního pracovníka by měla směřovat k tomu, aby se sama klientka naučila řešit svou situaci, aby v budoucnu nové situace zvládla sama.

Z dalšího směřování organizace je na sociální pracovníky kladena potřeba dále se vzdělávat v oblasti uplatňování fundraisingových dovedností a zpracovávání podkladů na projektové záměry, popřípadě jejich vyhledávání. Na vedoucí sociální pracovníci a ředitelku je to poté vypracování metodiky v oblasti fundraisingu.

#### 4.6.1.2 Analýza dokumentu „SWOT analýza organizace s prvky rozvoje a vzdělávání zaměstnanců“

SWOT analýza byla zpracována aktuálně pro potřeby bakalářské práce, dle aktuálních vlivů a stavu. Byla zpracována na základě spolupráce s ředitelkou služby. Po jejím zhotovení byla ještě představena pracovnímu týmu, kde byla podrobena kritice a kde byly přijímány další body pro její rozšíření. Na základě spolupráce celého pracovního týmu byla zpracována finální verze. Tato SWOT analýza je vložena do bakalářské práce jako příloha

č. 2. Finální verze poté byla podrobena analýze, následně byly ze vzniklých kódů zpracovány tabulky.

- **Podmínky pro vzdělávání v organizaci vyplývající ze SWOT analýzy**

Na základě analýzy dokumentu vnikly v oblasti podmínek pro vzdělávání následující kategorie kódů: podpora stávajících podmínek, doporučení pro zlepšení, preventivní opatření a doporučení pro oblast podmínek vzdělávání. Podrobněji v následující tabulce.

Tabulka 5: Podmínky pro vzdělávání dle SWOT analýzy

<b>PODMÍNKY PRO VZDĚLÁVÁNÍ</b>			
<b>Podpora stávajících podmínek</b> vyplývajících ze silných stránek	<b>Doporučení pro zlepšení</b> vyplývajících ze slabých stránek	<b>Preventivní doporučení</b> vyplývajících z hrozeb	<b>Doporučení pro vzdělávání</b> z příležitostí
Porada jako prostředek vzdělávání	Vymezit prostor ke sdílení získaných poznatků	Systematizovat vzdělávání	Supervize jako prostředek vzdělávání
Zájem pracovníků o vzdělávání		Plánovat vzdělávání	Sdílení dobré praxe
Podpora vedení		Individualizovat vzdělávání	

Zdroj: Vlastní výzkum realizovaný březen až duben 2013

#### **Komentář k tabulce 5:**

V organizaci jsou již nastaveny určité podmínky pro vzdělávání, což vyplynulo ze SWOT analýzy. V současné době je v organizaci další vzdělávání podporováno ze strany vedení, motivuje své podřízené k dalšímu vzdělávání, což u zaměstnanců vzbuzuje zájem o další vzdělávání. V interním prostředí probíhá určitá forma vzdělávání i na společných poradách, jedná se však zejména o pochopení vnitřních pravidel a postupů, popřípadě, konzultace nad konkrétními případy. Ze SWOT analýzy také vyplývá, že by bylo vhodné vymezit např. na poradách určitou jejich část na předávání poznatků získaných prostřednictvím dalšího vzdělávání mimo organizaci. Příležitosti ve SWOT analýze odhalili další možnosti, jak dále vzdělávat své zaměstnance, a to např. supervizí nebo sdílením dobré praxe. Hrozby ukázaly možný směr v oblasti vzdělávání, a to zaměření se na plánování a individualizaci dalšího vzdělávání, a to zejména v závislosti na vynakládání finančních prostředků.

- **Vzdělávací potřeby z hlediska organizace vyplývající ze SWOT analýzy**

Analýzou dokumentu vznikly následující kategorie kódů: potřeby vyplývající ze silných stránek, tedy, to co již funguje a je potřeba tyto schopnosti udržet, nebo v případě personálních změn považovat za vzdělávací potřebu; dále potřeby vyplývající se slabých stránek; potřeby vyplývající z hrozeb a potřeby vyplývající z příležitostí.

Tabulka 6: Vzdělávací potřeby organizace vyplývající dle SWOT analýzy

<b>VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY ORGANIZACE</b>			
<b>Potřeby vyplývající ze silných stránek - udržování.</b>	<b>Potřeby vyplývající ze slabých stránek</b>	<b>Potřeby vyplývající z hrozeb</b>	<b>Potřeby vyplývající z příležitostí</b>
Dovednost komunitě plánovat.	Efektivní komunikace se sponzory.	Uplatňovat time management.	Komunikace s médii.
Prezentace dobrého jména organizace.	Praktikovat fundraising.	Uplatňovat zákonitosti PR, její strategie.	Dobrovolnictví – oslovení, zpracování podmínek spolupráce.
Dovednost zpracovat projektové záměry	Vzdělávání v oblasti intervencí.	Aktualizace znalostí zákonů.	
Schopnost komunikovat se spolupracujícími institucemi.			

Zdroj: Vlastní výzkum realizovaný v březnu a dubnu 2013

### **Komentář k tabulce 6:**

Organizace vykazuje kvalitu v oblastech komunitního plánování, prezentování dobrého jména organizace, schvalování projektů a schopnosti navazovat na další organizace. V silných stránkách organizace je možno najít vzdělávací potřeby, které je potřeba upevňovat u těch, kteří zde rezervy nemají a rozvíjet u těch, kteří zde rezervy cítí. Ze slabých stránek organizace vyplývají vzdělávací potřeby pro všechny sociální pracovníky – praktikovat fundraising (po vytvoření metodiky), tato potřeba souvisí s další potřebou, dovedností jednat se sponzory. Velmi důležitou vzdělávací potřebou je vzdělávání v oblasti intervencí, což je jeden z indikátorů kvality sociálních služeb.

Možné hrozby apelují ve vzdělávání na oblast Time managementu, uplatňování zákonitostí PR a zejména neustále aktualizování znalostí zákonů. Příležitostí pro organizaci by byl rozvoj v oblasti komunikace s médii a zapojení dobrovolníků do činnosti organizace, což by připadalo do kompetence vedoucí sociální pracovnice nebo ředitelky.



#### 4.6.1.3 Analýza dat z rozhovoru s ředitelkou služby

Na základě otevřeného kódování rozhovoru v oblasti cílů organizace a jejího směřování vznikly kategorie: personální strategie a strategie organizace.

Tabulka 7: Vzdělávací potřeby organizace vyplývající z rozhovoru s ředitelkou služby

VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY ORGANIZACE	
Potřeby vyplývající z <b>personální strategie</b>	Potřeby vyplývající ze <b>strategie organizace</b>
Podpora sebeřízení vzdělávání	Stávající úroveň poskytovaných služeb
Podpora vnitřní motivace ve vzdělávání	Zařazení do akčního plánu ZLK
Strategie: motivace → volný výběr vzdělávací akce → aplikace poznatků v praxi	Vykazovat dobré hodnocení služby
Fungující tým	Motivovaný klient
Finanční zajištění v oblasti vzdělávání	Měnit vnímání o pobytové službě k sociálně aktivizační
	Vzbudit u klientek odpovědnost za situaci, děti.

Zdroj: Vlastní výzkum realizovaná v březnu a dubnu 2013

#### Komentář k tabulce 7:

Personální strategie organizace upravuje také podmínky, které jsou uplatňovány v oblasti vzdělávání. Zde již ve své podstatě navazujeme na SWOT analýzu, kde byly podmínky vzdělávání také promítnuty. Z rozhovoru s ředitelkou služby vyplynulo, že vzdělávání je velmi závislé na finančním zajištění organizace. V současné době aplikuje ředitelka takovou strategii, která podporuje spoluzodpovědnost za své vzdělávání. Motivuje tedy své zaměstnance k tomu, aby vzdělávání řídili dle své volby. Toto lze pouze za předpokladu, že tým sociálních pracovníků je kvalitní a není potřeba více investic do řízení rozvoje.

Ze strategie organizace je zřejmé, že je na pracovníky kladen nárok zachování stávající úrovně zejména v oblasti kvalitního hodnocení služby. Dále zde najdeme prostor pro vzdělávání v oblasti motivace klienta a práce s klientem směrem k přebírání své vlastní zodpovědnosti za řešení své situace, tedy směřování od vnímání klientek, že je jim poskytována pouze pobytová služba k sociální aktivizaci.

#### 4.6.2 Analýza potřeb týmu

Při analýze týmu se zdrojem dat stala analýza dotazníků s otevřenými otázkami sociálních pracovníků a rozhovor s ředitelkou služby. Kódy získané z dotazníků jsem

rozdělila do kategorií silné stránky, role v týmu a optimalizace role. Tyto kategorie byly použity vedle sebe tak, aby ukázali na složení a charakteristiku týmu.

Tabulka 8: Analýza potřeb v týmu dle charakteristik jednotlivých sociálních pracovníků

<b>TÝMOVÉ CHARAKTERISTIKY</b>			
	Silná stránka	Role v týmu	Optimalizace role
Sociální pracovník č. 1	IP	Stmelovač, iniciátor	„různorodost – funguje“
Sociální pracovník č. 2	VČA	Koordinátor	Dotahovač (nadšení pro věc, z pasivity do aktivity)
Sociální pracovník č. 3	VČA, dekorace prostředí	Iniciátor, podnětný kritik	Přijmout alternace řešení, „mlčeti zlato“, „chuť pracovat v týmu“
Sociální pracovník č. 4	Time management Motivace dětí ke sportovním aktivitám	Realizátor	„samostatnost“ - nezávislost na ostatních
Vedoucí sociální pracovnice	Tvorba metodik Kontrakt, dohody s klientkou Propojení praxe a teorie	Inovátor, kontrolor	Dotahovač

Zdroj: Vlastní výzkum realizovaný březem až duben 2013

### Komentář k tabulce 8:

Na základě analýzy rolí v týmu bylo zjištěno, že je koncipován lidmi, kteří se vzájemně doplňují, jak svými silnými stránkami, tak charakteristikou. První pracovník se domnívá, že není třeba měnit vůbec nic, protože pojímá různorodost, tak, že v takto stanoveném týmu funguje. Ostatní pracovnice našly alespoň něco, v čem by se mohly změnit, aby tým lépe fungoval, viz pravý sloupec.

Tabulka 9: Rozvojové potřeby týmu vyplývající z rozhovoru s ředitelkou služby

<b>ROZVOJOVÉ POTŘEBY TÝMU</b>	
1.	Zlepšit systém předávání informací
2.	Sdílení svých silných stránek v týmu
3.	Sdílení zkušeností
4.	Chuť pracovat na společném projektu
5.	Táhnout za jeden provaz – dodržování nastavených hranic všemi pracovníky
6.	Otevřená konstruktivní kritika

Zdroj: Vlastní výzkum realizovaný v březnu a dubnu 2013

**Komentář k tabulce 9:**

V rozhovoru s ředitelkou byly v oblasti analýzy potřeb týmu stanoveny body v tabulce. Jednotlivé poznatky se vztahují k celému týmu, týkají se tedy všech pracovníků. Při jejich uplatnění při práci v týmu by se dle ředitelky optimalizovalo jeho fungování, i když sama přiznává, že se stávající úroveň je spokojená.

**4.6.3 Analýza pracovního místa**

Při analýze pracovního místa byl využit dokument „pracovní náplň“. Tento dokument byl podroben analýze. Pro jeho hlubší rozměr např. v části „metody sociální práce“ byly vybrány stěžejní metody z definování těchto metod podle Matouška (2008, s. 8-260).

Tabulka 10: Vzdělávací potřeby vyplývající z analýzy pracovní náplně

<b>VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY PRACOVNÍHO MÍSTA SPOLEČNÉ PRO SOCIÁLNÍ PRACOVNICE A VEDOUCÍ SOCIÁLNÍ PRACOVNICE</b>			
Orientace na klienta		Orientace na provoz	Orientace na činnosti
Jednání se zájemcem o službu	Očekávání od služby	„sociální administrativa“	VČA
	Cíle klienta	BOZP	Přednášky a propagace
	anamnéza	Provozní činnosti v AD	Jednání s návaznými institucemi
	Vymezení pomoci od služby	Zajišťování DŘ	Odkaz a delegace na další zdroje
Metody sociální práce	Kontrakt	SKSS	
	Intervence		
	Krizová intervence		
	Rozhovor		
	Individuální plánování		
	Aktivizační terapie		
	Anamnéza		
	Hodnocení potřeb klienta		
	Na klienta orientovaný přístup		
	Na úkol orientovaný přístup		
	Práce s životním příběhem		
Šetření v rodině			
Dovednosti vyplývající ze SPOD			
SKSS			
Mlčenlivost dle zákona			

VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY PRACOVNÍHO MÍSTA POUZE VEDOUcí SOCIÁLNÍ PRACOVNICE			
Orientace na manažerské dovednosti		Orientace na Administrativu	Orientace na činnosti
Personální	Řízení týmu	Zpracování metodik	Koordinace stáží
	Plánování služeb	Projektové podklady	Provádění VTI zdarma
	Podklady pro hodnocení	Sociální agenda - kontrola	
	Sociální agenda - koordinace, řízení		
Organizační a řídicí pro služby (v nepřítomnosti ředitelky)			

Zdroj: Vlastní výzkum realizovaný v březnu a dubnu 2013

### Komentář k tabulce 10:

Analýza pracovního místa byla prováděna pouze na úrovni pracovní náplně, a to vzhledem k návaznosti na vzdělávací potřeby sociálních pracovníků a vedoucí sociální pracovníci, které se snažili dle ní identifikovat své rezervy a rozvojové potřeby. Nebyly tedy na základě analýzy doplněny nové prvky vyplývající z praxe. Předmětem analýzy pracovní náplně bylo poskytnout přehled o činnostech v pracovním procesu. Tabulka tedy přináší přehled současného stavu, na základě toho, lze pracovní náplň do budoucna doplňovat.

#### 4.6.4 Analýza vzdělávacích potřeb jednotlivých pracovníků

V odborné literatuře je u provádění rozhovorů o vzdělávacích potřebách přímo se zaměstnanci uváděno riziko záměny přání a potřeby. Toto jsme zohlednili při dotazech na rezervy a možnosti zdokonalení, což by se více dalo specifikovat jako přání. Domnívám se, že i ta jsou pro spokojenost v profesi důležitá a motivující, ovšem v preferenci mohou být uspokojována později. Dále se uvádí riziko subjektivity výpovědí, což bylo podpořeno rozhovorem s ředitelkou služby.

Při analýze získaných dat od sociálních pracovníků a vedoucí sociální pracovníci byly kódy rozděleny do následujících kategorií: vzdělávací potřeby vyplývající z pracovní náplně; rozvojové potřeby sociálního pracovníka v azylovém domě, které mohou přispět k jeho profesnímu růstu; vzdělávací potřeby sociálního pracovníka v azylovém domě, tzn. kde má rezervy; vzdělávací potřeby vyplývající ze směřování organizace – jejich cílů,

poslání a strategie. Tyto kategorie obsahují kódy pocházející ze dvou zdrojů, a to z pohledu ředitelky a sociálních pracovníků.

Tabulka 11: Vzdělávací potřeby sociálního pracovníka č. 1

VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY SOCIÁLNÍHO PRACOVNÍKA Č. 1				
	Pracovní náplň	Dovednosti soc. prac. - rozvojové	Dovednosti soc. prac. - vzdělávací	Cíle organizace
Soc. prac. č. 1	Zákonný kontext SP	Zákony	Komunikace  - asertivita - konfliktní situace - argumentace - nepřímá komunikace - jednání se zájemce m o službu	Dovednosti v PR
	SPOD	SPOD		Obsluha webového rozhraní
	Zpracování úředního psaní – soud, SPOD	Dluhové poradenství		
Ředitelka	-----	-----	Práce s životním příběhem klienta	Dovednosti v projektovém řízení
			„Dovolit si dělat chyby“ – prevence syndromu vyhoření	

Zdroj: Vlastní výzkum realizovaný v březnu až dubnu 2013.

#### Komentář k tabulce 11:

Pracovnice identifikovala v oblasti pracovní náplně potřebu vzdělávat se v zákonech, které souvisejí se sociální prací. Dále cítí rezervy v oblasti činností SPOD a zpracovávání úředních dokumentů. V oblasti rozvoje svých dovedností shodně uvádí, že by ji profesně rozvinula vyšší znalost zákonů, SPOD a přidala oblast dluhového poradenství, což také vyplývá z poslání organizace. Rezervy v dovednostech vidí zejména v komunikaci, kde uvádí konkrétní situace, ve kterých by se potřebovala zdokonalovat, viz. 3. sloupec. Další vzdělávací potřeby identifikovala v oblasti cílů organizace, a to prohlubování dovedností v PR a obsluze webového rozhraní. Tyto cíle nepochybně souvisejí s celooorganizačními cíli vycházejícími ze SWOT analýzy.

Ředitelka se u této pracovnice zaměřila v oblasti cílů organizace na možnost dále se vzdělávat ve vyhledávání, zpracovávání a řízení menších projektů. Rezervy vidí v perfekcionalismu, toto bylo označeno kódem „dovolit si dělat chyby“. Vzděláváním se dá předejít syndromu vyhoření.

Tabulka 12: Vzdělávací potřeby sociálního pracovníka č. 2

VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY SOCIÁLNÍHO PRACOVNÍKA Č. 2				
	Pracovní náplň	Dovednosti soc. prac. - rozvojové	Dovednosti soc. prac. - vzdělávací	Cíle organizace
Ssoc. prac. č. 2	Komunikace s návaznými institucemi	Legislativa	Hranice vztahu soc. prac. a klienta	Komunikační dovednosti
	Delegování odborné pomoci		Psychohygiena	Krizová intervence
			Zásady mlčenlivosti	Legislativa
Ředitelka	Vedení rozhovoru	----	Time management	-----
	Určování priorit svěřených úkolů a povinností z pracovní náplně		Hranice ve vztahu soc. prac. a klienta	
	Motivace klienta		Schopnost třídit informace	

Zdroj: Vlastní výzkum realizovaný v březnu až dubnu 2013

#### Komentář k tabulce 12:

V odkaze na pracovní náplň pracovnice u sebe identifikovala vzdělávací potřebu v komunikaci s návaznými institucemi a delegování odborné pomoci, tyto dvě potřeby spolu souvisí do té míry, že se jedná o spolupráci dvou stran, a to AD a další instituce. Rozvíjet by se chtěla v oblasti zákonného rámce sociální práce. Sociální pracovnice dále cítí potřebu se vzdělávat v oblasti dovedností sociálního pracovníka v dovednosti psychohygieny, posilování hranic mezi pracovníkem a klientem a v neposlední řadě v oblasti mlčenlivosti, což znamená, komu a jaké informace poskytujeme, jaká jsou dilemata ve zjišťování a svěřování informací a práce s nimi. Tato vzdělávací potřeba vychází i z náplně práce. V návaznosti na cíle organizace a její rozvoj vidí sociální pracovnice přínos vzdělávat se v zákonném rámci, krizové intervenci a komunikačních dovednostech.

Ředitelka služby by doporučila vzdělávání v návaznosti na pracovní náplň v oblasti vedení rozhovoru, dovednost klienta motivovat a naučit se lépe určovat priority v plnění zadaných úkolů. Tato potřeba souvisí s Time managementem, který ředitelka uvedla v oblasti rezerv sociálního pracovníka z pohledu širšího pojetí dovedností sociálního pracovníka v AD. V této oblasti dále ředitelka identifikovala potřeby sociální pracovnice

v dodržování hranic ve vztahu s klientkou, tady se obě shodli, že je potřeba na této oblasti zapracovat. Neméně podstatnou vzdělávací potřebou je schopnost lépe třídit informace. Tato schopnost má vliv na předávání informací dalším sociálním pracovnícům, klientkám i dalším spolupracujícím institucím.

Tabulka 13: Vzdělávací potřeby sociálního pracovníka č. 3

VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY SOCIÁLNÍHO PRACOVNÍKA Č. 3				
	Pracovní náplň	Dovednosti soc. prac. - rozvojové	Dovednosti soc. prac. - vzdělávací	Cíle organizace
Soc. prac. č. 3	Propagace služby	Dramaterapie	PC pro pokročilé	VČA i pro veřejnost – podpora PR
	Přednášková činnost	Arteterapie	Právo - zákony - právní poradenství	VČA pro klientky – řešení soc. nepř. sit. – terapie - klidnění
		Kreativita	Finance - finanční poradenství - dluhové poradenství	
Ředitelka	Motivace klienta	-----	„Rovný přístup“	-----
			„Navázání důvěrné atmosféry“	

Zdroj: Vlastní výzkum realizovaný v březnu až dubnu 2013

### Komentář k tabulce 13:

Sociální pracovnice u sebe identifikovala v návaznosti na pracovní náplň potřebu dále se vzdělávat v oblasti propagace služby a přednáškové činnosti, což také úzce souvisí s PR služby. V rozvojových potřebách navázala na své silné stránky a chtěla by se dále vzdělávat v kreativě, arteterapii a dramaterapii. Svě rezervy a tedy i potřebu se vzdělávat našla při práci sociálního pracovníka v praxi v okruzích: PC pro pokročilé, zákonech a s tím spojené poradenství, finančním a dluhovém poradenství. Při pohledu na směřování organizace a jejího potenciálu, definovala pracovnice cíl vzdělávat se ve volnočasových aktivitách, jednak za účelem podpory PR, jednak za účelem terapií pro klientky.

Ředitelka služby specifikovala pro tuto pracovníci vzdělávací potřebu v oblasti pracovní náplně, a to motivaci klientky. V oblasti rezerv v dovednostech sociálního pracovníka definovala ředitelka služby potřebu rozvinout rovný přístup ke klientkám a nepreferovat. Další potřebou je naučit se lépe navozovat s klientem atmosféru, která je pro něj bezpečná a je schopen hovořit o své situaci.

Tabulka 14: Vzdělávací potřeby sociálního pracovníka č. 5

VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY SOCIÁLNÍHO PRACOVNÍKA Č. 4				
	Pracovní náplň	Dovednosti soc. prac. - rozvojové	Dovednosti soc. prac. - vzdělávací	Cíle organizace
Soc. prac. č. 4	Stylizace „sociální agendy“	Komunikační dovednosti	PC dovednosti	Sociálně-právní oblast
		Individuální plánování		Dluhové poradenství
		Cizí jazyk		
Ředitelka	SKSS a jejich praktické užívání v AD	-----	-----	Inventarizace majetku

Zdroj: Vlastní výzkum realizovaný v březnu až dubnu 2013

#### Komentář k tabulce 14:

V oblasti pracovní náplně vidí své mezery pracovnice ve stylizaci „sociální agendy“. Pro profesní růst sociálního pracovníka určila sociální pracovnice potřebu vzdělávat se v komunikačních dovednostech, individuálním plánování a cizím jazyce. Svě rezervy pak vidí v oblasti PC dovedností. Naplnění cílů organizace by sociální pracovnice, dle svého názoru, lépe zvládala při dalším vzdělávání se v sociálně-právní oblasti a dluhovém poradenství.

Ředitelka služby u této pracovnice z hlediska pracovní náplně identifikovala potřebu vzdělávat se ve standardech kvality sociálních služeb a jejich aplikace do praxe. Z hlediska cílů organizace, v tomto případě potřeb organizace je zájmem ředitelky sociální pracovnici vzdělávat v oblasti inventarizace majetku pro svou organizaci.



Tabulka 15: Vzdělávací potřeby vedoucí sociální pracovníce

VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY VEDOUcí SOCIÁLNÍ PRACOVNICE				
	Pracovní náplň	Dovednosti soc. prac. - rozvojové	Dovednosti soc. prac. - vzdělávací	Cíle organizace
Vedoucí soc. prac.	„Sociální agenda“ ve spojitosti s time managementem	Psychoterapeutický výcvik	Time management	Koučink
	Delegování	„cokoli z oboru“	Manažerské dovednosti	SKSS
	Řízení týmu			
	Motivace (chválení) týmu			
Ředitelka	Motivace týmu	-----	Manažerské dovednosti	-----
	Kontrola týmu			
	Zpětná vazba vedení			
	Stmelování týmu			

Zdroj: Vlastní výzkum realizovaný v březnu až dubnu 2013

#### Komentář k tabulce 15:

Vedoucí sociální pracovníce identifikovala nejvíce potřeb v oblasti pracovní náplně, jedná se zejména o potřebu vzdělávat se dále v Time managementu, a to v návaznosti na sociální agendu, kdy problémem je pro ni odkládání nepříjemných úkolů a hůře nastavený režim pracovní směny, a to v důsledku paralely činností sociální pracovníce a činností vyplývajících z vedoucí pozice. Právě z vedoucí pozice definuje další potřeby se vzdělávat v činnostech delegování, řízení týmu a motivace týmu. Přínosem pro rozvoj dovedností sociálního pracovníka by dle této sociální pracovníce byl psychoterapeutický výcvik, a jak sama říká „vlastně cokoli“, co užije v oboru. Své rezervy stanovila v oblastech manažerských dovedností a také Time management, který již zmiňovala u pracovní náplně. Z pohledu organizace by přineslo zkvalitnění poskytování služby vzdělávání v oblasti SKSS, zejména jejich zpracování. Její práce jako vedoucí sociální pracovníce by byla z jejího pohledu kvalitnější po absolvování kurzu koučinku, což by následně bylo přínosem pro celou organizaci.

Ředitelka se s pracovníci shodly zejména na oblasti činností souvisejících s její vedoucí funkcí - sociální pracovníce by se dle ředitelky měla vzdělávat dále v manažerských

dovednostech, konkrétněji v motivaci, kontrole a stmelování týmu. Důležitou dovedností pro ředitelku služby je také poskytování zpětné vazby jí samotné.

#### 4.6.5 Požadavky na vzdělávání

Tabulka 16: Požadavky na vzdělávání pracovního týmu azylového domu

POŽADAVKY NA VZDĚLÁVÁNÍ			
	Rozsah	Forma	Obsah
Soc. prac. č. 1	Dlouhodobý výcvik	Případové studie, workshop	Teorie propojena s praxí, hry na rozvoj
Soc. prac. č. 2	Krátkodobý kurz (2- denní)	Přednáška, workshop	Teorie doplněná zkušenostmi
Soc. prac. č. 3	Krátkodobý kurz (1-2 denní)	Workshop, přednáška	Sdílení praxe a ukázky konkrétních postupů
Soc. prac. č. 4	Dlouhodobý výcvik	Návštěva v externí firmě, workshop	Praktická cvičení
Vedoucí soc. prac.	Dlouhodobý výcvik	Malá skupina	Praxe
Ředitelka služby	Dlouhodobější výcvik	Sebezážitekový seminář	Teorie s získáním vlastní zkušenosti řešení

Zdroj: Vlastní výzkum realizovaný v březnu až dubnu 2013

#### Komentář k tabulce 16:

Cílem této tabulky je přinést přehled očekávání sociálních pracovníků na podmínky vzdělávání, respektive jejich požadavky na to, jak by vzdělávání mělo probíhat. Naopak se je zde patrné, jakou formu si představuje pro své zaměstnance ředitelka služby.

#### 4.7 Shrnutí závěrů z výzkumu

Realizovaný výzkum poukázal v komplexním pohledu na vzdělávací potřeby v organizaci. S obsažením všech podstatných aspektů ovlivňujících práci sociálního pracovníka se projevíly různé potřeby na rozlišných úrovních. Doporučením pro rozšíření tohoto výzkumu by mohlo být přidání ne méně významného faktoru ovlivňujícího vzdělávací potřeby, a to pohled klientů, jakožto nejbližších posuzovatelů kvality poskytovaných služeb (i zde je však riziko velkého zkreslení hodnocení).

Můžeme konstatovat, že prostřednictvím průřezové rozboru všech oblastí analýzy vzdělávacích potřeb se nám podařilo specifikovat jednotlivá doporučení pro organizaci v oblasti personální strategie, potažmo plánování rozvoje zaměstnanců.

Směřování organizace a její filozofie je zprostředkována v poslání, cílech a strategiích. Nejvýznamnějšími potřebami pro další rozvoj se jeví zejména vypracování fundraisingové metodiky a následné vzdělávání zaměstnanců v této oblasti, s čímž souvisejí dále i projektová řízení. Podstatným prvkem objevujícím se často ve výzkumu je také vzdělávání v oblasti Time managementu. Schopnost řídit svůj pracovní čas je v sociální službě azylový dům velmi důležitý a můžeme to pozorovat nejen v potřebách organizace, ale často i u konkrétních sociálních pracovníků. Důležité okruhy pro vzdělávání se objevily i v oblasti PR, zákonech, provádění intervencí a práce s klientkou v činnostech motivace a práce na tom, aby si uvědomovala spoluzodpovědnost za řešení své nepříznivé sociální situace.

Tým v organizaci funguje na rozmanitosti pracovníků. Různorodosti by se dalo využít také ve vzdělávání, např. spoluvedením činnosti dvou pracovníků – slabšího a silnějšího v činnosti nebo konzultováním na poradách. Doporučením by tak možná mohla být větší otevřenost pracovníků a zajištění bezpečného prostředí pro odhalení toho, že sociální pracovník něco neumí- nezná. Základními potřebami k rozvoji týmu pak jsou kvalitnější práce s informacemi ve smyslu „když u toho nejsem, potřebuji vědět – co, kdo, proč“, tedy jasné a výstižné informace a filtrování informací od podstatných k nedůležitým.

Přínosem analýzy pracovní náplně bylo zejména její specifikování v některých oblastech a převedení do konkrétnější podoby. Předmětem této práce dále nebylo inovovat pracovní náplň.

Vzdělávací potřeby jednotlivých pracovníků byly identifikovány, jak v rovině vzdělávacích potřeb, tak v rovině potřeb rozvojových. Ukázalo se, že významnou oblastí pro vzdělávání je u sociálních pracovníků v obecné rovině Time management, SPOD, zákony a obecně jednání s klientem. Další vzdělávací potřeby byly specifikovány na míru jednotlivým pracovnícím, viz komentáře tabulek 11, 12, 13, 14 a 15.

Vzdělávání v organizaci by dle realizovaného výzkumu mohlo probíhat prostřednictvím supervize jako prostředku ve vzdělávání jak týmu, tak jednotlivců v profesním i osobním rozvoji. Dále by vzdělávání mohlo probíhat vymezením času na poradách prostřednictvím sdílení silných stránek a zkušeností a třetím typem zůstává samozřejmě externí vzdávání především v kurzech.

Výsledky z výzkumu jsou pro organizaci přínosem zejména díky první invenci v této oblasti. Poprvé byla zmapována tato oblast podrobněji a ve svém širokém pojetí. Dokládá to i fakt, že dosavadní personální strategie sice přináší své ovoce, ale bylo by vhodné více v oblasti dalšího vzdělávání svých zaměstnanců provádět dohody a konzultovat potřeby jedné i druhé strany, aby tak vzdělávání bylo efektivní a mělo dopad nejen na zaměstnance ale také na organizaci.

## ZÁVĚR

Vzdělávací potřeby nás provázejí nejen v průběhu školní docházky, ale daleko častěji v pracovním procesu. V době profesní dráhy se totiž vzdělávací potřeby často mění, modifikují

a stávají se také nástrojem pro dosahování aspirací jednice na dosažení profesních pozic. Jestliže si uvědomujeme své rezervy a naopak i potenciál, který můžeme rozvíjet, jsme na dobré cestě naplňovat své touhy, a to nejen v profesním životě. Vzdělávacími potřebami se tedy velmi často zabývají personalisté a vedoucí pracovníci, kteří chtějí kvalitně vést svůj tým k dosažení cílů organizace. Jednoznačné přínosy byly uvedeny v kapitole první. Spolu s přínosy jdou ruku v ruce i zápory, ovšem je třeba je pojímat jako možnost poučit se z chyb a možnosti vyvarovat se špatným postupům.

Z pohledu odborníků existuje řada metod a postupů analýzy vzdělávacích potřeb. Rozmanitost přístupů a nuancí ve vnímání na danou problematiku jsme seskupili do kapitoly druhé a třetí. V procesu můžeme použít návodné otázky, postupovat dle schémat, je však vždy důležité přihlídnout ke specifikům pracovního prostředí a možností organizace, jakožto základny, ze které vše vychází.

Individuální a osobitý přístup jsme uplatnili při analýze vzdělávacích potřeb v azylovém domě pro ženy a matky s dětmi, přičemž jsme se ale drželi odborných doporučení a některých postupů naznačených v teoretické části. Díky realizovanému výzkumu byl vytvořen souhrnný pohled na problematiku vzdělávání v organizaci a specifikovány konkrétní vzdělávací potřeby. V průběhu realizace výzkumu se také zvýšila sounáležitost sociálních pracovníků při řešení této oblasti. Byla otevřena cesta sdílení a nového pohledu na vzdělávání nejen jako povinnosti ze zákona, ale také možnosti rozvíjet svou osobnost a profesní dovednosti, a to v návaznosti na organizaci. Ochota spolupracovat a otevřený postoj k této problematice mi pomohla zachytit stav v autentické podobě a zpracovat tak pro organizaci užitečný podklad pro další zpracovávání rozvojových plánů pracovníků i přiblížení se k novému pojetí ve vzdělávání svých zaměstnanců.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [3] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4] BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-130-3.
- [5] BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- [6] BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. *Trénink a školení*. Brno, Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [8] HOBBS cit. podle BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- [9] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [10] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- [11] JARVIS, Peter (2004) cit. podle NOVOTNÝ, Petr. *Učení pro pracoviště*. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-210-5116-4.
- [12] KENNY, REID (1986) cit. podle BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. *Trénink a školení*. Brno, Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.
- [13] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

- [14] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [15] KRAJCAROVÁ, Jana. Analýza tréninkových potřeb ve firmě CONEO [online]. 2005-01-19 [cit. 2013-20-03]. Dostupný z WWW: <[www.hrzive.cz/data/2005-01-19/jana\\_krajcarova.ppt](http://www.hrzive.cz/data/2005-01-19/jana_krajcarova.ppt)>
- [16] MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7376-368-0.
- [17] MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti: Manuál úspěšného lektora*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3236-7.
- [18] MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.
- [19] MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-045-9.
- [20] NOVOTNÝ, Petr. *Učení pro pracoviště*. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-210-5116-4.
- [21] PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník: lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- [22] Rada pro rozvoj sociální práce. *Další vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách: Průvodce při zjišťování vzdělávacích potřeb a vytváření individuálních vzdělávacích plánů pracovníků* [online]. 2011 [cit. 2013-10-3]. Dostupný z WWW: <<http://www.rarosp.cz/dalsi-vzdelavani.html>>
- [23] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011). ISBN 978-80-247-4041-6.
- [24] ŠVAŘÍČEK Roman a Klára Šed'ová a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
- [25] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- [26] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

- [27] VALENTA, T. (2005) cit. podle BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AD	Azylový dům
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DC	Development centre
IP	Individuální plánování
PR	Public relations
Soc. nepř. sit.	Sociálně nepříznivá situace
soc. prac.	Sociální pracovník
SP	Sociální práce
VČA	Volnočasové aktivity

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Proces analýzy vzdělávacích potřeb .....	24
Obrázek 2: Proces tvorby vzdělávacího programu .....	28
Obrázek 3: Metody identifikace vzdělávacích potřeb a mezer podle Hroníka .....	31
Obrázek 4: Přímá organizační struktura sociální služby PETRKLÍČ, o.p.s. (bez začlenění správní a dozorčí rady) .....	42

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Matice pro výběr rozvojových potřeb dle vymezení způsobilosti a důležitosti .....	19
Tabulka 2: Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb .....	34
Tabulka 3: Struktura motivačně-hodnotícího pohovoru .....	36
Tabulka 4: Vzdělávací potřeby vycházející ze strategie organizace .....	46
Tabulka 5: Podmínky pro vzdělávání dle SWOT analýzy .....	47
Tabulka 6: Vzdělávací potřeby organizace vyplývající dle SWOT analýzy .....	48
Tabulka 7: Vzdělávací potřeby organizace vyplývající z rozhovoru s ředitelkou služby .....	49
Tabulka 8: Analýza potřeb v týmu dle charakteristik jednotlivých sociálních pracovníků .....	50
Tabulka 9: Rozvojové potřeby týmu vyplývající z rozhovoru s ředitelkou služby .....	50
Tabulka 10: Vzdělávací potřeby vyplývající z analýzy pracovní náplně .....	51
Tabulka 11: Vzdělávací potřeby sociálního pracovníka č. 1 .....	53
Tabulka 12: Vzdělávací potřeby sociálního pracovníka č. 2 .....	54
Tabulka 13: Vzdělávací potřeby sociálního pracovníka č. 3 .....	55
Tabulka 14: Vzdělávací potřeby sociálního pracovníka č. 5 .....	56
Tabulka 15: Vzdělávací potřeby vedoucí sociální pracovnice .....	57
Tabulka 16: Požadavky na vzdělávání pracovního týmu azylového domu .....	58

## **SEZNAM PŘÍLOH**

- PŘÍLOHA P I: SWOT ANALÁZA SOCIÁLNÍ SLUŽBY PETRKLÍČ**
- PŘÍLOHA P II: PRACOVNÍ NÁPLŇ SOCIÁLNÍHO PRACOVNÍKA**
- PŘÍLOHA P III: PRACOVNÍ NÁPLŇ VEDOUCÍ SOCIÁLNÍ PRACOVNICE**
- PŘÍLOHA P IV: PODKLADY PRO ROZHVORY**

## PŘÍLOHA P I: SWOT ANALÝZA SOCIÁLNÍ SLUŽBY PETRKLÍČ

Pozitivní vlivy		Negativní vlivy
Vnitřní původ	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zájem města podporovat PETRKLÍČ, o.p.s.</li> <li>• Zájem města podílet se na komunitním plánování sociálních služeb na Uherskohradištsku</li> <li>• Vytvoření „dobrého jména“ a navázání dobré spolupráce s Nadací DKS – regionální nadací</li> <li>• Relativně vysoká úspěšnost v podaných projektových záměrech</li> <li>• Započatá dobrá spolupráce s regionálním deníkem Dobrý den s Kurýrem</li> <li>• Kreativní pracovní tým, tvořený pracovníky s různými rolemi a charakteristikami.</li> <li>• Spokojenost uživatelů se službou, zjištěná na základě dotazníkového šetření.</li> <li>• Služba je hodnocena kvalitně v banchmarkingu.</li> <li>• Navázána dobrá spolupráce s SPOD, PČR a MÚ Uherské Hradiště.</li> <li>• Zájem pracovníků o další vzdělávání (další VŠ, dlouhodobé kurzy,...)</li> <li>• Podpora ve vzdělávání ze strany vedení (přizpůsobení podmínek)</li> <li>• Podpora chápání porad jako prostoru pro podporu a učení se novým věcem</li> </ul>

	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Vnější původ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velké množství možných projektů s financováním z EU, Švýcarské fondy a jiné dotační programy</li> <li>• Prezentace v Dáma klubu, oslovení širší veřejnosti především z podnikatelské sféry</li> <li>• Využít více dobrovolnické činnosti</li> <li>• Region Slovácka není lhostejný k neziskovým organizacím</li> <li>• Navázání spolupráce s dalšími dárci.</li> <li>• Spolupráce RC Akropolis, jehož jsme partnerem, ve směru poskytování některých služeb pro naše klienty zdarma.</li> <li>• Otevření veřejnosti, zejména místní komunitě, zvýšení frekvence prezentace služby – zlepšení PR.</li> <li>• Rozvoj zaměstnanců = rozvoj organizace</li> <li>• Sdílení dobré praxe mezi ostatními azylovými domy ve Zlínském kraji</li> <li>• Znovu zavedení supervize jako podpory týmu i zdroj rozvoje osobnosti pracovníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzhledem k úspěšnosti projektů a nadměrnému navýšení administrativy nedostatek prostoru na fundraising</li> <li>• Přílišná byrokracie a navýšená administrativa v úspěšných projektech</li> <li>• Škrty v sociální oblasti ze strany státu.</li> <li>• Snížení prostředků, které bude rozdělovat místní nadace D-K-S.</li> <li>• Nespokojenost obyvatel s poskytováním služby azylové bydlení.</li> <li>• Změna zákonů dotýkajících se fungování organizace.</li> <li>• Ve vzdělávání nenávaznost vzdělávacích aktivit</li> <li>• Realizace nižšího počtu vzdělávacích aktivit zdarma</li> <li>• Absolvování nekvalitních kurzů</li> <li>• Neefektivní vynaložení finančních prostředků na vzdělávání</li> </ul>

## **PŘÍLOHA P II: PRACOVNÍ NÁPLŇ SOCIÁLNÍHO PRACOVNÍKA**

**PETRKLÍČ, o.p.s. - AZYLOVÝ DŮM PRO ŽENY A MATKY S DĚTMI**

Na Krajině 44, 686 01 Uherské Hradiště – Vésky

tel. 572 503 675, e-mail: petrklc.ops@seznam.cz, www.petrklicuh.cz

### **PRACOVNÍ NÁPLŇ**

**Pracovní zařazení: sociální pracovník**

#### **Činnosti v oblasti přímé práce s uživatelem služby nebo se zájemcem o službu:**

- a) Sociální pracovník projednává s uživatelem, nebo zájemcem o službu jeho požadavky, očekávání a cíle, které by vzhledem k jeho možnostem a schopnostem bylo možné realizovat prostřednictvím sociální služby.
- b) S uživatelem služby vede rozhovory, provádí intervence, uplatňuje metody sociální práce, které následně zpracovává v písemné podobě dle vnitřních pravidel organizace.
- c) Jako klíčový pracovník individuálně plánuje s uživatelem služby a využívá k této práci dostupné materiály.
- d) Uplatňuje v praxi pověření k výkonu sociálně-právní ochrany dětí.
- e) Vyhledává, organizuje a provádí volnočasové aktivity zaměřené zejména na rozvíjení osobnosti, zájmů, znalostí a tvořivých schopností uživatelů a jejich dětí.
- f) Dbá na dodržování zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, dodržování povinnosti mlčenlivosti a aby nedocházelo k porušování práv uživatelů služby.
- g) Jedná se správními orgány a jinými organizacemi, zajišťuje návaznost na další zdroje a odbornou pomoc.
- h) Řídí se vnitřními pravidly organizace, naplňuje Standardy kvality sociálních služeb, zajišťuje dodržování domovního řádu.

#### **Ostatní činnosti:**

- a) Sociální pracovník se podílí na osvětové činnosti a propagaci zařízení. Podílí se na pořádání poradenské činnosti, přednášek a jiných vzdělávacích akcí v azylovém domě, případně i mimo azylový dům.
- b) Účastní se provozních porad.
- c) Dle §111 zákona 108/2006 Sb. o soc. službách se sociální pracovník dále vzdělává min. 24 hodin za kalendářní rok, čímž si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci.
- d) Zajišťuje běžný chod azylového domu v denním i nočním provozu, včetně úklidu, údržby a drobných oprav.
- e) Dodržuje vnitřní předpisy, předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a ostatní obecně závazné předpisy související s výkonem práce sociálního pracovníka.

Svým podpisem potvrzuji, že jsem byla s pracovní náplní seznámena, plně jí rozumím a zavazuji se plnit povinnosti z ní vyplývající.

V Uherském Hradišti –Véskách dne

18.10.2012

.....

## **PŘÍLOHA P III: PRACOVNÍ NÁPLŇ VEDOUcí SOCIÁLNÍ PRACOVNICE**

**PETRKLÍČ, o.p.s. - AZYLOVÝ DŮM PRO ŽENY A MATKY S DĚTMI**

Na Krajině 44, 686 01 Uherské Hradiště – Vésky

tel. 572 503 675, e-mail: petrklic.ops@seznam.cz, www.petrklicuh.cz

### **PRACOVNÍ NÁPLŇ**

**Pracovní zařazení: Vedoucí sociální pracovnice, zástupkyně ředitelky**

**Činnosti v oblasti vedení a zastupování ředitelky o.p.s.:**

- a) V době nepřítomnosti ředitelky organizuje a řídí chod o.p.s.
- b) Řídí, koordinuje a provádí kontrolu sociální agendy. Přípravuje podklady k měsíčnímu hodnocení zaměstnanců, připravuje podklady k měsíčnímu zpracování účetní agendy.
- c) Koordinuje, řídí, plánuje a následně zpracovává plán služeb.
- d) Zpracovává, vyhodnocuje a aktualizuje metodiky sociální práce, Standardy kvality sociálních služeb, vnitřní předpisy a směrnice.
- e) Zodpovídá za vedení, plánování a vyhodnocování stáží a odborných praxí studentů.
- f) Řídí, deleguje úkoly a koordinuje práci sociálních pracovníků.
- g) Pro ředitelku organizace připravuje podklady k projektům, grantům, dotacím a vyhlášeným dotačním řízením.
- h) V rámci absolvovanému výcviku Videotrénink interakcí, provádí tuto rodinnou terapii pro ubytované uživatelky služby zdarma.

**Činnosti v oblasti přímé práce s uživatelem služby nebo se zájemcem o službu:**

- i) Vedoucí sociální pracovník projednává s uživatelem, nebo zájemcem o službu jeho požadavky, očekávání a cíle, které by vzhledem k jeho možnostem a schopnostem bylo možné realizovat prostřednictvím sociální služby.
- j) S uživatelem služby vede rozhovory, provádí intervence, uplatňuje metody sociální práce, které následně zpracovává v písemné podobě dle vnitřních pravidel organizace.
- k) Jako klíčový pracovník individuálně plánuje s uživatelem služby a využívá k této práci dostupné materiály.
- l) Uplatňuje v praxi pověření k výkonu sociálně-právní ochrany dětí.
- m) Vyhledává, organizuje a provádí volnočasové aktivity zaměřené zejména na rozvíjení osobnosti, zájmů, znalostí a tvořivých schopností uživatelek a jejich dětí.
- n) Dbá na dodržování zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, dodržování povinnosti mlčenlivosti a aby nedocházelo k porušování práv uživatelů služby.
- o) Jedná se správnými orgány a jinými organizacemi, zajišťuje návaznost na další zdroje a odbornou pomoc.
- p) Řídí se vnitřními pravidly organizace, naplňuje Standardy kvality sociálních služeb, zajišťuje dodržování domovního řádu.



**Ostatní činnosti:**

- f) Vedoucí sociální pracovník se podílí na osvětové činnosti a propagaci zařízení. Podílí se na pořádání poradenské činnosti, přednášek a jiných vzdělávacích akcí v azylovém domě, případně i mimo azylový dům.
- g) Vede a účastní se provozních porad.
- h) Dle §111 zákona 108/2006 Sb. o soc. službách se ved. sociální pracovník dále vzdělává min. 24 hodin za kalendářní rok, čímž si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci.
- i) Zajišťuje běžný chod azylového domu v denním i nočním provozu, včetně úklidu, údržby a drobných oprav.
- j) Dodržuje vnitřní předpisy, předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a ostatní obecně závazné předpisy související s výkonem práce sociálního pracovníka.

Svým podpisem potvrzuji, že jsem byla s pracovní náplní seznámena, plně jí rozumím a zavazuji se plnit povinnosti z ní vyplývající.

V Uherském Hradišti –Věskách dne

18.10.2012

.....

## **PŘÍLOHA P IV: PODKLAD PRO ROZHOVORY**

### **Vzdělávací potřeby a rozvoj zaměstnance v PETRKLÍČI, o.p.s.**

#### **A) PODKLAD PRO ROZHOVOR SE SOCIÁLNÍMI PRACOVNICEMI**

##### **1. Identifikace vzdělávacích potřeb v oblasti pracovní náplně**

- Které činnosti z pracovní náplně jsou vaší silnou stránkou?
- Které činnosti z pracovní náplně jsou vaší slabou stránkou?

##### **2. Identifikace vzdělávacích potřeb v oblasti dovedností sociální pracovníka azylového domu**

- V jakých oblastech /činnostech byste se měla dále rozvíjet (co může být pro vás prospěšné)?
- V jakých oblastech/činnostech byste se měla zdokonalit (kde máte rezervy)?

##### **3. Identifikace vzdělávacích potřeb v oblasti týmové spolupráce**

- Jak byste popsala svou týmovou roli?
- V jakých oblastech cítíte, že byste se mohla zdokonalit, aby týmová spolupráce byla z vašeho pohledu kvalitnější?

##### **4. Identifikace vzdělávacích potřeb v návaznosti na směřování organizace, její cíle a rozvoj**

- Popište, jakým způsobem byste se měla dále vzdělávat, aby byl využit váš potenciál, který můžete dále využít ve prospěch organizace.

##### **5. Náměty na doplnění aneb co byste chtěli dodat a k žádné otázce se to nehodilo.**

##### **6. Identifikace vzdělávacích potřeb v oblasti metodické**

- Jaké kurzy jste již absolvovala
- Co Vám to přineslo?
- Stačil Vám rozsah kurzů?
- využíváte získané znalosti v praxi?
- Jaká forma vzdělávání vám nejvíce vyhovuje?

#### **B) PODKLAD PRO ROZHOVOR S ŘEDITELKOU SLUŽBY**

### **1. Otázky na strategii organizace**

- Jaká je personální strategie organizace (zejména v oblasti vzdělávání zaměstnanců?)
- Jaké je směřování organizace? (jaké jsou její cíle? Jak se bude rozvíjet? Jak má služba vypadat?)

### **2. Jaké vzdělávací potřeby sledujete u jednotlivých zaměstnanců?**

- Z hlediska pracovní náplně?
- Z hlediska dovedností sociálního pracovníka v azylovém domě? (obecnější úroveň – empatie, hranice, komunikace, odbornost, ....)
- Z hlediska role v týmu? Fungování týmu?
- Z hlediska cílů organizace?

### **3. Jaké formy vzdělávání pro své pracovníky upřednostňujete?**