

MONOGRAFIE:

SLEEZER C.M., RUSS-EFT D.F. (eds.) (2007) *A Practival Guide to Needs Assessment*. San Francisco: John Wiley & Sons. ISBN: 9780787982720.

Recenzent:

Bc. Jana Menšíková, INESAN, s.r.o, Heřmanova 22, 170 00 Praha 7

Úvod

Analýza potřeb může být prováděna v mnohých oblastech a na různých úrovních – v rámci představované publikace je kontextem analýzy potřeb oblast personalistiky a rozvoje lidských zdrojů. V recenzované publikaci je tak analýza potřeb považována za jednu z klíčových činností v rámci organizace vedoucí ke zlepšování výkonnosti a dle přesvědčení autorek by měla vždy předcházet důležitým změnám. Aktuálně je na trhu dostupné druhé přepracování knihy K. Gupty, které připravily Catherine M. Sleezerová a Darlene F. Russ-Eftová. Publikace poskytuje konkrétní návody, jak analýzu potřeb připravit a dosáhnout takovýmto způsobem kýženého zlepšení výkonu. Jde o příručku, jejímž cílem je „překlenout propast mezi teorií a praxí“ a pomoci při vytváření jednoduchých postupů a metod využívaných při analýze potřeb. Publikace je určena odborníkům, kteří mají na starosti vytváření programů pro vzdělávání dospělých, posouzení rozvojových potřeb zaměstnanců či provádění národní nebo mezinárodní rozvojové intervence či školení. Obsahuje jak základní informace, tipy či komentáře, tak také případové studie.

Autorky druhého vydání text zásadně upravily a rozšířily dle aktuálních poznatků; publikace je obohacena zejména o konkrétní formy analýzy potřeb; o informace týkající se zavedení systému analýzy potřeb coby základní činnosti organizace. Doplněny byly také informace o modelech analýzy potřeb a jejich užitečnosti; podoby analýzy potřeb včetně konkrétních příkladů zahrnujících i varianty využitelné v ziskových i neziskových organizacích, veřejném sektoru, školství či organizacích nabízejí-

cích komunitní programy pro dospělé a v neposlední řadě byly přidány nové kapitoly týkající se etických otázek provádění analýzy potřeb.

Kniha je složena ze čtyř částí, které jsou dále děleny a rozpracovávány do jednotlivých kapitol. Každá z deseti kapitol je logicky uspořádána a má jasnou strukturu (účel, přehled, popis tématu a závěr). Tento design je velmi účinný, neboť dané téma nejprve představí v kontextu, vysvětlí účel, popíše řešený problém/téma a vyvodí závěry pro konkrétní situace.

První část: Základy analýzy potřeb

První část příručky je rozdělena na tři kapitoly a seznamuje čtenáře s analýzou potřeb jako samostatnou oblastí a přibližuje ji samu o sobě. První kapitola se zaměřuje na komplexní pojetí, které popisuje a definuje základní pojmy a charakteristiku analýzy potřeb. Jde o vysvětlení a charakterizaci klíčových rysů čtyř základních přístupů k analýze potřeb, tj. (1) k analýze znalostí a dovedností potřebných k výkonu zaměstnání; (2) k analýze úkolů stanovující povinnosti a požadavky nutné k dosahování adekvátních výkonů v zaměstnání; (3) k analýze potřeb na základě kompetencí určujících znalosti, dovednosti a postoje k vyšší pracovní výkonnosti; (4) ke strategické analýze potřeb hodnotící strategické a organizační potřeby. Jednotlivé přístupy jsou uspořádány do přehledné matice, a poskytují tak rychlý a jednoduchý nástroj pro výběr vhodné metody.

Druhá kapitola pojednává o modelech používaných při analýze potřeb. Rozvádí do hloubky rozdíly mezi potřebami a přáními a seznamuje čtenáře s jednotlivými druhy potřeb; zaměřuje se také na identifikaci a popis přístupů k měření výkonnosti (např. OEM, ROI).

Třetí kapitola poskytuje vhled do strategií určených pro sběr a analýzu dat. Seznamuje čtenáře s nejčastěji používanými metodami sběru dat (řízené rozhovory, focus groups a pozorování). Součástí popisu jednotlivých metod jsou i ukázky dotazníků a užitečné tipy pro přípravu a vedení rozhovorů. Publikace rovněž shrnuje hlavní silné a slabé stránky každé z metod a možnosti jejich kombinování; autorky v této souvislosti neopomněly též uvést doporučení k volbě metod zpracování a analýzy dat směřující k maximalizaci validity, spolehlivosti a důvěryhodnosti. Rovněž je

v této kapitole k dispozici matice, která přehledně představuje jednotlivé metody a jejich vzájemnou komparaci.

Druhá část: Dostat se k jádru věci

Druhá část obsahuje čtyři kapitoly popisující čtyři přístupy využitelné při analýze potřeb. V každé kapitole je uveden podrobný postup daného přístupu, jeho fáze; součástí kapitoly je také analýza vhodnosti daného přístupu pro vybrané situace, přehled výhod a nevýhod a kritické faktory úspěchu při implementaci. Každý z přístupů je dále doplněn o konkrétní návrhy příslušných nástrojů, formulářů a pomůcek, jež tvoří obsah příloženého CD-ROMu.

Čtvrtá kapitola popisuje první z přístupů, a to Analýzu znalostí a dovedností. Jedná se o základní a nejběžnější formu analýzy potřeb prováděnou na pracovišti. Tento přístup je nejprve rámcově představen a následně jsou popsány jeho jednotlivé fáze zahrnující (1) shromažďování předběžných dat, (2) plánování, (3) provedení školení analýzy požadavků, (4) analýzu dat a (5) přípravu a předložení závěrečné zprávy. Přístup je dokumentován na reálné případové studii, kde se organizace zaměřila na analýzu vzdělávacích potřeb v rámci implementace nového vzdělávacího programu.

Pátá kapitola se zabývá Analýzou práce a úkolů. Jejím hlavním cílem je získání informací o rozsahu, odpovědnosti a úkolech pro konkrétní pracovní funkce. Významnou součástí této kapitoly jsou praktické návody jak připravit standardy popisující jednotlivé pracovní úkoly v organizaci. Z tohoto důvodu je v kapitole možné najít řadu nástrojů, formulářů a vzorů využitelných v každodenní praxi.

Šestá kapitola pojednává o Analýze potřeb na základě kompetencí, která určuje znalosti, dovednosti, postoje či chování determinující pracovní výkonnost. Tato kapitola zřetelně ukazuje, jak mohou být vytvářeny individuální výukové plány zvyšující kvalifikaci, přestože již v organizaci existuje kompetenční model. Ústředním bodem tohoto přístupu je identifikace takových znalostí, dovedností a vloh, díky kterým mohou pracovníci na daných pozicích excelovat. Struktura informací je analogická s předchozími kapitolami: nejprve jsou popisovány a identifikovány výhody a nevýhody tohoto přístupu, specifikovány kritické faktory úspěchu

a vysvětleny klíčové pojmy. Kapitola též definuje pět fází analýzy, a to (1) přípravu projektového plánu, (2) provedení behaviorálních interview, (3) vytvoření kompetenčního modelu, (4) vyhodnocení mezer, (5) implementaci modelu do praxe. Na závěr je uvedena případová studie.

Sedmá kapitola se zaměřuje na Strategickou analýzu potřeb, která hodnotí strategické, obchodní a organizační potřeby organizací. Tento přístup je vhodné využít zejména v případech, kdy jsou potřeby spjaté se strategickým plánováním. Hlavním cílem tohoto přístupu je identifikace obchodních mezer (rozdílů mezi faktickým a žádoucím stavem) a následné hledání řešení k jejich zaplnění. Kapitola opět obsahuje užitečné nápady a tipy, které mohou pomoci při přípravě a sestavování strategické analýzy potřeb. Poskytuje přehled pěti fází, které jsou základem tohoto přístupu (1) shromažďování předběžných dat, (2) zkoumání externího prostředí, (3) zkoumání interního prostředí, (4) sestavení mapy budoucího vývoje prostředí a (5) vypracování plánu na zlepšení výkonnosti.

Třetí část: Management analýzy potřeb

Třetí část této knihy popisuje možné strategie pro správu a analýzu potřeb. Obsahuje nápady a tipy pro přípravu návrhů a závěrečných zpráv; věnuje se strategiím určeným zejména pro řešení etických otázek, které mohou vzniknout při realizaci a implementaci analýzy potřeb.

Osmá kapitola se věnuje dovednostem nutným pro psaní návrhů a zpráv. Popisuje také, jak používat jednotlivé dokumenty v rámci procesu realizace analýzy potřeb a poskytuje i návod, jak řídit a spravovat dokumentaci samotné analýzy potřeb. Tato kapitola seznamuje s postupy pro přípravu a vedení kompletní dokumentace zahrnující úvodní projekt analýzy potřeb, dokumentaci jednotlivých fází analýzy potřeb a v neposlední řadě i závěrečné výstupy. Kapitola obsahuje též užitečné tipy a návody jak dokumenty připravit.

Devátá kapitola se zabývá problematikou etiky související s realizací analýzy potřeb. Představuje několik etických témat a prezentuje standardy, které přijala za své řada profesních organizací. Tato kapitola zmiňuje čtyři nejvýznamnější profesní organizace a představuje jejich standardy (1) Joint Committee on Standards for Educational Evaluation a jejich „Program Evaluation Standards“, (2) American Evaluation Association a jejich

„Guiding Principles“, (3) International Society for Performance Improvement a jejich „Code of Ethics“ a Academy of Human Resources Development a její „Standards on Ethics and Integrity“. Problematika etiky obecně souvisí se způsobem realizace analýzy potřeb; osobní integrita, korektní jednání, důvěrnost, eliminace střetu zájmů mnohé další okolnosti jsou významné pro úspěšnou realizaci analýzy potřeb a následnou implementaci doporučení. Kapitola poskytuje návod na řešení etických otázek, se kterými se profesionálové v rámci své praxe mohou setkat.

Desátá kapitola prezentuje odpovědi na dotazy, které byly sestaveny z dříve realizovaných analýz potřeb, např. jak se vypořádat se zapojením různých zainteresovaných stran z různých úrovní organizace nebo jak zvládnout projekt hodnocení. Tato kapitola představuje praktické návody a tipy na řešení vybraných problémů; popisuje kritické momenty, které se mohou během procesu realizace/implementace analýzy potřeb vyskytnout.

Čtvrtá část: Nástroje hodnocení potřeb

Čtvrtá část knihy obsahuje kromě souboru dalších nástrojů, formulářů a vzorů využitelných v praxi také slovníček základních pojmů.

Závěr

Jedná se o užitečnou pomůcku, která provází zájemce o provádění analýzy potřeb různými konkrétními situacemi, navrhuje praxí prověřené postupy a poskytuje mnoho reálných příkladů. Poskytuje potřebnou informační základnu pro uskutečnění vlastní analýzy potřeb. Významným pozitivem knihy je její univerzálnost. Využitelnost příručky podtrhuje její přehledná struktura a logické uspořádání; nelze v této souvislosti opomenout CD-ROM, který obsahuje jednotlivé nástroje analýzy potřeb.