

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2016-2018

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Michaela Ehrenberger

**Profesní vzdělávání zaměstnanců České pošty v
Mladé Boleslavi**

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: Prof. PhDr. Jan Barták DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER FULL-TIME STUDIES

2016-2018

DIPLOMA THESIS

Michaela Ehrenberger

**Employee profession education of Czech Post office in
Mladá Boleslav**

Prague 2018

Diploma Thesis Work Supervisor: Prof. PhDr. Jan Barták DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

.....

Michaela Ehrenberger

Poděkování

Velmi děkuji svému vedoucímu Prof. PhDr. Janu Bartákovi DrSc. za odborné vedení diplomové práce, za poskytování cenných rad a připomínek, které se mi během psaní této práce dostalo.

Anotace

Teoretická část diplomové práce je rozdělena do tří kapitol. První pojednává o celoživotním učení jako o celku. Druhá kapitola o zvláštlostech výchovy a vzdělávání zaměstnanců. Třetí kapitola se zaměřuje na profesní vzdělávání. Jeho cíle, perspektivy do budoucna a vzdělávací programy v organizacích. Praktická část diplomové práce pojednává o spokojenosti zaměstnanců České pošty s možnostmi profesního vzdělávání, které jim zaměstnavatel nabízí.

Klíčová slova

Celoživotní učení, Česká pošta, profesní vzdělávání, rozvoj, učení, vzdělávání, zaměstnanci

Annotation

Theoretical part of this diploma thesis is divided into three chapters. First one focuses on lifelong learning as a whole. Second on specialities of educating employees. Third chapter is focused on profession education. It's goals, future perspective and educational programs in organizations. Practical part of the diploma thesis deals with employee satisfaction of Česká pošta with it's possibilities of professional education provided by the employer.

Keywords

Czech post office, educating, employees, growth, learning, lifelong learning, profession education

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	11
1.1 Vznik a rozvoj pojmu celoživotního vzdělávání	12
1.2 Působení mezinárodních organizací na celoživotní vzdělávání	13
1.3 Základní problémy celoživotního učení a vzdělávání	14
1.4 Přijmutí myšlenky celoživotního vzdělávání a učení se	16
1.5 Realizace a příklady celoživotního učení a vzdělávání se	17
1.6 Situace v České republice	19
2 ZVLÁŠTNOSTI VÝCHOVY A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	21
2.1 Překážky ve vzdělávání zaměstnanců.....	22
2.2 Možnosti eliminace či omezení působení vybraných překážek na výsledky vzdělávacího procesu	27
3 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACÍCH.....	29
3.1 Cíle profesního vzdělávání	30
3.2 Rozvojové programy v organizaci	33
3.3 Perspektivy profesního vzdělávání dospělých.....	34
3.4 Vzdělávání, rozvoj a utváření znalostí společnosti.....	37
3.4.1 Organizační vzdělávací program.....	42
3.4.2 Plánovací program	43
3.4.3 Systémové programy.....	45
3.4.4 Programy péče o zaměstnance	45
3.4.5 Vztahové programy	46
PRAKTICKÁ ČÁST	49
4 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ČESKÉ POŠTY V MLADÉ BOLESLAVI	49
4.1 Hypotézy	49
4.2 Výzkumné otázky	50
4.3 Metodologie výzkumu – strukturovaný rozhovor	50
4.4 Výzkumný soubor.....	51
4.5 Celková analýza rozhovorů s pracovníci	53

4.6	Vyhodnocení stanovených hypotéz	57
5	DOPORUČENÍ A MOŽNOST ZMĚNY	58
ZÁVĚR	60
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	62
SEZNAM PŘÍLOH	64

ÚVOD

Nejdůležitějším předpokladem pro dosažení úspěchu v moderním, dynamicky se rozvíjejícím ekonomickém prostředí je schopnost populace obstát na globálním, neustále se měnícím trhu práce. V současnosti je naše pracovní síla chválena především z důvodu šikovnosti, preciznosti, kvalifikace, a především pro schopnost reagovat v neočekávaných situacích. Za těchto okolností je však nutné nepodlehnout a rezignovat na další rozvoj. Nutné je věnovat pozornost možnostem, které se nabízejí, a to především v oblasti celoživotního učení.

Celoživotní učení představuje zásadní koncepční změnu pojetí vzdělávání, jeho organizačního principu, kdy všechny možnosti učení – ať už v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo ně – jsou chápány jako propojený celek, který dovoluje rozmanité a časté přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoliv během života. Formální vzdělávací systém vytváří pro toto pojetí celoživotního učení nezbytné základy, tvoří však jen jednu jeho část. Každému člověku by měly být poskytovány možnosti vzdělávat se v různých stádiích svého života v souladu se svými možnostmi, potřebami a zájmy. Celoživotní učení chápe veškeré učení jako nepřerušovanou kontinuitu „od kolébky do zralého věku“.

S problematikou celoživotního učení je tedy silně spjata i profesní vzdělávání, kterému je věnována tato diplomová práce. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části najdeme tři kapitoly. Praktická část je zaměřená na profesní vzdělávání zaměstnanců České pošty v Mladé Boleslavi.

První kapitola je věnována fenoménu celoživotního vzdělávání. Pod tento pojem je možné zahrnout všechny výukové aktivity, kterých se jedinec účastní v průběhu celého svého života. Protože je evidentní, že doba se stále vyvíjí a přichází nové technologie, lidé jsou nuceni dále se vzdělávat. Zaměstnancům již nestačí znalosti, které jejich předchůdci získali již při formálním vzdělání. Tlak moderny je neúprosný. Stejně tak neúnosná je situace v podnicích, která nutí zaměstnance být stále lepšími, výkonnějšími, vzdělanějšími. Při exkurzu do minulosti se ukazuje, že požadavek, aby se člověk

vzdělával po celý svůj život, není nový. Stačí připomenout návrhy J. A. Komenského týkající se vzdělávání uskutečňovaného v etapách pokrývající celý lidský život.

Kapitola druhá pojednává o zvláštích výchovy a vzdělávání zaměstnanců. Ať už do vzdělávacího systému vstupujeme jako lektoři, nebo jako účastníci, je nutné si uvědomit, že dospělý člověk již přichází s určitým spektrem vědomostí a dovedností. V kapitole jsou vyjmenovány a popsány nejtěžší překážky, před kterými se může dospělý jedinec při vzdělávání vyskytnout. Jde o bariéry znemožňující správné pochopení výkladu, schopnost otevřít se novým nápadům nebo obava z vlastních chyb. Protože je velmi nutné tyto bariéry odstranit, abychom dosáhli ideálního výsledku, je další část práce věnována možnosti eliminace bariér na výsledek vzdělávání.

Poslední kapitola teoretické práce je věnována tomu nejdůležitějšímu, tedy profesnímu vzdělávání v organizacích. Protože profesní vzdělávání prochází v současné době velkými změnami a společnost tyto změny vnímá stále intenzivněji, otevírá se tu nový prostor pro tuto formu celoživotního vzdělávání. Firemní vzdělávání cílí na vzdělávání, rozvoj a utváření znalostní společnosti, čemuž se věnuje další část práce. Samozřejmostí této kapitoly jsou i vzdělávací programy.

Praktická část diplomové práce je již zaměřena na výzkum v oblasti profesního vzdělávání zaměstnanců České pošty v Mladé Boleslavi. Protože je Mladá Boleslav, co se zaměstnanosti týče, velmi specifický okres a nezaměstnaných je jen velmi málo, bude velmi zajímavé sledovat, jakých výsledků se autorka práce dobere. Byly stanoveny tři hypotézy, které se budou ověřovat pomocí pěti vybraných výzkumných otázek.

TEORETICKÁ ČÁST

1 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Výchovu a vzdělávání můžeme definovat jako proces orientovaný k prohlubování poznání a k utužení postojů, jejich změně, na způsobu projevu člověka v pracovním kolektivu nebo v sociální skupině. Uvědomí-li si vzdělávaný důležitost profesních a sociálních hodnot, motivace a své snahy, až poté se může zcela zapojit a vyhovět výchovným a vzdělávacím cílům v celé jeho šíři.¹

Pod pojem celoživotní učení můžeme zahrnout všechny výukové aktivity, kterých se jedinec účastní v průběhu celého svého života. Za cíle celoživotního vzdělávání můžeme považovat jakoukoliv aktivitu, která vede k rozvoji vědomostí, znalostí, zkušeností, dovedností a kompetencí. Nesmíme opomenout ani osobní růst a zvýšení občanského, sociálního a formálního uplatnění na trhu práce. Jako jednu z dimenzí celoživotního učení můžeme označit dimenzi všeživotního učení. Jde o učení v jakémkoliv věku a ukazuje na propojenost formálního, neformálního a informálního učení. Celoživotní vzdělávání je záměrná, cílevědomá a institucionalizovaná činnost spadající pod celoživotní učení, při níž se uskutečňuje to, co lidé ve společnosti považují za podstatné. V dnešní době je patrné upřednostnění pojmu učení před pojmem vzdělávání, což poukazuje na přenesení odpovědnosti za znalosti a kompetence na jedince samotného. Idea celoživotního vzdělávání a učení je v současnosti odpovědí na znalostní společnost, tedy na požadavky společnosti na jedince a je zde patrné i uvědomění si skutečnosti, že tyto kompetence není možné získat ve formálním vzdělávání. Celoživotní vzdělávání a učení je záměrem a koncepcí současné politiky rozvoje lidských zdrojů a vzdělávací politiky. Zde nejde o již vykonanou skutečnost, ale o progresy individuálních složek. Uplatnění celoživotního učení a vzdělávání není jen pedagogickým a andragogickým problémem. Tato problematika požaduje zapojení administrativy i organizačních, didaktických a metodických rozhodnutí. Dnes, v EU, jde zejména o konkurenční schopnost ekonomiky, aktivní občanství, sociální soudržnost a zaměstnatelnost. Jako zisk pro jedince je zde poukazováno na možnosti sebeuplatnění.

¹ BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN isbn978-80-7452-113-3. Str. 7

Možnosti, které celoživotní učení jednotlivci poskytuje, však nemůžou být brány jako záruka pro lepší profesní uplatnění nebo vyšší společenský status.²

1.1 VZNIK A ROZVOJ POJMU CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Idea celoživotního vzdělávání a učení není nedávná. Jen názory na její začátky se u autorů liší. Shodnou se ale na tom, že počáteční představy o jakémsi konceptu celoživotního učení a vzdělávání přichází z dob antiky, židovské kultury, ale i z neevropských kultur a náboženství, filozofií. Znovu nalezeny byli v renesanci, humanismu a osvícenství. Určitý směr všemu dalo až dílo Jana Amose Komenského, který poukázal na možnost realizace díky propojení filozofických představ s pedagogikou a didaktikou. I přesto za zakladatele moderní koncepce celoživotního vzdělávání a učení pokládáme Eduarda Lindemana a Basila Yaxleeho. Jejich myšlenka byla taková, že učení je neodstranitelnou složkou života kteréhokoli jedince, a proto vzdělávání pokládají za nikdy nekončící. Celoživotního vzdělávání se musí účastnit celý vzdělávací systém, ale nelze vše přenechávat jen na učení se ve vzdělávacích organizacích. Jakékoliv společenské instituce, odbory, církve a komunity musí vzdělávání podporovat, podílet se na něm, nikdo nesmí zůstat v ústraní. Vzdělávání by se mělo měnit, nemělo by být jen o učební látce, ale mělo by obsahovat i zájmy, potřeby jedinců. Stejně tak bychom si měli uvědomit, že vzdělávání se nemusí týkat pouze povolání, ale zahrnuje i osobní rozvoj jedince. Avšak vyjma profesního vzdělávání.³

I ta nejlepší myšlenka vyžaduje pro uskutečnění náležité historicko-sociální předpoklady. Ty přišly až v šedesátých a sedmdesátých letech 20. století. Jde o éru hospodářského a sociálního blahobytu, prudkého vědeckého a technologického rozvoje a demokratizace západních společností. Do společnosti pronikla idea o rovnosti příležitostí ve vzdělávání. Současně se začalo připouštět, že v současném školství není

² VETEŠKA, Jaroslav, ed. Celoživotní učení pro všechny – výzva 21. století: Lifelong learning for all - challenge of 21st century. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2014. ISBN 978-80-7452-047-1. Str. 261–262

³ VETEŠKA, Jaroslav. Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých. Praha: Educa Service, 2009. ISBN 978-80.87306-04-8. Str. 25-26

možné zabezpečit nutné kvalifikace pro hospodářský růst a pro společenský rozkvět. Krize ve školství tedy odstartovala nové koncepce celoživotního učení a vzdělávání.⁴

1.2 PŮSOBENÍ MEZINÁRODNÍCH ORGANIZACÍ NA CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

V současnosti vchází do debaty o celoživotním vzdělávání mezinárodní organizace. Především se jedná o OECD, UNESCO, Radu Evropy a Evropskou unii. Neopomenutelný podíl tvoří i Světové banky a Mezinárodní organizace práce (ILO). Shora uvedené organizace se zaměřují na rozdílné cíle a jejich práce se vyznačuje zřetelnými specifiky.⁵

Dokumenty UNESCO přichází s ideou upevňování demokracie, rozvojem, prohlubováním mírových vztahů, lidskostí a mezinárodní pomoci. Materiály organizace ve velké míře obrací pozornost k zájmům rozvojových a rozvíjejících se zemí, kdysi i ke socialistickým státům. Výbor a poradenské týmy, které zpracovaly dva hlavní dokumenty k celoživotnímu učení, byly zpracovány za účelem eliminace odlišností a vytvoření vyváženosti mezi různými zájmy. Efekt je pro jednotlivé členské státy nepovinný nový směr filozofie výchovy, která byla ale pro mezinárodní debatu přínosná.⁶

Rada Evropy ve svém pojetí permanentního vzdělávání z roku 1975 vychází, ve shodě se svými obecnými záměry, z demokracie, rovnosti šancí a celistvého vývoje osobnosti. OECD přichází s návrhem periodického vzdělávání jako s nejdůležitější zásadou celoživotního vzdělávání. Propaguje tedy takové vzdělávání, které je možné kdykoli během života nahradit vzděláním a povoláním. Cíle jsou již určitější, jde o soustředění se na individualitu, rozvoj osobnosti, sociální solidaritu, rozvoj lidských zdrojů a hospodářský rozkvět.⁷

⁴VETEŠKA, Jaroslav. Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých. Praha: Educa Service, 2009. ISBN 978-80.87306-04-8. Str. 26

⁵VETEŠKA, Jaroslav. Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých. Praha: Educa Service, 2009. ISBN 978-80.87306-04-8. Str. 27

⁶VETEŠKA, Jaroslav. Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých. Praha: Educa Service, 2009. ISBN 978-80.87306-04-8. Str. 27

⁷VETEŠKA, Jaroslav. Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých. Praha: Educa Service, 2009. ISBN 978-80.87306-04-8. Str. 27

Evropská unie se z počátku jevila jako ekonomicky zaměřená organizace. Až do doby než po Maastrichtské smlouvě, v roce 1992 převzala Evropská unie oblast vzdělávání. V současnosti tuto oblast stále velmi ovlivňuje Evropská unie prostřednictvím různých programů, projektů a fondů vzdělávání.⁸

Jak poukazuje Memorandum o celoživotním učení z roku 2000, přišel čas konat. Dnešní listiny nejsou již pouze deklarativní, ale zahrnují i časové plnění, zodpovědnost a způsob monitorování.⁹

1.3 ZÁKLADNÍ PROBLÉMY CELOŽIVOTNÍHO UČENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ

Koncepce celoživotního učení a vzdělávání je uzpůsobeno očekávaným přínosům pro jedince a společnost, které by mělo vzdělávání přinášet. Nejpodstatnějšími rámcovými zásady současné diskuse v prostoru EU jsou ve shodě s Lisabonskou smlouvou. Jedná se o zaměstnatelnost, znalostí společnosti, rovnost v konkurenčních schopnostech, evropská identita a aktivní občanství. Významnou částí celého výchovného a vzdělávacího konceptu je důraz na rozvoj lidských zdrojů a osobní zodpovědnost každého jedince.¹⁰

Pojetí znalostí společnosti a celoživotního učení vystupuje z transformace zvyklostí zajetého životního koloběhu jedince, na což velmi výrazně upozorňuje i OECD. Za již překonaný systém vzdělávání se považuje přístup na rozdělení vzdělávání do etap na školní život, rodinný život, na etapu aktivního pracovního a občanského života a na post-produktivní věk. Na popředí se dostává systém prolínání se učení a vzdělávání v jakémkoliv věku.¹¹

O tomto tématu se vedli vášnivé diskuze. Odborníci se nemohli shodnout, zda jde v rámci celoživotního učení pouze o jakési doporučení, rozšíření současného vzdělávání

⁸ VETEŠKA, Jaroslav. Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých. Praha: Educa Service, 2009. ISBN 978-80.87306-04-8. Str. 28

⁹ VETEŠKA, Jaroslav. Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých. Praha: Educa Service, 2009. ISBN 978-80.87306-04-8. Str. 28

¹⁰ MUŽÍK, Jaroslav. Profesionální vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4. Str. 37–38

¹¹ MUŽÍK, Jaroslav. Profesionální vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4. Str. 37-38

a o další subsystemy vzdělávání dospělých, anebo o radikální kurikulární, organizační a metodické úsilí o změnu stávajícího vzdělávacího systému a o alternativní školství.¹²

Prvotní přemítání tíhlo spíše k variantě první. Stejně jako v období reformního hnutí ze začátku minulého století se mluvilo o koperníkovské revoluci ve školství, což ale pochopitelně znalci z oblasti pedagogiky, vzdělávání a školské administrativy považovali za pochybné. K tomuto postoji je vedly nešťastné zkušenosti z jiných extrémních reforem, které dopadly ve větší míře spíše negativně. Podíváme-li se na problematiku z druhé strany, vzdělávání dospělých se nevyvíjelo jako samotný subsystem vzdělávací soustavy, ale spíše směřovalo k více či méně koordinované síti rozmanitých konceptů. Celoživotní vzdělávání i přes tento problém udělalo obrovský pokrok vpřed, a to díky prosazení principu nutnosti vertikální i horizontální průchodnosti ve vzdělávání. Podstatné jsou především modularita vzdělávacích programů a přenositelnost osvědčení a kreditů.

Debata zahrnovala i téma vztahu celoživotního vzdělávání a učení s neformálním a informálním učení. Nutno podotknout jaké problémy dlouhou dobu pedagogiku, andragogiku a pedagogickou psychologii provázely. Nebylo vůbec jednoduché prosadit hodnotu nezáměrného a neorganizovaného učení. Základní myšlenka byla jasná, celoživotní učení musí být organizované a sloužit k němu musí vzdělávací instituce. Opětovně se tedy vyzdvihoval stejný pedagogický argument, didaktika potřebuje učení řízené, protože není možné zdolat horizont jednotlivých schopností a zájmů a nemá tedy nutnou systematiku a sílu proniknout do problematiky. Zde je potřeba vyzdvihnout organizaci UNESCO, která se ve svých dokumentech zasloužila o rozdělení učení a vzdělávání na formální, neformální a informální. Ať už byly vyhlídky UNESCA jakkoliv šokující, dnes se jedná o všeobecně používaný a přijatelný fakt. Všechny tři formy vzdělávání si jsou rovnocenné a mají stejný, nezanedbatelný přínos. Pro správné chápání problematiky je propojení těchto tří forem velmi důležité, nezahrnuje pouze celoživotní učení, ale i učení se v celé šíři života. Cílem této politiky je vytvořit osvědčení pro informální a neformálně nabyté kompetence, poradny, rozvoj center pro sebeučení a vytvoření kvalifikačních standardů.

¹² VETEŠKA, Jaroslav. Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání. Praha: Česká andragogická společnost, 2013. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-905460-0-4.

1.4 PŘIJMUTÍ MYŠLENKY CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A UČENÍ SE

Udělat místo pro celoživotní učení a vzdělávání se je velmi důležité i pro neevropské vzdělávací politiky. Každý občan každé země je možným adeptem pro učení se. Tato myšlenka vede společnost správným směrem. V Evropě si společnost ve většině případech vzdělávání váží a bere ho jako faktor životního zdatu a osobní spokojenosti. V současnosti totéž můžeme říct i o České republice. Ne vždy tomu tak bylo. Z průzkumů vyplývají jasná fakta. Občané Evropské unie, napříč věkem, pohlaví, stupni dosaženého vzdělání, ve většině celoživotní učení akceptují, připouští jeho hodnotu a dokonce ho považují za nutné. Neredukují ho pouze na vzdělávání v mladším a starším věku, rozumí hodnotě neformálního a informálního učení, chápou přínos učení pro osobní rozkvet, pro profesní kariéru, ale i pro celou společnost. To, že si lidé přínos celoživotního učení a vzdělávání uvědomují ještě neznamená, že tak skutečně činí a jakýmkoliv způsobem o sebe v tomto směru pečují.¹³

Snahy vzdělávací a sociální politiky pozitivně přijímají i poskytovatelé vzdělávání, přičemž obzvláště zdůrazňovaná nezbytnost zvednout investice do vzdělávání je posuzována kladně. Současně jsou patrné i strachy z nadměrného státního řízení, což deklarují odezvy zaměstnavatelských organizací, z části i vysokých škol nebo neziskových organizací. Vzrůst celoživotního učení není patrně jen následkem úsilí vzdělávací politiky a prosazení různých zájmů vzdělávacích institucí. Celoživotní učení se uskutečňuje i v rámci občanské společnosti a nejrozmanitějších sociálních hnutí.¹⁴

Odezva na představy o celoživotním učení a vzdělávání však není zcela jasná. Ze strany edukativních věd a akademické obce přichází ne zcela povzbuzující zprávy. Většina standardních pedagogických děl zaujímá stejný postoj. Celoživotním učením a vzděláváním se nechtějí zabývat. Zaujímají takový postoj, že tato problematika není zcela vědecky podložena, nepracuje se s určitými pojmy a její vágní koncepce je značně

¹³ VETEŠKA, Jaroslav. Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých. Praha: Educa Service, 2009. ISBN isbn978-80-87306-04-8. Str. 29

¹⁴ VETEŠKA, Jaroslav. Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých. Praha: Educa Service, 2009. ISBN isbn978-80-87306-04-8. Str. 29

znepokojující. Je toho názoru, že právě vzdělávací politika je ten obor, který by se problematikou celoživotního učení a vzdělávání měl zabývat, a to hlavně z důvodu možnosti zastřešení jakýchkoliv opatření. Je nepochybně jasné, že myšlenky o celoživotním učení jsou vzdělávací politikou definovány normativně. Myšlenky každé politické strany, zaměstnavatelských odborů, svazů, sociálních hnutí, církví a mnoho dalších organizací nejsou jednotné. Dle okolností a použití se může celoživotní učení a vzdělávání zaměřovat na růst osobnosti, odstranění sociální selekce, demokratizaci společnosti, zvýšení zisku a konkurenceschopnosti. Kritičtí autoři upozorňují především na zvyšující se sociální nerovnosti, sociální kontrolu a individualizaci, kterou celoživotní učení a vzdělávání přináší. Obávají se i možnosti nahlížení na člověka jako na neustále nehotového a nedokonalého, který žije v nekončících obavách ze snížení kvalifikace nebo na hrozbu celostní pedagogizace společnosti. Především poslední důvod vedl významného amerického odborníka na vzdělávání Stephena Brookfielda v roce 1994 k výroku, že idea celoživotního učení a vzdělávání je pro obyvatele Ameriky nepřijatelná, protože Spojené státy americké akceptují svobodu jedince, tím dávají přednost sebeorganizovanému učení, namísto učení organizovanému nějakým jiným. I přesto, že tuto kritiku můžeme připustit jako oprávněnou, nic se nemění na tom, že učení a vzdělávání přechází do popředí zájmu, což kladně hodnotí i edukativní vědy.¹⁵

1.5 REALIZACE A PŘÍKLADY CELOŽIVOTNÍHO UČENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ SE

Myšlenky na celoživotní učení a vzdělávání si realizují jednotlivé země postupně a způsoby provedení jsou odlišné. Jednotný princip však zatím nebyl ucelen v žádném státě, avšak některé z nich jsou na dobré cestě jasnou strategií vymezit.¹⁶

Hlavní je, si uvědomit nezbytnost vkládat více do lidských zdrojů, tedy i do vzdělávání. Podíváme-li se na problém očima pedagogiky, uvidíme nutnost zejména podpořit jedince v učení se v jakémkoliv věku a v jakékoliv životní fázi. Podstatná je zde

¹⁵ VETEŠKA, Jaroslav. Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých. Praha: Educa Service, 2009.

¹⁶ VETEŠKA, Jaroslav. Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých. Praha: Educa Service, 2009. ISBN 978-80-87306-04-8. Str. 30

modularita vzdělávacích programů. Podporovat rozvoj nových metod učení, o distanční vzdělávání, e-learning, inovaci stávajících metod a používání nedirektivních technik výuky. Nesmíme opomenout orientaci na vytvoření center, které budou učení podporovat. Za příklad zde můžeme uvést Japonsko, kde bylo na příkaz vlády vybudováno 17 000 nových center pomáhajících informálnímu a neformálnímu učení. Tato centra byla vystavěna v rámci nemocnic, muzeí nebo úřadů. Ve Velké Británii nezůstali pozadu. Jejich koncepce je ale odlišná. Zaměřují se na získávání kompetencí skrze certifikáty, které uznávají všichni zaměstnavatelé. Avšak nejedná se o univerzity, ale o agentury, jež fungují jako prostředník mezi veřejným a soukromým sektorem. Tato agentura účastníkům zaručuje prvotřídní vzdělávání, které si můžou sami určit. K rozvoji dochází i ve sféře profesního, vzdělávacího i kariérového poradenství. V další oblasti dochází k zaměření se na kompetence a přijetí informální a neformálně nabytých kompetencí, přenositelnost kvalifikací a jejich srozumitelnění i na nadnárodní úrovni. Je zde také kladen důraz na pomoc znevýhodněným skupinám spoluobčanů.¹⁷

Podstatné je úsilí o zvýšení zájmu na dalším vzdělávání a vytvoření peněžních i nepeněžních podnětů v této oblasti. Mezi hlavní nástroje můžeme řadit placené volno na vzdělávání, poukazy za účelem vzdělávání se, daňové úlevy nebo úhradu části nákladů na vzdělávání.¹⁸

Jako naprosto nevyhnutelné se v spojitosti s celoživotním učením a vzděláváním ukázalo zformování indikátorů pro učení a srovnávání výsledků. Nezbytné je i zabezpečení doposud nejistých statistických údajů, především z oblasti učení se dospělých, a posila bádání.¹⁹

¹⁷ VETEŠKA, Jaroslav. Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých. Praha: Educa Service, 2009. ISBN 978-80-87306-04-8. Str. 30

¹⁸ VETEŠKA, Jaroslav. Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých. Praha: Educa Service, 2009. ISBN 978-80-87306-04-8. Str. 30

¹⁹ VETEŠKA, Jaroslav. Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých. Praha: Educa Service, 2009. ISBN 978-80-87306-04-8. Str. 30

1.6 SITUACE V ČESKÉ REPUBLICE

Posoudit situaci a vývoj v oblasti celoživotního učení vzdělávání v České republice není snadná záležitost. Existuje sice několik srovnávací šetření (UNESCO, OECD, Eurobarometer, Eurostat) a studií k jednotlivým otázkám, ale tato šetření nám ukazují pouze omezené výsledky, které neposkytují ucelený obraz, a my tedy nemůžeme provést kompletní srovnání. Dalším problémem je, že se převážně sledují jen základní data, jako je počet účastníků nebo vydané prostředky, které však nemají nic společného s efektivitou učení a s kvalitou nabytých informací. Česká republika se vyskytuje převážně na průměrných, mnohdy až podprůměrných místech, jde o informaci z oblasti vzdělávání dospělých.²⁰

Jedná se o velmi dynamickou oblast, ve které dochází v současnosti ke kladným obrátům, a to i díky podpoře z evropských fondů. Nejde jen o jednotlivé činnosti, např. ve spojitost s ustanovením o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání, tedy i neformálního a informálního vzdělávání, či o úsilí MPSV o dohled nad lektory, programy a institucemi dalšího vzdělávání.²¹

Působení státu na růst celoživotního učení nesmíme zveličovat. Nicméně, vezmeme-li si poučení ze zemí, které jsou v tomto směru respektované, dojdeme k názoru, že nepatrná potřeba konzistentní politiky nevyhnutelná je. Celoživotním učením a vzděláváním se v České republice zabývá nemalá řada dokumentů, např. od autorů Palána a Mandíkové. V současnosti se ve vzdělávací politice a legislativě nevyskytuje jednoznačná definice kompetencí a odpovědností mezi ústředními orgány navzájem a mezi centrálními úřady, městy, kraji a mezi sociálními partnery. Zřetelné strategie pro její uskutečnění však nejsou vymezeny. Znepokojující je fakt, že náklady vložené vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů nedostihují ani vládou vymezených cílů a jsou v porovnání s jinými vyspělými státy překvapivě nízké. Nemáme žádný zákon o dalším vzdělávání, zákonem jsou ošetřeny pouze jednotlivé oblasti, např. celoživotní vzdělávání ve školách, rekvalifikace, odborná způsobilost ve státní správě a některých

²⁰ VETEŠKA, Jaroslav. Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých. Praha: Educa Service, 2009. ISBN 978-80-87306-04-8. Str. 31

²¹ VETEŠKA, Jaroslav. Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých. Praha: Educa Service, 2009. ISBN 978-80-87306-04-8. Str. 31

speciálních skupin jako jsou učitelé a absolventi. Naprosto nevyhovující je poradenství pro dospělé, ve kterém by uchazeči našli pomoc s plánováním cest k získávání a prohlubování znalostí. V porovnání s ostatními vyspělými zeměmi je znepokojivá nepřítomnost přímých a nepřímých peněžních prostředků či možnost uvolnění ze zaměstnání z důvodu dalšího vzdělávání.²²

Celoživotní učení a vzdělávání se vyvíjí i bez zásahu státu, a to na popud různých sdružení, především v oblasti vzdělávání dospělých. Organizace a podniky, zejména ty velké a mezinárodní, vkládají do rozvoje lidských zdrojů nemalé finanční částky. Existuje zde trh vzdělávání dospělých, nabídka ze strany soukromých vzdělávacích agentur je uspokojivá, avšak co se kvality týče, zde o plné spokojenosti mluvit nemůžeme, dalším problémem je nepřehlednost nabídky. Významná je i práce jiných spolků, např. instituce České andragogické společnosti a Asociace institucí vzdělávání dospělých. Nesmíme zapomenout ani na učení se a vzdělávání prostřednictvím občanské společnosti a neziskových organizací. Zde je problém dostatečný finančních prostředků na udržení provozu, z čehož vyplývá, že se tato oblast vzdělávání stává značně limitovanou z důvodu nedostatku peněžních prostředků. Důležité jsou i činnosti na regionální a krajské rovině. Jde především o plánování a postoj k rozvoji lidských zdrojů. Nepochybně existuje celá řada dalších oblastí, které se relativně rychle rozvíjí, např. distanční vzdělávání nebo e-learning.²³

I přes to však schází vertikální a horizontální prostupnost vzdělávání systému a schází možnost učit se podle vlastních představ kdykoliv během života. Je nepochybně nemožné přetvořit nynější vzdělávací koncept podle těchto principů, ale především to ani není nezbytné. Měl by tu však být prostor pro založení nových organizací, které by propojovaly vzdělávání a celkové poradenství, certifikace informálně a neformálně nabytých kompetencí, assesment a které ve spolupráci s ostatními organizacemi vytvářely modulární programy a dovolily by přenositelnost certifikátů a kreditů z jiných vzdělávacích institucí.²⁴

²² VETEŠKA, Jaroslav. Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých. Praha: Educa Service, 2009. ISBN 978-80-87306-04-8. Str. 31

²³ VETEŠKA, Jaroslav. Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých. Praha: Educa Service, 2009. ISBN 978-80-87306-04-8. Str. 31-32

²⁴ VETEŠKA, Jaroslav. Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých. Praha: Educa Service, 2009. ISBN 978-80-87306-04-8. Str. 32

2 ZVLÁŠTNOSTI VÝCHOVY A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Dospělý jedinec již nevstupuje do vzdělávacího procesu jako tabula rasa, ale již se vyznačuje určitým spektrem vědomostí a dovedností. Má určitý stupeň sociální vyspělosti, je rozvážný a poklidný, žije ustáleným životním způsobem, jeho systém hodnot je nastaven, stanovuje si pouze dosažitelné cíle a má smysl pro praktický život.²⁵

Vzdělávání zaměstnanců je zvláštní složka vzdělávání dospělých. Jde o disciplínu s aspekty pedagogickými, sociologickými, ekonomickými, politickými, psychologickými, personálními, profesními, etickými i právními. Pro komplexní pochopení a efektivní využití je třeba systematického přístupu.²⁶

Abychom dosáhli při výchově a vzdělávání zaměstnanců vynikajících výsledků, je třeba brát na zřetel a uvědomovat si rozdíly dospělých jedinců od mládeže. Ve vzdělávacím procesu nelze využívat stejných metod a postupů pro obě skupiny. Je vhodné brát v patrnosti různosti skupin, které se liší především:

- věkem, dosaženým vzděláním, druhem zaměstnání, životní situací, schopnostmi, dovednostmi, vlastnostmi, potřebami
- odlišným důvodem proč studovat, postoji ke vzdělávání
- rozdílností ve vnímání toho, co je pro ně samotné důležité
- množstvím povinností, zdravotním stavem

Dospělého člověka vyznačuje ve výchově a vzdělávání především sociální vyspělost, vyrovnanost, stálost způsobu života, schopnost stanovovat si reálné cíle, ustálený hodnotový žebříček a smysl pro praktický život. U dospělých účastníků musíme respektovat zejména:

²⁵ BARTÁK, Jan. Základní kniha lektora / trenéra: [jak rozvíjet vědomosti, schopnosti a dovednosti těch, kteří chtějí efektivně působit na druhé]. Praha: Votobia, 2003. ISBN 80-7220-158-1. Str.17

²⁶ BARTÁK, Jan. Profesní vzdělávání dospělých. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1. Str. 109-110

- sníženou schopnost osvojování si nových poznatků (vzdělavatel musí dávat pozor, aby tento problém nezlehčoval, avšak při použití vhodných metod může minimalizovat)
- odlišné a kritické přijímání nových znalostí
- nutnost použít nově nabyté znalosti při studiu v pracovním prostředí, a naopak využití znalostí získaných z životních a pracovních situací při vzdělávání
- zvláštnosti logického uvažování, používání praktických postupů, schopnost zapamatovat si (paměťové schopnosti se snižují v rozmezí okolo 36-40 věku života, jde o velmi individuální jev)
- obavu prezentovat před ostatními účastníky (především u jedinců služebně starších proti ostatním, nadřízenými či podřízenými), obavu při zkouškách (i zde jde o velmi individuální jev, vše závisí na aktuálním rozpoložení účastníka, jeho motivaci ke studiu, velkou roli hraje v tomto období i zdravotní stav, psychická pohoda, obava z nedostatečnosti a nezdaru)
- fakt, že shora uvedené problémy ještě prohlubují tlak okolí, rodinné problémy, časová nouze, pracovní povinnosti

Z těchto poznatků plyne mnoho významných závěrů pro vzdělávání dospělých. Umíme-li rozeznat a popsat problémy, které ztěžují zaměstnancům cestu za vzděláním, jsme schopni porozumět zvláštnostem jejich potřeb, můžeme nedostatky eliminovat nebo je zcela odstranit.²⁷

2.1 PŘEKÁŽKY VE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Každá bytost na světě je ojedinělá, nikdo není stejný. Každý reaguje na určitý problém jiným způsobem, někdo propadá panice, jiný v něm vidí výzvu. Rozsah zásahu a čínorodosti je rozdílný u introverta a extroverta. Nemůžeme očekávat stejné výsledky od různých lidí. Extroverti jsou přizpůsobiví a více nápaditý. Cholerik a sangvinik jsou více kreativní než melancholik a flegmatik. Člověk emočně inteligentní má větší

²⁷ BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN isbn978-80-7452-113-3. Str. 11-12

potenciál hledat pro problém kreativnější způsob řešení. V určitých momentech může být problém schopnost rozhodnout se. Také konzervatismus bývá komplikace při tvůrčí činnosti. Tlumivě mohou působit také určité osobní, zdravotní či rodinné problémy. Je to strach z neznámého, z vykročení ze zajetých kolejí života a systému, který jedinci vyhovuje. Toto všechno se může zrcadlit ve vzdělávání, aniž by si to jedinec sám uvědomoval nebo připouštěl. Také problémy s fyzickým zdravím a kondicí mohou ovlivňovat schopnost dále se učit a v procesu vzdělávání být kontraproduktivní. Vyčerpanost a onemocnění mohou sehrát svou roli. Další z negativně působících faktorů na snahu jedince dále se vzdělávat může být konformismus. Člověk je spokojený s tím, co má, jeho současné zaměstnání a pracovní pozice mu vyhovuje. Netouží být povýšen nebo pracovat na svém kariérním růstu. Vyhledává klid, rutinu pracovních úkonů, která jde ruku v ruce i s lenivostí.²⁸

Hlavní překážky, které se vyskytují především tam, kde se nesnažíme jen o předávání připravených informací, ale o nastartování kritického myšlení. Jsou to především překážky percepční, překážky kultury a prostředí, intelektuální a výrazové překážky, emocionální překážky.²⁹

PERCEPČNÍ PŘEKÁŽKY

Jde o bariéru, která vzniká při nedostatečném pochopení výkladu. Jedinci neumožňuje jasně chápat jádro problému. Dospělý účastník řeší problém z velmi širokého až obecného hlediska, nebo naopak z úzkého hlediska. Hledí na něj pouze z jednoho úhlu a není schopen širšího rozhledu. Tento problém do vzdělávacího procesu přináší především lektor teoretik, tedy takový, který vzdělávané neučí hledět na problém kriticky a hledat jeho řešení.³⁰

Je tedy velmi důležité najít zlatou střední cestu a tou se ubírat. Vhodným doplňkem při vzdělávání dospělých může být i uvádění příkladů z praxe, vzdělávání sami vidí, v jakých situacích jim nově osvojené znalosti můžou pomoci. Avšak nic se nesmí

²⁸ MIKULÁŠTÍK, Milan. Tvořivost a inovace v práci manažera. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2016-6. Str. 34-35

²⁹ BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3. Str. 13

³⁰ BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str.18-19

přehánět a při tomto způsobu je nutno dbát na to, aby se vzdělávání do množství příkladů nezamotali a byly mu opravdovým přínosem.³¹

Především u manažerů může převládat pocit, že všemu již rozumí, všechno znají a v kurzu se již nemají čemu novému naučit. K tomu se přidá smyčka naučených šablon, zvyků, představ. Chce vidět to, co sám chce, ne to, čemu ho vzdělavatel snaží naučit. Nepřijímá nové poznatky, protože si myslí, že nikdo jiný nic nového znát nemůže, vědomostní obohacení se ho netýká.³²

Je důležité si uvědomit ještě před začátkem kurzu, že při vzdělávání dospělých osob je velmi důležité zjistit, s jakými přáními a očekáváními do vzdělávacího procesu nastupují. Dospělý jedinec si na základě již dříve prožitého velmi jednoduše zhodnotí celý kurz již v prvních chvílích a tuto náladu s sebou nese po celou dobu jeho konání a takovým způsobem nahlíží na nové poznatky. Budeme-li toto vědět, můžeme lehce této bariéře předejít.³³

KULTUČNÍ PŘEKÁŽKY

Pečlivé dodržování společenských zvyklostí může být velkým problémem při snaze vzdělávat se. Čím více se vzdělávaný jedinec přibližuje dospělému věku, tím více ztrácí dětem přirozené instinkty a adaptuje se v rámci společenských norem a očekávání, které společnost na jedince vyvíjí. Tvořivé jednání a myšlení ustupuje, lidé si přestávají hrát a problémy začínají v mnoha případech vidět až moc vážně. Vytrácí se humor, schopnost fantazírování a bláznovství. Na problémy a vzdělávání se nahlíží jako na povinnost, problémem je i přílišné hledání logiky v operacích, ve kterých toto není potřeba. Řešení zadaného úkolu je vážná věc a není zde místo pro chybu ani humor. Vytrácí se bezprostřednost, pohled na věc s otevřenými očima a bez předsudků.³⁴

³¹ BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str.18-19

³² BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str.18-19

³³ BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str.18-19

³⁴ BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3. Str. 14

Jen si představme člověka s tvořivým myšlením a nápady. Takového, který není uzavřený novým nápadům a jiným než zajetým variantám. Originálně smýšlející a tvořivý zaměstnanec je pro společnost velkou předností. Je ochotný jít za hranu, být tvořivý, měnit zaběhnuté způsoby a hledat nová, mnohdy lepší řešení. Charakteristická je ochota riskovat, nebát se jít do neznáma, řídit se intuicí. Díky tomuto myšlení můžeme získávat různé, nové přístupy a metody k řešení nenadálých problémů. Neúspěch dokáže díky svým neotřelým nápadům transformovat na zisk. Proto se snažme dívat na problémy i z druhé strany, přetransformovat je. Nechme volnou mysl, dejme průtok novým myšlenkám, zbavujme se omezení a nesprávných myšlenek, negativních postojů, buďme trochu zase dětmi a vyhýbejme se kulturním překážkám.³⁵

PŘEKÁŽKY PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ

Pracovní prostředí může být nevyhovující z mnoha důvodů. Klima na pracovišti nemusí být vyhovující z důvodu špatné spolupráce mezi kolegy, pochybování mezi spolupracovníky, nedostatek nebo chybějící podpora pro další vzdělávání a osobní rozvoj. Chybou na straně nadřízených pracovníků může být neschopnost přijmout názor podřízeného pracovníka, protože trpí touhou být nejlepší a bojí se zastínění ze strany podřízených pracovníků. Častou překážkou je i hledání si jakýchkoliv výmluv. Lidé se zdají sami sobě být na vzdělávání příliš staří, pracovní vytížení, unavení pracovním náparem a stresem. Toto omlouvání sebe sama stojí většinou pracovníky tolik sil, že kdyby se se stejným zápalem do vzdělávání opravdu vrhli, můžeme s nadsázkou říct, že by již dávno uměli.³⁶

INTELEKTUÁLNÍ A VÝRAZOVÉ PŘEKÁŽKY

Většinou se objevují ze skutečně, nebo domněle neuspokojivých rozumových znalostí a ukazují se v neuspokojivé volbě postupů. Může jít o špatný výběr výkladu, jednoduché věci jsou vykládány příliš složitou formou, konkrétní problémy se vysvětlují abstraktně. Nevyhovující přiměřenost, odůvodněnost, pochopitelnost, obyčejnost, preciznost, srozumitelnost, jednoznačnost využitých řečových prostředků

³⁵ MIKULÁŠTÍK, Milan. Tvořivost a inovace v práci manažera. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2016-6. Str. 36

³⁶ BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3. Str. 14-15

i mimojazykových pomůcek. Nesnadné pochopení sdělení je zapříčiněno velmi obtížným výkladem. Chybějící zpětná vazba a opomíjení poznatků, které do vzdělávání přináší. A neochotu vnímat potřeby, se kterými jedinci do kursu přicházejí, lhostejnost k jejich očekávání i schopnostem.³⁷

EMOČNÍ PŘEKÁŽKY

Tato bariéra může velmi zasáhnout do konání jakéhokoliv vzdělávacího procesu, lektor by na ni neměl zapomínat, měl by ji vést ve zřejmosti a účastníkům vzdělávacího procesu být nápomocný bariéru eliminovat. Ve většině případech u dospělého jedince bývá emoční překážkou strach z vlastních chyb a zklamání. Dospělý jedinec se snaží dělat vše precizně a bez chyb. To ho v mnoha případech může zahnat do kouta a v krajních případech jeho snahu vzdělávat se ohrozit až v takovém měřítku, že vzdělávaný nemůže reagovat. Dalším znatelným emočním omezením ve vzdělávání dospělého jedince může být nechuť k chaosu, chybějící řád ve výcviku, potlačená představivost i lenost myslet, který pro jedince znamená pocit pohody. Pro lektora je potom velmi obtížné takového člověka přimět zamyslet se, hledat řešení problému a přijít s něčím novým.³⁸

Lze je popsat jako bariéry svobodného, nevázaného myšlení, sdělování a konání. Patří sem obavy ze zklamání, strach z vlastních chyb a nedostatečnosti, neschopnost provádět změny, nutnost bezpečí zajištěných standardů a nepřijmout změny. Nedostatečná schopnost odpovídat na apely ke změně, nechuť jiného pohledu na věc, než byl jedinec dodnes navyklý.³⁹

³⁷ BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3. Str. 15

³⁸ BARTÁK, Jan. Základní kniha lektora/trenéra. Praha: Votobia, 2003. ISBN 80-7220-158-1. Str. 23

³⁹ BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3. Str. 15

2.2 MOŽNOSTI ELIMINACE ČI OMEZENÍ PŮSOBNÍ VYBRANÝCH PŘEKÁŽEK NA VÝSLEDKY VZDĚLÁVACÍHO PROCESU

Dokážeme-li odhalit a správně pojmenovat problémy, které vzdělávání dospělých účastníků ohrožuje, jsme již na správné cestě s těmito problémy správně pracovat, odstranit je úplně, vyhnout se jim, anebo je alespoň částečně eliminovat.⁴⁰

U dospělých účastníků v produktivním věku převažuje praktické myšlení. Čím je účastník starší, tím více získává na důležitosti. Vyzrálí jedinci se charakterizují praktickým, mnohdy až pragmatickým smýšlením. Po lektorovi požadují vědět, jak nově získané informace a dovednosti zúročí ve své praxi, co jim to přinese, čeho mohou dosáhnout a proč se vlastně mají snažit, jaký z toho budou mít užitek. Domáhají se důkazů o užitečnosti studia pro ně samotné, pro svůj podnik, pracoviště.⁴¹

Stejně tak důležitý je pro dospělé účastníky formulace cíle vzdělávacího kurzu, metoda výuky a způsob dosažení požadovaného cíle, dopad lekce, zhodnocení vloženého úsilí do vzdělání pro účastníka i pro organizaci, účinnost nákladů investovaných do vzdělávání.⁴²

Je tedy velmi podstatné pozorně volit obsah vzdělávacího kurzu, téma, učební materiál. Je důležité se zamyslet, za jakou skupinou lidí lektor dochází a přizpůsobit se tomu.⁴³

Co z těchto poznatků pro vzdělavatele vyplývá? Jak má tedy správně působit na účastníka v produktivním věku, který je už několik let po škole? Lektor může vycházet z prokazatelných znalostí, že i na dospělé jedince je možné působit ve smyslu vzdělávání, a jeho plná biologická a fyziologická zralost umožňuje jeho další růst a plnou vzdělavatelnost. Je však rozumné, hlavně v počátcích vzdělávání, brát na zřetel výše zmíněné bariéry, pracovat s účastníky přiměřeně, vcítit se do role posluchačů. Dbát

⁴⁰ BARTÁK, Jan. Základní kniha lektora / trenéra: [jak rozvíjet vědomosti, schopnosti a dovednosti těch, kteří chtějí efektivně působit na druhé]. Praha: Votobia, 2003. ISBN 80-7220-158-1. Str. 22

⁴¹ BARTÁK, Jan. Základní kniha lektora / trenéra: [jak rozvíjet vědomosti, schopnosti a dovednosti těch, kteří chtějí efektivně působit na druhé]. Praha: Votobia, 2003. ISBN 80-7220-158-1. Str. 23-24

⁴² BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN isbn978-80-87197-12-7. Str. 26

⁴³ BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

obzvláště na přiměřenost a adekvátnost lekce se zájmem na dospělého jedince, uspokojovat potřeby dospělého účastníka.⁴⁴

„Čím lépe známe své posluchače, tedy míru a kvalitu jejich životních zkušeností, předchozího vzdělávání, jejich názorů, přesvědčení a zájmů, tím lépe na ně můžeme didakticky působit, účinně, přesně a přesvědčivě argumentovat, dosahovat v daném pedagogickém prostoru požadovaných výsledků.“⁴⁵

⁴⁴ BARTÁK, Jan. Základní kniha lektora / trenéra: [jak rozvíjet vědomosti, schopnosti a dovednosti těch, kteří chtějí efektivně působit na druhé]. Praha: Votobia, 2003. ISBN 80-7220-158-1. Str. 24

⁴⁵ BARTÁK, Jan. Základní kniha lektora / trenéra: [jak rozvíjet vědomosti, schopnosti a dovednosti těch, kteří chtějí efektivně působit na druhé]. Praha: Votobia, 2003. ISBN 80-7220-158-1. Str. 24

3 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACÍCH

Profesní vzdělávání v současnosti prochází velkými změnami, které jsou zapříčiněny především celosvětovou globalizací a technologickým rozvojem. Společnosti stále výrazněji vnímají tyto transformace a snaží se jim přizpůsobovat. Novinky v organizačním vzdělávání tento trend jen potvrzují. Od univerzálních programů se postupně organizace odklánějí a mnohem větší naděje vkládají do osobnějších a adresnějších studijních kurzů, které působí přímo tam, kam firma potřebuje. Ke změně dochází i v metodice vzdělávání. Uplatnitelnost v praxi je to, co organizace od firemního vzdělávání očekávají. Mnohem více než kdy dřív se používají aktivizační metody, osvojování dovedností a nezbytných znalostí. Vzdělávací programy již nejsou tak tuhé a neohebné, naopak se stávají přizpůsobivějšími, schopnějšími a vytváří prostor pro flexibilní reagování na zakázky a hledí na provázanost vzdělávání a růst požadovaných kompetencí.⁴⁶

Budeme-li mluvit o vzdělávání manažerů, budeme mluvit o trendu leadershipu, při kterém si manažeři osvojují nejen schopnosti, ale zaměřují se i na rozšíření znalostí, dovedností a osobní přeměny.⁴⁷ Důležitým bodem organizačního vzdělávání je rozvoj kompetencí. V manažerských oborech jde především o sebepoznání, seberozvoj, sebereflexi, ale také o rozvoj samotného člověka, jeho způsoby jednání s lidmi, vyjednávání, motivování spolupracovníků a inspirování týmu.⁴⁸

I u podnikatelských rolí můžeme zaznamenat změnu. Zde jde především o kompetence podnikatelské a samozřejmě o vlastní iniciativnost. Především u vyššího managementu se vzdělávání zaměřuje na jednotlivce s využitím koučů, mentorů nebo tutorů. Významnou roli zde představuje efektivita vzdělávání. K trendům současnosti patří přesné hodnocení přínosnosti vzdělávání pro organizaci, především v oblastech obchodních a manažerských, protože zde jsou výsledky nejsnadněji měřitelné a mají nevyšší vypovídající hodnotu. Posouzením vynaložených prostředků a návratnosti nám

⁴⁶ TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. Str. 11-12

⁴⁷ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024714078. Str. 489

⁴⁸ BARTÁK, Jan. Profesní vzdělávání dospělých. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1.

vznikne reálná představa o tom, v jakých sektorech se vynaložené náklady nezhodnotily a kam příště více investovat, aby společnost dosáhla nejvyšších úspěchů a pokroků.⁴⁹

3.1 CÍLE PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Firemní vzdělávání zaměstnanců dle Koubka⁵⁰ cílí na zformování pracovních způsobilostí, díváme-li se na podnikové vzdělávání jako na celek. Do této problematiky můžeme zařadit i schopnost kvalitních mezilidských vztahů na pracovišti a v podniku. Tím, že organizace své zaměstnance vzdělává a ve vzdělání je podporuje, dává na zřetel to, že si svých pracovníků velmi váží a uvědomuje si, že vzdělaní zaměstnanci jsou pro firmu velkým přínosem a před konkurencí může vzdělaný zaměstnanec znamenat velký náskok, který přináší úspěch. Umožňuje jim získat větší rozhled a zvyšuje jejich uplatnitelnost na trhu práce, a to na své náklady. Růst znalostí zaměstnanců podporuje zefektivňování a zkvalitňování interních postupů a k růstu celého podniku.

Firemní vzdělávání představuje důležitou složku celoživotního vzdělávání. Celek celoživotního vzdělávání tvoří spojení formálního vzdělávání, neformálního vzdělávání i informálního, které je pro nás tak přirozené, že ho často nevnímáme ani jako vzdělávání. Pocítit přínos, ať už krátkodobý či dlouhodobý, může firma jen za těch okolností, koresponduje-li vzdělávání jeho zaměstnanců s posláním a cíli organizace a také za předpokladu, že je vzdělávání prováděno odborným způsobem. Všechny snahy ve firmě se musí orientovat na naplnění vizí a plánů společnosti.⁵¹

Všechna vzdělávací činnost míří k dosažení cílů, které jsou vymezeny v podobě plánovaných záměrů ve výukových programech v předmětových kurikulech, v učebních osnovách, naplnění standardů v profilech absolventů nebo vnitřních předpisů.⁵²

⁴⁹ BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str. 121-122

⁵⁰ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.

⁵¹ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7.

⁵² BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str. 24

Obvykle se diferencovaly záměry výukové a výchovné, do popředí zde ale vystupuje výchovná stránka ve významu formování. Výchovu můžeme chápat jako úmyslné působení vychovatele na vychovávaného. V moderní didaktice jsou rozděleny na obecné, postupné a specifické.

Cíle vzdělávacího procesu zvolíme na základě určených potřeb vzdělávání. Pro jasnost porozumění je možné rozdělit cíle do dvou skupin: na cíle individuální vzdělávací akce a na cíle programové. Programové cíle obsahují cíle vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání. Cíle vzdělávací akce pojímají cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty mohou pojímat i další možné cíle. V praxi je tedy nutné rozlišovat od sebe cíle a záměry. Záměry vyjadřují to, co chce lektor s účastníky během hodiny udělat a vysvětluje, proč bude probíráno určité téma. Cíle mapují to, co budou moci absolventi kurzu vykonávat, jak se posune jejich kvalifikace a profesní možnosti. Cíle by měly formulovat nutné chování, určovat nutné podmínky výkonu vyžadovaného chování. Při vymezení cílů je nutné neopomíjet jejich reálný počet. Nadhodnotit možnosti účastníků a jejich přesycení množstvím cílů v nedostačujícím časovém horizontu může v konečné fázi přinášet spíše škodu než užitek.⁵³

Proto, aby vzdělávání zaměstnance mělo co největší užitek, jak pro účastníka vzdělávání, tak pro organizaci, aby se naplnily cíle vzdělávání, je žádoucí poskytnou vzdělávajícím se zaměstnancům záměry kurzu ještě předtím, než do něj začnou docházet a dát jim tak možnost se s nimi seznámit, což podporuje jejich motivaci ke studiu a zlehčit jim přijímání nových znalostí. Stejně tak důležité je volit takové cíle, které budou v souladu s cíli celé organizace, budou kopírovat taktiku podniku a odpovídat celkovému systému rozvoje lidských zdrojů.⁵⁴

Nejdůležitější je určit si takové cíle, kterých je reálně dosáhnout a které korespondují jak s potřebami organizace, tak i s potřebami účastníka kurzu. Cíl vzdělávání bychom měli volit s rozvahou. Pro vzdělávaného by měl být cíl nastavený takovým způsobem,

⁵³ PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6. Str. 136

⁵⁴ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8. Str. 99-100

aby byl dosažitelný a motivující. Jen stěží dosáhneme kvalitních výsledků, zvolíme-li si za cíl kurzu nereálný cíl. Stejně tak důležité je cíl konkrétně vymezit.⁵⁵

Při vymezování, určování a výběru cíle je třeba dbát na dodržení subjektivních, ale i objektivních faktorů. Jde ale obzvláště o faktory subjektivní, především o profesní nároky, osobní potřeby a schopnosti účastníka.⁵⁶

Záměrem ve firemním vzdělávání může být např. i doplnění odborné kvalifikace, zvýšení vědomostí, rekvalifikace nebo dosažení jiného kvalifikačního stupně. Úsilí dospělého jedince o vzdělávání se a dosažení vytyčených cílů je dáno zejména snahou jeho samotného, je důkazem o uvědomění si potřeb dnešní společnosti a nutnosti dále se vzdělávat, prohlubovat své znalosti a kompetence.⁵⁷

Pro úspěšné dokončení vzdělávacího kurzu je nutné splňovat určité předpoklady, jimiž je dobrá znalost, respektování, popřípadě obměny jejich poznávacích zálib, přání a potřeb, jejich osobní připravenost k přijímání nových poznatků, vědomostí, a hlavně připravenosti k samostatné i kolektivní práci.⁵⁸

Cíle, kterých mají účastníci vzdělávání dosáhnout, nemůžeme odvozovat přímo z učební látky. Je třeba si uvědomit, že vzdělávaný s nově nabytými informacemi dále pracuje, činně je zpracovává a pracuje s nimi s ohledem na již dříve nabyté zkušenosti a se zřetelem na zájmy a potřeby.⁵⁹

⁵⁵ BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str. 24

⁵⁶ BARTÁK, Jan. Vzdělávání ve firmě. Praha: Alfa Publishing, 2007. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6. Str. 55

⁵⁷ BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3. Str. 21-22

⁵⁸ BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str. 10-11

⁵⁹ BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3. Str. 21-22

3.2 ROZVOJOVÉ PROGRAMY V ORGANIZACI

Organizačním rozvojem označujeme typ interní i externí pomoci v rámci vzdělávání, díky které můžeme docílit předem chystaných změn v rámci celého systému podniku. Děje se tak v charakteristické posloupnosti s jen velmi malými zákroky, které vylepšují nebo přinejmenším zachovávají kvalitu pracovního života. Jde o změnový proces, který má za cíl vyřešit budoucí nebo současné otázky za pomoci vlastních zdrojů a je směřován na vnitřní ambice podniku. Jako klíčové osoby zde figurují především samotní zaměstnanci podniku, jejich ochota a možnost zapojit se do změny v jakémkoliv stadiu je klíčová. Samozřejmě i přesto není možné opomenout žádné zdrojové zabezpečení takové změny.⁶⁰

Předtím, než začne vznikat určitá forma organizačního rozvoje, je nutné zabývat se studiem týmové dynamiky a působením jejich faktorů na zdárné fungování skupinek uvnitř podniku i podniku jako celku. Je samozřejmé, že neopomenutelnou složkou úspěšně zvládnutého postupu v procesu organizačního rozvoje jde o transformace v uvažování všech členů podniku, jejich rozvoji v oblasti osobnostních i odborných schopností.⁶¹

Oblast organizačního rozvoje přímo souvisí s etickými rozměry součinnosti poradců se členy podniku, především s jejich vrcholovým managementem. Zde ale nastává problém. V případě, že podnik využívá pouze poradce a do práce nezapojuje i své pracovníky, lehce může vzniknout závislost na poradcích a podnik pak není schopný odejít poradců dále pokračovat ve změně.⁶²

Součinnost poradenské organizace s podnikem musí především dbát na udržení, vylepšení kvality pracovního života, je-li vysloveno přání její změny. Při mapování stavu podniku, rozklíčování hlavních problémů, udělení zpětné vazby o problémech, které podnik trápí, při navrhování zásahu do organizace za účelem odstranění problémů,

⁶⁰ TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. Str. 103

⁶¹ TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. Str. 103-104

⁶² TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. Str. 104

je vždy důležité nezapomenout na potřebu zachovat nebo nastolit pozitivní atmosféru na pracovištích takovým způsobem, který pracovníci podniku přijmou za své, ale pouze tehdy, je-li tato potřeba vyjádřena. Obrovským kladem ale i záporem transformace může být v této situaci pro podnik jeho kultura ve smyslu rozhodujících idejí o tom, co je vhodné, požadované, žádoucí na konání zaměstnanců podniku, demonstrováných především vně a to v činech symbolického jednání (jde o různé ceremoniály a rituály), které mají důležitou motivační, informační a transformační funkci, a v rámci formální komunikace a sociální interakce mezi členy podniku.⁶³

Má-li podnik v procesu transformace uspět, a to nejen ve výše popsaném způsobu organizačního rozvoje, musí členové nejvyššího vedení a nejdůležitější skupiny šířitelů personální práce v podniku přihlédnout ke vztahu mezi taktikou a kulturou podniku, a také mezi systémy podniku a používanými modely řízení, mezi převládajícím stylem vedení a skladbou členů, včetně hladiny transformace jimi používaných kompetencí. V prospěch uchování a další následné pomoci kvality pracovního života má podnik taktéž prostřednictvím příhodně vybraných a zvládnutých metod řízení lidských zdrojů pomoci k naplňování různých skupin potřeb svých zaměstnanců. Důležitými jsou v této spojitosti především sociální a personální politiky, používané především k tomu, aby měli členové podniku snahu vzít a zdárně ovládat svoje role v procesech transformací a zajišťování rovnováhy ve fungování podnikové správy.⁶⁴

3.3 PERSPEKTIVY PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Zásadní odlišností mezi managementem 20. a 21. století je ve způsobu smýšlení. Už neplatí známé „žít a nechat žít“ nýbrž „sežrat nebo být sežrán“. U jakéhokoli nadměrného simplifikování ve formě „černobílého“ nástinu může samozřejmě dojít k možnosti překroucení. Přes všechna úskalí vyburcuje tento směr alespoň část manažerů v organizaci, kteří jsou v současné době s obchodními výsledky v rámci možností spokojeni a nepřipouští si možnost toho, že v blízké budoucnosti může určité riziko změn vzniknout. Žijí v podstatě v blažené nevědomosti o tom, jaké změny

⁶³ TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. Str. 104

⁶⁴ TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. Str. 104-105

globalizace přináší a nemají potřebu se na tyto změny připravit. S čím mají tedy především počítat? Na jaké změny se mají připravit? Jde zvláště o superkonkurenci, intelektualizaci, informatizaci, globalizaci, vyhovění zvyšujícím se požadavkům klienta, tedy dopravit požadovaný produkt v přesný čas, na konkrétní místo, v domluvené jakosti. Uspokojit spotřebitele i jeho osobité potřeby. V dnešní společnosti se již nemůžeme opírat o pouhou predikci na základě minulých tendencí. Je nutné brát v potaz transformaci společnosti, dnes je daleko složitější strategicky uvažovat, předpovídat a určovat než kdy dříve.⁶⁵

Společnost, která si tento posun společnosti neuvědomuje, dále pokračuje v přijatelných, zajetých kolejích své dosavadní politiky, nemá šanci se udržet na trhu s ostatními, kteří novým podnětům nejsou lhostejní. Na nějaký čas sice může sloužit jako „montovna nápadů“ pro konkurenci, ale tím šance na udržení rapidně klesají. Čím dál je konkurence, tím více se pomyslné nůžky otvírají.⁶⁶

Rozumné společnosti se změnám přizpůsobují, chystají se na ně a tvrdě pracují. Stavějí na svých zaměstnancích a jejich talentu a dále na svých schopnostech přijímat inovace, odvaze přijít na trh s něčím novým, být o krok dál před konkurencí a úspěšně se prezentovat na trhu. Neméně důležité je držet „pod pokličkou“ a nesdílet s případnými protivníky na trhu žádné podrobnosti. V konkurenčním boji se každý bod počítá a je třeba si své zlato v podobě cvičení kreativity, inovačního myšlení, emočního a kreativního bohatství a jeho cílené využití k novinkám, objevům a vynálezům chránit.⁶⁷

Na neštěstí se zdá, že takto smýšlející a aktivní podniky u nás nepřevládají. Mnohdy se střetáváme s podniky spíše pasivními, nečinnými, zůstávajícími na mrtvém bodě. Jejich management postrádá globální a konzistentní myšlení, schopnost odlišit naléhavé

⁶⁵ BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str. 122

⁶⁶ BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str. 123

⁶⁷ BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str. 123

problémy od těch, které s vyřízením počkají, vidět věci v souvislostech, nebojácnost, energičnost, flexibilitu a nést zodpovědnost za svá rozhodnutí.⁶⁸

„Úspěch firem v globalizovaném světě stojí především na strategickém přístupu k lidem, na schopnostech manažerů lidských zdrojů dobře motivovat a stimulovat své lidi na základě jejich výkonu, přínosu pro firmu, se znalostí a zřetelem k jejich potřebám a očekáváním a promyšleném programu jejich dalšího vzdělávání a rozvoje. Manažeři lidských zdrojů ve spolupráci s nadřízenými pracovníky musí být přesvědčeni o tom, že perspektivní firmy spočívají v odborných, sociálních a osobnostních způsobilostech zaměstnanců, v jejich energetizaci, osobním nasazením, uplatnění jejich potenciálu ve prospěch firmy i svůj vlastní.“⁶⁹

Aby podniky změnu organizace bez problémů zvládly, je třeba stavět na silných základech. V tomto případě na cíleném prohlubování znalostí a vývoji dovedností svých zaměstnanců. Je důležité začít od těch, kteří by měli jít ostatním příkladem, tedy od manažerů. Ostatním by měli ukázat správnou cestu, a to především tím, že budou pracovat sami na sobě. Příprava manažerů by měla záviset na skloubení manažerské způsobilosti s osobnostními a sociálními schopnostmi. Řadíme sem kvalitní time management, schopnost orientovat se ve velkém množství úkolů, vyhodnotit jejich naléhavost a postupovat při jejich řešení systematicky od těch nejdůležitější po ty méně závažné, schopnost vyhodnotit situaci rychle, najít nejvhodnější řešení, umět se rozhodnout a nést za své rozhodnutí odpovědnost, přijmout následky svého jednání. Není možné nepřihlídnout k osobnímu vystupování manažera, jeho reprezentativnosti, jednání s ostatními, empatii, charisma, inspirativnímu jednání, pozitivní komunikaci, přesvědčovací schopnostem i schopnosti motivovat, být dobrým řečníkem, udržovat dobré klima na pracovišti i dobré vztahy mezi pracovníky.⁷⁰

Jak si tedy představit kvalitního manažera pro 21. století? Jde o člověka, ve kterém lidé vidí přirozenou autoritu, lidé ho rádi následují, aniž by musel vynaložit jakékoliv vyšší

⁶⁸ BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str. 123

⁶⁹ BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str. 123

⁷⁰ BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str. 123

úsilí, ve společnosti navozuje příjemnou atmosféru. Je empatický, umí přirozeně vnímat rozdíly mezi tím, co zrovna je a tím, co má být. Má ucelenou vidinu o dalších krocích své organizace, plně sdílí její vize a všechnu svou snahu koncentruje na jejich realizaci. Uvědomuje si zodpovědnost, která mu byla svěřena a své lidi chystá na transformace v rámci organizace. Vyznačuje se stálostí ve svých názorech, avšak když se zmýlí, chybu přiznává, je přesvědčivý. Působí důvěryhodně, čemuž přispívá i shoda v jeho slovech a činech, ostatním jde příkladem, motivuje jasným sdílením firemních tradic, hodnot, stylu života i kultury. Tvoří jen harmonizující vztahy, zaměřuje se na to kladné, na lidech hledá to pozitivní, umí jim pomoci i je přimět k lepším výkonům. V problémech vidí výzvu. Dokáže hledat různé i nezvyklé způsoby řešení a nelpí jen na jedné, mnohdy zaseté možnosti, jak problém řešit. Uskutečnitelnost svých myšlenek poukazuje volní snahou. Umí pracovat v týmu, uvědomuje si důležitost týmové synergie a úsilí. Za pomyslný vrchol můžeme označit to, najdeme-li takového manažera, pro kterého je jeho zaměstnání zároveň koníček, zábava. V tom, co dělá, se realizuje, přináší mu radost, pohodu a vidí ve svém zaměstnání poslání.⁷¹

3.4 VZDĚLÁVÁNÍ, ROZVOJ A UTVÁŘENÍ ZNALOSTÍ SPOLEČNOSTI

Prosperující podnik je takový, který si nezakládá pouze na hromadění znalostí ale znalosti i tvoří, a především je účelně užívá. Běžné pojetí dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníků spočívá v tom, že personální pracovník srovná potřebné kompetence na vybranou pozici se skutečnými kompetencemi, kterými disponuje uchazeč o pozici a sestaví plán vzdělávání, díky kterému se uchazeč nejvíce přiblíží požadavkům. Tento systém nám jistě své ovoce přinese, nemůžeme od něj ale očekávat nic navíc. Standartní přístup přináší pouze standartní výsledky. Chceme-li něco víc, je důležité vystoupit ze zajetých kolejí a vzdělávacích rituálů a najít klíč k nadstandartním výsledkům. Je důležité si uvědomit, že pouze soulad v tom, co umíme, chceme a můžeme, přináší dokonalejší výsledek než v předchozím případě. Nicméně jedna složka bez druhé fungovat nemůže a v případě ztráty jedné z nich se vše hrouští. Představme si člověka, který umí, ale nechce. Nebo takového, který neumí a ani nechce umět. Pochopitelně

⁷¹ BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str. 123–124

i člověk, který chce a umí, může přijít do bodu, ve kterém díky vyhoření ztratí motivaci a nechce nebo nemůže se hnout z místa. Jen souhra všech tří složek může vést k očekávanému a zdárnému konci. Pokrokové techniky rozvoje, jakými jsou např. koučink, mentoring, development centra, counseling nebo action learning, napomáhají propojení všech tří složek a zdárnému růstu člověka.⁷²

„Zajímavou a zřejmě perspektivní alternativou je přístup, který se na rozdíl od orientace na odstraňování slabých stránek osobnosti naopak prioritně opírá o rozvíjení jejich silných stránek. Moderní personalistika se nesnaží přizpůsobovat pracovní pozici, kterou má zastávat, ale spíše pozici pracovníkovi.“⁷³

Chápejme to tedy tak, že na každém z nás je něco špatného a něco dobrého. Nikdo není dokonalý, ani žádný učený z „nebe nespádl“. Každého člověka musíme chápat a vnímat jako osobnost, která sice nemusí vyhovovat našim požadavkům ve všech bodech, avšak i zvláštnosti každého z nás mohou společnost obohatit a je jen na každé organizaci, jak je schopna s tímto nakládat, pracovat a využít individuální vklad člověka i za předpokladu, že se v první chvíli může zdát, jakkoliv nevyhovující.⁷⁴

„Zajímejme se tedy (vedle nezbytných standardních požadavků na odbornou, sociální a osobnostní způsobilost) především o to, v čem jsou lidé výraznými individualitami s jedinečnými nezaměnitelnými vlastnosti, jako jsou jejich silné stránky, které mohou úspěšně rozvíjet ku prospěchu firmy i svému vlastnímu.“⁷⁵

Zaměstnanec, který ve své práci najde i své poslání, má vyšší šanci dosáhnout úspěchu než ostatní zaměstnanci, protože pracuje s radostí, nadšením, pracovní úkoly nepovažuje za trest, avšak vidí v nich výzvu.⁷⁶

⁷² BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str. 131-132

⁷³ BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str. 132

⁷⁴ BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str. 132

⁷⁵ BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str. 132

⁷⁶ BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str. 133

Inovativní podnik se vyznačuje nejen úrovní vzdělání svých zaměstnanců a zaměřením se na zákazníka, ale i rychlé učení se a aplikace naučeného v tom smyslu, že organizace dokáže být o krok napřed před konkurencí, dokáže být pružnější než ostatní, dokáže se přizpůsobit změnám na trhu, flexibilně reagovat, předjímat a roste její konkurenceschopnost na trhu ruku v ruce s přidanou hodnotou na výrobcích a službách, které zákazníkům nabízejí.⁷⁷

Jedno k druhému přispívá ke změně přístupů, stanovisek a samozřejmě i hodnot, které inovativní podnik vytváří. Nesmíme opomenout i nesnáze, které tento průběh doprovázejí. Štefan Medzihorský mezi překážky inovativního managementu uvádí spojení vědomostí a znalostí se statusy, vlivem a významností pro jejího šřítele. Velký podíl má i obava z neznámého, nejistota při snaze o změnu, strach z prozrazení vlastní nezpůsobilosti nebo nevěle podvolit se zvyšujícímu se objemu vědomostí, záměna opravdových vědomostí s pouhými dohady, neshody v pochopení obsahu sdělovaných informací, neznalost vědomostního potenciálů svých kolegů. Všechny tyto spory mohou směřovat cestu k emoční nestálosti, rozporu motivů, inovacím bez pevných základů, které nikam nevedou a mnoho dalším nechtěným projevům.⁷⁸

Opravdové transformace k vytvoření znalostní organizace přicházejí i odcházejí s managementem, který je původcem, držitelem a podněcovatelem chtěných obrátů a který dokáže uspět, stimulovat, ovlivňovat citovou i rozumovou stránku jedinců tak, aby pomohl rozvíjet jejich schopnosti, kapacitu, součinnost a neustálému zdokonalování se a učení.⁷⁹

Vzdělávání může přinášet užitek pouze v případě, nechybí-li v něm správný rozumový i citový podklad. Síla ctižádostivé myšlenky, přesvědčivá moc rozumového i citového náboje a promyšlené cesty za cílem a promyšlená realizace nám dovoluje myšlenku uskutečnit. Tyto kvality umožňují organizaci být vždy o krok dál než konkurence, vidět dál než ostatní a se svými zkušenostmi a znalostmi nakládat ku prospěchu organizace.⁸⁰

⁷⁷ BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str. 133

⁷⁸ MEDZIHORSKÝ, Štefan. Asertivita. Praha: Elfa, 1991. ISBN 80-900197-1-4. Str. 41

⁷⁹ BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str. 133-134

⁸⁰ BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium

Uvědomělý a stimulovaný pracovník již není jen předmětem vzdělávacího systému, ale sám se stává významným činitelem rozvoje podniku, protože pracuje-li sám na sobě, přináší tím do organizace své nové poznatky, zkušenosti a vědomosti, které nakonec obohacují samotný podnik jen tím, že do zaměstnání přichází člověk, který na sobě pracuje a do kolektivu může přinést něco nového. Sám směřuje k podpoře cílů a vizí podniku. Dokonce takového člověka můžeme chápat i jako motivaci pro ostatní kolegy.⁸¹

Uspěch na trhu můžou pouze ty organizace, které tvoří předpoklady pro účinný vývoj a možnost uplatnitelnosti poznatků v povaze vědomé i skryté. Takové organizace, které si zakládají na tom, aby každý pracovník organizace, protože není takové pracovní místo, které by nevyžadovalo ovládat žádné znalosti, ovládal um rozboru dat, přeměnil je ve znalosti, znalosti uměl využít ve svůj prospěch a ve prospěch organizace, jednal rozumně, schopně a podněcoval k tomu ostatní kolegy.⁸²

Efektivní transformace se v přístupu k organizačnímu vzdělávání zakládá na vytváření „knowledge centre“ vedoucích rozvoje za nemalé expertní, poradenské a metodické podpory HR manažerů. Při uskutečnění vlastních rozvojových aktivit je třeba spolupráce nejlépe všech manažerů, vedoucích pracovníků, liniových manažerů, kteří mohou poskytnou důležité znalosti svých zaměstnanců, důvěrné informace ohledně jejich možností, které vyzorovali při práci s nimi. Tyto cenné znalosti nemůže nikdo jiný, než přímý nadřízený pracovníka poskytnout, protože jde o vyzorované znalosti při činnosti, kdy nadřízení své pracovníky v plynulém provozu poznávají. V tomto případě může díky těmto znalostem volit nejvhodnější způsob vzdělávání, rozvoje vědomostí, volit účinné stimulační prvky a dostat se k nejlepším výsledkům vzdělávání. Čím více se daří zaměstnanci zapojit do zformování individuálních plánů, tím více mohou od zaměstnance očekávat zpět. Když se zaměstnanec na svém plánu vzdělávání podílí, můžeme očekávat jeho vyšší spokojenost, v které se zrcadlí ochota plán naplňovat. Bude-li se nám dařit své zaměstnance správně koučovat, oceňovat

(Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str. 134

⁸¹ BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium

(Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str. 134

⁸² BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium

(Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str. 134

a odměňovat za vynaložené úsilí a dosažené výsledky, tím snáze dochází k přenášení zodpovědnosti za osobní rozvoj na samotného zaměstnance, ke sdílení naučeného a tvořit tím znalostní podniky.⁸³

U některých, především u velkých a nadnárodních společnostech, můžeme vidět ještě jiný přístup ke vzdělávání. Pro přípravu svých uchazečů volí formu vzdělávacích center, „universit“ a talent klubů, ve kterých své manažery připravují. Na „univerzitách“ se uchazeči o manažerská místa učí základnímu manažerskému umu, obchodním dovednostem, řeší samostatné mise, projekty a díky možnosti projít si celé prostředí si zkusí vyřešit všechny situace. Tím jsou tito lidé připraveni v praxi reagovat v každé situaci, do které se dostanou. „Talent klub“ se zaměřuje na rozeznání, zachování a růst schopností zásadních zaměstnanců a talentů v podniku. Opírá se o psychodiagnostiku, vychází z mentoringu a koučinků, případně začlení i nabídku soft skills tréninků a orientaci k business workshopům a plánům, umožňující frekventantům skutečné zdokonalení jejich manažerských zkušeností a umů.⁸⁴

Neobyčejnou skupinou pracovníků můžeme označovat velmi nadané zaměstnance, držitele zásadního know-how společnosti. Jde o takové pracovníky, kteří mají specifický potenciál, odvádí nadstandardní pracovní výsledky, je za nimi vidět výborně odvedená práce, jejich schopnost jsou neobvykle výborné, jsou aktivní a mají obrovský vliv na kvalitní výsledky podniku. Jde o zaměstnance, za které organizace jen těžko hledají náhrady a o pracovníky, kterých si velmi ráda všímá konkurence. Je tedy na každé společnosti si takto talentované zaměstnance udržet. Zkušené organizace si proto tyto nenahraditelné a klíčové zaměstnance velmi chrání, připravují pro ně nadstandardní programy, trainees programy i programy pro talenty, mentoring, koučink, umožňuje jim tvorbu individuálních vývojových projektů. Poskytuje těmto zaměstnancům pocit výjimečnosti, nenahraditelnosti a úcty k nim. Možnostmi dalšího vzdělávání jim umožňuje získání prestiže a pevnosti.⁸⁵

⁸³ BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str. 134

⁸⁴ BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str. 134

⁸⁵ BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7. Str. 134

3.4.1 ORGANIZAČNÍ VZDĚLÁVACÍ PROGRAM

Použití tohoto způsobu závisí na transformaci v systémech řízení, které se projevují mimo jiné i ve stále rozšiřujícím se opravňování a delegování zaměstnanců k vykonávání vedoucích funkcí, dnes již spíše zastarale pojmenovávané jako funkce manažerské. V podstatě jde o začlenění dříve řízených pracovníků především do procesu rozhodování, jakýsi participativní management. Proto, aby se toto mohlo stát, je nezbytné připravit zaměstnance takovým způsobem, který jim umožní získat znalosti a dovednosti potřebné ke správnému budoucímu uplatnění. Stejně tak důležité je vytvořit v organizaci takové podmínky, které umožní pracovníkům nově nabyté zkušenosti aplikovat a v poslední řadě je za to řádně odměnit. Tento vzdělávací program tedy v zásadě vychází ze schopností vrcholového managementu podniku srozumitelně vyjádřit a objasnit budoucí kroky společnosti, jakým směrem se bude dále rozvíjet, její poslání a důležité cíle a motivování ostatních zaměstnanců podniku k jejich společné snaze o rozvoj. Velkou roli zde hraje transformace v podnikové kultuře, která je v této situaci brána jako tmel všech pracovníků, ale jde také o přímý nástroj řízení. Je-li to nezbytně nutné a projekt rozvoje podniku to vyžaduje, musí být prostředky pro důraznější ovlivňování podnikové kultury a její případnou změnu začleněny ještě před samotným uskutečněním změn ve strategické orientaci. Ačkoliv je nutné nezapomínat na to, že obsah a typ firemní kultury je do značné míry ovlivňován všemi důležitými partnery.⁸⁶

Kultura podniku a obzvláště transformace v jejím pojetí patří také s ostatními změnami v poslání zaměstnavatelských organizací. Jako příklad je možné uvést změnu v přístupu ke kultuře podniku a jejím úlohám, ukazující se v užívání účinných metod komunikace a aktivace potřeb stále nabývat a růst v tzv. lídrovských stylech vedení a směřování k vyšší sociální odpovědnosti podniku. Některé podniky se k této odpovědnosti hlásí i formální podobou, tedy přijetím dobrovolného závazku sociálně odpovědné firmy.⁸⁷

⁸⁶ TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. Str. 103-104

⁸⁷ TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. Str.

Všechny výše zmiňované transformace v procesech a systémech řízení, plánech, konceptech kultury a sociální odpovědnosti na jednotlivých stupních systému podniku vedou taktéž k transformacím v žádostech na pracovníky, a to ze strany jejich rozvinutě pojatých kompetencí, obsahující aktivní rozvoj jejich schopnosti přizpůsobit se. S tímto se pochopitelně zároveň zvyšuje odpovědnost zaměstnanců podniku za vlastní rozvoj a jejich osobní přístup k procesům učení a vzdělávání se ve všech možných formách. Zahrnujeme sem tedy i učení neformálního i informálního charakteru a zařazujeme i tzv. učení inter-organizační.⁸⁸

Inter-organizační učení považujeme za znak učící se organizace. Je-li toto pojetí dnes už jakkoliv přežitě, stále ho můžeme přes menší námitky považovat za ideový a čerpat z něj nápady nebo ho řadit mezi eventuální zdroje organizačního programu.⁸⁹

Pro zdárné využití nejen tohoto typu rozvojového programu je zásadní systém podnikové komunikace a rozvoj komunikačních a komunikativních kompetencí. Komunikace se tak v podniku stává klíčová pro efektivní fungování, řízení a zvládnání pracovních úloh a mimo jiné tím nadále roste její sociální a rozvojová dimenze. Zaměstnanci podniku se učí, jak úspěšně dosáhnout svých pracovních cílů a jak účinně dospět k efektivnímu řešení různých nestrukturovaných zauzlení. Komunikaci využívají také pro nabytí, přizpůsobení nebo změnu kompetencí a díky tomu dochází k dalšímu rozvinutí intenzivnější vzdělávací a učící činnosti. V plánu řízení podle kompetencí se o komunikaci píše jako o nejdůležitější kompetenci v celém konceptu znalostního managementu.⁹⁰

3.4.2 PLÁNOVACÍ PROGRAM

Tento program vzdělávání byl zformován jako výsledek implementace personální strategie, lépe řečeno jako strategie řízení lidských zdrojů. Nejdůležitější díly této strategie, ke které náleží obzvláště získávání, rozvoj, odměňování a taktika o pozitivních kolektivních vztazích, jsou velmi těsně provázány s personálními

⁸⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8

⁸⁹ TICHÁ, Ivana. Učící se organizace. Praha: Alfa Publishing, 2005. Management praxe. ISBN 80-86851-19-2.

⁹⁰ TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8

perspektivami, s analýzou potřeb a s plánováním počtu a struktury lidských zdrojů, které bude podnik v době, na kterou je plán tvořen potřebovat. Jako výhoda se nám v tomto případě může jevit zavedení modelu řízení podle kompetencí, popřípadě integrace strategických personálních procesů kolem soustavy pravomocí nebo charakteristik pracovních míst.⁹¹

Řízení lidských zdrojů podle pravomocí i další možné koncepty řízení a růst zaměstnanců v podnicích závisí na tom, jaké jsou další plány a cíle podniku, jejich zformování, kontinuální hodnocení, které jsou zpravidla uskutečňovány pomocí informačních systémů s počítačovou podporou. Řeč je o nejrůznějších typech personálních a manažerských informačních systémů, z obecnějšího hlediska jde říct, že se jedná o využívání pokročilých informačních a komunikačních technologií.⁹²

Jako tvůrce tohoto učícího a vzdělávacího programu můžeme mimo personalistů, kteří jsou také odpovědní za jeho vedení, označit i manažery jako nositele personální práce v podniku. Manažery, které můžeme označit za tvůrce, se nejčastěji účastní formou formalizovaného procesu periodického hodnocení, optimálně jako součást cyklu řízení pracovního výkonu, jenž bývá propojován s evaluací podnikového vzdělávání a formuje návrh rozvoje. Přípravnou složkou k uskutečnění plánovacího programu by měly být kurzy vedení hodnotících a rozvojových dialogů pro manažery a objasnění zisku, který budou mít všichni účastníci.⁹³

⁹¹ TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. Str. 109

⁹² TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. Str. 109-110

⁹³ TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. Str. 110

3.4.3 SYSTÉMOVÉ PROGRAMY

Souvisejí a týkají se účinného ovládnutí souborů personálních funkcí. Můžeme tedy říct, že vycházíme z plánovacího programu a prvotně též ze základního, podnikem schváleného a prováděného plánu personální práce, mnohdy ze vzoru personálního řízení nebo řízení lidských zdrojů, který podnik používá při řízení, správě a rozvoji svých zaměstnanců.⁹⁴

Množství personálních činností, jejich obsah a uspořádání, které odborníci personálním procesům přisuzují, se různí. V mnoha případech se rozchází jen v nepatrnostech, jindy se odborníci neshodnou ani na základních definicích. Tento trend můžeme sledovat v rozcházejících se informacích v odborné literatuře, avšak v jedné věci se odborníci shodují. Je to důraz na širší pojetí personální práce v podnicích. Pod tímto pojmem najdeme i nestandardní pojetí, jako např. péči o lidské zdroje a jejich rozvoj – personální poradenství. Je důležité upozornit na to, že zde nejde jen o posilování konkurenceschopnosti na trhu, ale také o zabezpečení zaměstnatelnosti pracovníků organizace a celostní řízení lidských zdrojů. Na přelomu 20. a 21. století se začal objevovat nový směr, holistický management. Přestože tento termín již dnes najdeme v odborné literatuře ojediněle, v praxi jisté náznaky vidíme stále. Holistický management můžeme chápat jako pomoc v rozvojových programech, které jsou zaměřené na duševní a fyzickou pohodu zaměstnanců, budeme-li jmenovat, jde především o programy zaměřené na emocionální kompetence vedoucích zaměstnanců, odolnost vůči stresu u řadových zaměstnanců, psychohygienu. Cílem je dosáhnout jakéhosi souznění, pohody a klidu jak na pracoviště, tak i v osobním životě, protože je-li nám dobře jako lidem, odvádíme i mnohem lepší výsledky v práci jako zaměstnanci.⁹⁵

3.4.4 PROGRAMY PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Tyto typy vzdělávacích programů můžeme přirovnat k systémovým programům. A to nejspíše proto, že péče o pracovníky, jako složka sociální politiky podniku, je neoddělitelnou složkou personální soustavy podniku vystupující z personální strategie,

⁹⁴ TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. Str. 110

⁹⁵ TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. Str. 110

souvislost najdeme také s pracovněprávní problematikou. Odborníci zastávají názor, že jde o problematiku, která je tak obsáhlá a zajímavá, že by neměla zůstat bez povšimnutí, a to z toho důvodu, že péče o zaměstnance, především ve smluvené a dobrovolné části může mít obrovský vliv na sociální a osobnostní rozvoj pracovníku a nemusí se nutně jednat pouze o oblast zaměstnaneckých benefitů, ale spadá sem i retenční a motivační aktivity, které přisuzujeme sociální odpovědnosti vedoucích pracovníků i podniku jako celku a také programy posily sociální diverzity v podniku. V tomto případě můžeme dokonce mluvit o managementu diverzity. Toto pojetí je poměrně nové a můžeme ho chápat jako další krok k podpoře rovných příležitostí, nepatří sem ale kvóty a omezení. Nezaměřuje se pouze na genderovou problematiku, záběr je širší. Jde o celou řadu aktivit podporující sociální rozmanitost a různorodost pracovních kolektivů. Díky správnému použití tohoto konceptu mají dosud znevýhodněné skupiny pracovníků možnost cítit se dobře a prospěšně.⁹⁶

Další z eventualit, jak vyjít vstříc sociálním potřebám pracovníků a současně lépe využít jejich schopnosti, je dát jim možnost dalších programů souvisejících s rozsáhlejšími pojetím rovných příležitostí. Můžeme mluvit o programech podporující alternativní pracovní úvazky. Přesněji řečeno posílit možnost zavedení pružných režimů práce takovým způsobem, aby to přineslo očekávaný přínos jak podniku jako celku, tak i jednotlivým zaměstnancům.⁹⁷

3.4.5 VZTAHOVÉ PROGRAMY

Vztahové programy úzce souvisí se sociálním systémem podniku, především s typem, obsahem a s metodami působení podnikové kultury jako nástroje posilování a vytváření hodnot společných příslušníků podniku. Dojde-li k pozitivnímu ovlivňování podnikové kultury, za což nesou zodpovědnost personalisté a vedoucí pracovníci podniků, dojde k pozitivním změnám ve způsobech, jakým podnik dosahuje svých vytyčených cílů, tedy v pracovním výkonu jednotlivých zaměstnanců, ale i celých skupin. Tímto způsobem přijímané a dále rozvíjené hodnoty mohou být časem začleněny jak do

⁹⁶ TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. Str. 110-111

⁹⁷ TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. Str. 111

vnitřního organizačního rámce, tak případně i do hodnotově-normativního systému celého společenství v určitém geopolitickém a historickém kontextu, a to díky symbolickému a faktickému konání a dílů materiální a symbolické povahy.⁹⁸

Složkou vztahových programů mohou znovu být výstupy z několika zde již jmenovaných pojetí. Budeme-li mluvit konkrétně, jedná se o sociální odpovědnost podniku, rozčlenění managementu a další typy aktivit podniku v sociální, enviromentální či kulturní oblasti.⁹⁹

Ve vztahových programech se jedná o to, jaký převládá v podniku styl řízení, lépe řečeno změn v řízení, jaký byl přijat model podnikové komunikace. V některém podniku může převládat buď horizontální, vertikální nebo diagonální komunikace. Jde i o využívání různých prostředků komunikace, včetně tzv. vizuálního managementu, možnosti řešení problémů a vyjednávání, včetně kolektivního, které souvisí se souhrnným strategickým zaměřením podniku a se systémem organizačního řízení. A to vše s následky, které to přináší pro obsahy a cíle a z nich vyplývající metodické a formální metody využívané v rámci rozvojových a vzdělávacích aktivit v podnicích. Transformace v obsazích a v cílech organizačního vzdělávání, vývoj didaktických prostředků a uplatňovaných forem a systematická podpora učení v podnicích mohou přizpůsobovat také ostatní druhy následujícího vzdělávání a učení dospělých.¹⁰⁰

Popsané klasifikace rozvojových programů a zejména krátké shrnutí jejich obsahu pochopitelně ukazuje spíše ideální stav, pro které je navíc příznačné také to, že mezi programy rozvoje přetrvává koncepční shoda a synergie podněcující vzájemné vztahy. Je důležité si uvědomit, že má-li vzdělávací program plnit svou funkci co nejvíce kvalitně a do podniku přinést co největší užitek, je nutné provádět rozvojovou funkci takovým způsobem, který vychází ze současné úrovně poznání v dané oblasti a zároveň odpovídá aktuální situaci, ve které se daný podnik v současné chvíli nachází. Z toho důvodu je velmi důležité, aby zaměstnanci zodpovědní za rozvoj lidských zdrojů

⁹⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. Str. 111-112

⁹⁹ TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. Str. 112-113

¹⁰⁰ TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. Str. 112

v organizaci měli nejen funkční, ale také andragogické a koncepční kompetence, uvědomovali si a refletovali nynější andragogické teorie a uměli je použít v praxi.¹⁰¹

Dalším neméně důležitým faktorem a nutností je diagnostikovat vnitřní podmínky v organizaci a její životní cyklus, předpovídat dostupnost nejrůznějších typů zdrojů pro podnik, a to včetně následků, které to bude pro podnik v budoucnu mít. Mimo jiné je také důležitým předpokladem pro úspěšné zavedení programů a fungování vývoje podniku znalost širšího kulturně-historického kontextu, souvisejícího rovněž s politickou, geografickou, enviromentální a ekonomickou situací regionu či země, ve které se podnik nachází.¹⁰²

Každý podnik je ve své podstatě pluralistický, je tvořen různými pracovníky s různými druhy motivace a s různými schopnostmi. Na dovednostech a schopnostech hlavních skupin nositelů personální práce v podniku a členů vrcholového managementu a na jejich snaze zabývat se zaměstnanci podniku a systematicky si osvojovat různé přístupy k práci. Na nich pak závisí, zda a s jakým přínosem bude podnik přispívat ke svému vývoji prostřednictvím rozvoje svých zaměstnanců.¹⁰³

¹⁰¹ TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. Str. 112

¹⁰² TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. Str. 112

¹⁰³ TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8. Str. 112-113

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ČESKÉ POŠTY V MLADÉ BOLESLAVI

Praktická část diplomové práce zjišťuje, jak jsou pracovnice vybraných poboček České pošty v Mladé Boleslavi spokojeny se systémem profesního vzdělávání, které jim nabízí jejich zaměstnavatel, zda je časová dotace školení a kurzů dostačující a zda náplň těchto kurzů jim pomáhá ve zvládnutí pracovních povinností.

Cílem praktické části diplomové práce je ověřit hypotézy za pomoci strukturovaného rozhovoru se zaměstnanci několika poboček České pošty v Mladé Boleslavi.

Rozhovory s respondentkami byly provedeny na třech pobočkách České pošty v Mladé Boleslavi. Jde o pobočku Mladá Boleslav 2, Mladá Boleslav 3 a Mladá Boleslav 5. Do rozhovoru se zapojilo celkem sedmnáct pracovníc, z nichž jsou tři vedoucí pracovníce jednotlivých poboček. Každé pracovníci bylo zajištěno soukromí. Sběr dat probíhal pouze mezi autorem a pracovníci, rozhovor byl zaznamenáván na diktafon. Všechny respondentky souhlasily se zpracováním dat, všechny rozhovory byly po analýze dat smazány. Pracovnicím byly položeny otevřené otázky s možností volných odpovědí.

4.1 HYPOTÉZY

- 1) Pracovnice jsou obeznámeny s nabídkou vzdělávacích kurzů pořádaných Českou poštou.
- 2) Pracovnice jsou motivovány dále se vzdělávat.
- 3) Povinná školení, které zaměstnanci absolvují jim pomáhají plnit stanovené pracovní úkoly.

4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY

- 1) Proč jste si jako svého zaměstnavatele vybrala Českou poštu?
- 2) Nabízí Vám Česká pošta i nepovinné kurzy nebo další nepovinné vzdělání?
- 3) Chybí Vám v nabídce České pošty některý typ školení – jazykový, sebeobrana, nebo další profesní vzdělávání?
- 4) Využíváte znalosti získané na vzdělávacích kurzech při Vaší práci?
- 5) Motivuje Vás přístup zaměstnavatele k dalšímu vzdělávání?

4.3 METODOLOGIE VÝZKUMU – STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

Rozhovor je veden výzkumníkem, který se dotazuje prostřednictvím předem připravených otázek jednoho nebo více respondentů. Jedná se o rozhovor strukturovaný. V tomto případě vede rozhovor výzkumník, který rozhoduje o tématu i o získávaných informacích. Dalším typem rozhovoru je rozhovor polostrukturovaný. I v tomto případě má výzkumník připravené otázky dopředu. Rozdíl je pouze v možnosti volnější odpovědi respondentů a širšího záběru. Pro kvalitativní výzkum je možné použít

i rozhovor zcela nestrukturovaný. V tomto případě výzkumník jen určí téma, na které respondent volně vypráví.¹⁰⁴

Rozhovor je jako nástroj dotazování v andragogickém výzkumu využíván jen málokdy. Při přípravě otázek pro rozhovor je, stejně jako při dotazníkovém šetření, třeba vhodně hledat výzkumné otázky. Žádný z respondentů by se neměl cítit nepohodlně, otázky by neměly být osobně nepřijatelné nebo intimní. Dalším důležitým bodem je zvolit vhodný typ záznamu informací. Zde se jeví jako nejspolehlivější metoda nahrávat data na záznamník. Je zde ovšem možnost určitého zkreslení. Proto je nutné ujasnit si všechny výhody i nevýhody rozhovoru. Mezi výhody rozhovoru je možné uvést přímý kontakt mezi výzkumníkem a respondentem, výzkumník tak může řídit průběh rozhovoru. Oproti dotazníkovému šetření nejsou respondenti při rozhovoru nikterak limitováni,

¹⁰⁴ PRŮCHA, Jan. Andragogický výzkum. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5232-7. Str. 120–121

například délkou rozhovoru nebo informacemi, které chtějí respondenti sdělit. Mezi nevýhody se řadí nemožnost oslovit větší množství respondentů jako při rozhovoru nebo náročnost přepisu informací do psané podoby. Je tedy patrné, že výzkum pomocí rozhovoru je velmi časově náročný. Přináší představy jen omezené části andragogické edukační reality od malé skupiny dotazovaných jedinců. Analýzu zaznamenaných poznatků poté vede výzkumník tím směrem, aby zjistil rozhodující momenty, klíčové události, které ovlivnily životní postoje a profesní dráhu dotazového. Z charakteru rozhovoru tedy vyplývá, že je vhodný jen pro takový výzkum, který zohledňuje unikátní, specifické jevy a procesy spjaté s jednotlivci a není možné zobecňovat závěry na celkovou populaci.¹⁰⁵

4.4 VÝZKUMNÝ SOUBOR

Pobočka Mladá Boleslav 2 a její pracovníci

Pobočka České pošty Mladá Boleslav 2 sídlí na adrese Havlíčkova 1307, 293 02 Mladá Boleslav. Objekt pošty se nachází v městské části Severní sídliště. Z vybraných poboček se jedná o tu největší, disponuje třemi přepážkami. Jedná se o nejmodernější pobočku, s ideálním zázemím pro zaměstnance i zákazníky České pošty. Pobočka má velké parkoviště, bezbariérový přístup, nabízí služby Western Union, Czech POINT a umožňuje platby platebními kartami. Na rozdíl od většiny ostatních poboček má otevřeno i v sobotu. Česká pošta tuto pobočku hodnotí plným počtem hvězd, tedy pěti hvězdami.

- Veronika Ehrenberger – vedoucí pošty, 41 let, u České pošty pracuje 20 let
- Martina Sýkorová – přepážková pracovníce, 31 let, u České pošty pracuje 15 let
- Ludmila Šedivá – přepážková pracovníce 50 let, u České pošty pracuje 10 let
- Iva Zvěřinová – přepážková pracovníce 45, u České pošty pracuje 7 let
- Lenka Štolovská – přepážková pracovníce, 35 let, u České pošty pracuje 6 let

¹⁰⁵ PRŮCHA, Jan. Andragogický výzkum. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5232-7. Str. 121–123

- Barbora Spielmannová – přepážková pracovnice, 27 let, u České pošty pracuje 4 roky
- Lucie Doležalová – přepážková pracovnice, 22 let, u České pošty pracuje 8 měsíců

Pobočka Mladá Boleslav 3 a její pracovnice

Pobočka České pošty Mladá Boleslav 3 sídlí na adrese tř. Václava Klementa 822. Objekt pošty se nachází naproti největšímu obchodnímu centru v Mladé Boleslavi a zároveň u autobusového nádraží. Díky tomu je tato pošta velmi vyhledávanou, jedná se o jednu z nejstarších poboček ve městě. Vzhledem k tomuto faktu, nemůžeme hovořit o moderním vybavení, nelze zde platit kartou, je zde terminál Sazky ON-LINE a na rozdíl od předešlé pobočky je zde zachována hodinová polední pauza od 12:00 do 13:00 hod..

- Marcela Slavíková – vedoucí pošty, 41 let, u České pošty pracuje 10 let
- Zdena Senohrábková – přepážková pracovnice, 28 let, u České pošty pracuje 4 roky
- Štěpánka Kašparová – přepážková pracovnice, 32 let, u České pošty pracuje 4 roky
- Eliška Poláková – přepážková pracovnice, 21 let, u České pošty pracuje 1 rok
- Andrea Flanderová – přepážková pracovnice, 55 let, u České pošty pracuje 25let

Pobočka Mladá Boleslav 5 a její pracovnice

Pobočka České pošty Mladá Boleslav 5 sídlí na adrese náměstí Republiky 1160. Nachází se v blízkosti Okresního soudu, Dopravního inspektorátu, inspektorátu Cizinecké policie a Finančního úřadu. S jistou nadsázkou by se dalo říct, že tato pobočka slouží pouze těmto institucím. Pobočka je jedna z těch starších, nenabízí možnost parkování ani bezbariérový přístup. Nemá otevřeno v sobotu. Je zde dodržována polední pauza a pracovní doba končí v 17:00 hod., stejně jako na výše jmenovaných úřadech. O víkendech pobočka není otevřena.

- Romana Soumarová – vedoucí pošty, 39 let, u České pošty pracuje 17 let
- Kamila Macháčková – přepážková pracovnice, 26 let, u České pošty pracuje 3 roky
- Jana Majtánová – přepážková pracovnice, 47 let, u České pošty pracuje 14 let
- Miroslava Tomašiová – přepážková pracovnice, 34 let, u České pošty pracuje 8 let
- Kateřina Hodbořová – přepážková pracovnice, 31 let, u České pošty pracuje 4 roky

4.5 CELKOVÁ ANALÝZA ROZHOVORŮ S PRACOVNICEMI

1) Proč jste si jako svého zaměstnavatele vybrala Českou poštu?

Na první otázku odpovídaly pracovnice ve většině případech stejně. Českou poštu si jako svého zaměstnavatele vybíraly zcela náhodně. Pracovnice pobočky Mladá Boleslav 3, Kamila Macháčková uvádí, že si Českou poštu jako svého zaměstnavatele vybrala díky své kamarádce, která z pobočky odcházela a pracovní místo jí doporučila. Stejně tak doporučila Kamilu Macháčkovou své nadřízené pracovnici, vedoucí pošty Denise Nováková. Pracovnice pošty Mladá Boleslav 3, Eliška Poláková si všimla inzerátu na internetu, a přihlásila se do výběrového řízení. To pro ni dopadlo úspěšně a na pobočku mohla nastoupit. Lucie Doležalová z pobočky Mladá Boleslav 2 reagovala na inzerát vyvěšený na dveřích pobočky. Pouze jedna ze zaměstnankyň, pracovnice pobočky Mladá Boleslav 2, vystudovala střední školu zaměřenou na poštovní činnost, přesněji SOŠ informatiky a spojů a SOU ve městě Kolín. Obor poštovníctví a logistika. Dá se tedy říci, že s cílem pracovat na poště vycházela již ze základní školy.

2) Nabízí Vám Česká pošta i nepovinné kurzy nebo další nepovinné vzdělání?

Odpovědi na tuto otázku byli jednoznačné, respondentky se v odpovědích shodly tak, jako v žádné jiné. O tom, že Česká pošta nabízí nepovinné vzdělávací kurzy vědí všechny pracovnice. Většina z nich o ně bohužel nemá zájem. Pouze respondentky ve věkové kategorii do 27 let projevily zájem o možnosti dalšího jazykového vzdělávání, případně o možnost seznámit se s využitím moderních technologií pro práci na České poště. Dvě respondentky z pobočky Mladá Boleslav 3, Zdena Senohrábková a Štěpánka Kašparová při rozhovoru uvedly, že by jazykové znalosti mohly využít při komunikaci s klienty, protože vedle obchodního centra a autobusového nádraží se nachází jedna ze vstupních bran do závodu Škoda Auto a.s. a velkou část klientů tvoří agenturní zaměstnanci této velké firmy, tedy cizinci.

3) Chybí Vám v nabídce České pošty některý typ školení – jazykový, sebeobrana, nebo další profesní vzdělávání?

V této otázce již odpovědi respondentek shodné nebyly. Jako nejpoptávanější školení je možné uvést školení, které by pracovnícím pomohla prohloubit své znalosti v oblasti nabídky produktů, která je součástí jejich pracovní činnosti. Respondentka z pobočky Mladá Boleslav 3, Kateřina Hodboďová říká, že by velmi uvítala školení, kde by jim bylo prakticky ukázáno, jak nejlépe nabídnout zákazníkům produkt, jako je např. běžný poštovní účet nebo stavební spoření. Dále uvádí, že jí nedělá problém zákazníka oslovit, avšak neví, zda např. špatnou technikou pokládání otázek nepřichází o potenciální klienty, které odradí chybnou nabídkou. Podobné odpovědi se často opakovaly. Pracovnice pobočky Mladá Boleslav 3, Štěpánka Kašparová vnímá jako zásadní takové školení, kde by jí byly podrobně vysvětleny ty produkty, které má ve svém pracovním plánu. Chybí jí takové školení, ve kterém by byla vysvětlena, do podrobných informací, problematika hypotečních úvěrů. Uvědomuje si, že její znalosti v tomto odvětví nemusí být stoprocentní, protože její prací je podat základní informace a zajistit klientům konzultaci s hypotečním poradcem, avšak necítí se dobře v situaci, kdy nabízí produkty, ve kterých si není vším zcela jista. Ve většině případů se pracovnice také shodují na nutnosti mikro školení, nebo spíše větší informovanosti ze strany České pošty v oblasti aktualit. Pracovnice vidí problém v častých změnách předpisů, které není možné ve velkém provozu v plné míře sledovat, a obávají se toho, že by mohlo dojít z jejich

strany k pochybení jen z toho důvodu, že si nestihly vyhledat aktuální změny. Dvě respondentky z pobočky Mladá Boleslav 3, Zdena Senohrábková a Štěpánka Kašparová při rozhovoru uvedly, že by jazykové znalosti mohly využít při komunikaci s klienty, protože vedle obchodního centra a Autobusového nádraží se nachází jedna ze vstupních bran do závodu Škoda Auto a.s. a velkou část klientů tvoří agenturní zaměstnanci této velké firmy, tedy cizinci.

4) Využíváte znalosti získané na vzdělávacích kurzech při Vaší práci?

Hodnocení vzdělávacích kurzů ze strany pracovníků bylo kladné. Vzdělávací kurzy považují ve většině případech za pozitivní, pracovní úkoly jim plnit pomáhají. Avšak v odpovědích je možné najít rozdíly. Pracovnice pobočky Mladá Boleslav 2, Ludmila Šedivá odpověděla, že je velmi důležité, jaký lektor kurz vede. Protože již pracuje na České poště velmi dlouho, měla možnost projít velkým množstvím vzdělávacích kurzů. Říká, že nelze srovnat školení, které je zaměřené na praktické dovednosti a je v něm zahrnut i praktický nácvik se školením, ve kterém pouze poslouchá výklad lektora. Uvádí, že je-li možné lektora sledovat, jak by situaci řešil on, umí si pak s problémem více poradit. Jiný pohled na tuto problematiku přináší pracovnice stejné pobočky, Lucie Doležalová. Lucie Doležalová pracuje na České poště velmi krátkou dobu. Sama sebe považuje za nováčka a říká, že školení, které nyní absolvovala, jí velmi pomohlo. Učení se v plném provozu není možné provádět do hloubky. Naučit se zde může pouze základní úkony a tato školení, mimo pobočku, kde se zaměstnancům věnuje lektor v plné výši, považuje za nepostradatelné. S tímto se shoduje s pracovnící pobočky Mladá Boleslav 3, Miroslavou Tomašovou, která se stále cítí být na České poště novým pracovníkem. Říká, že absolvované školení není možné nahradit žádným jiným způsobem a systém považuje za výborný. Především oceňuje možnost navštívit pobočku pro nové zaměstnance, kde se všechny pracovnice učí, je jim věnován čas a odborný dohled. Díky tomu se naučila mnohem rychleji vše, co by se za běžného provozu podle svých slov učila ještě dnes. Získané znalosti při školeních tedy využívá v plné míře.

5) Motivuje Vás přístup zaměstnavatele k dalšímu vzdělávání?

Tato otázka nebyla zcela správně formulována. Z odpovědí respondentek vyplynulo, že se některých typů školení musí účastnit povinně, nelze tedy hovořit o motivování zaměstnavatelem. Jako vhodnější by se jevila formulace otázky, zda jsou zaměstnanci České pošty motivováni dále se vzdělávat i nepovinně – možnost rychlejšího kariérového postupu, zlepšení platových podmínek apod.

V oblasti motivace se pracovnice rovněž shodují. Jejich motivace dále se vzdělávat není vysoká. Pracovnice pobočky Mladá Boleslav 5, Jana Majtánová necítí motivaci dále se vzdělávat vůbec. Další vzdělávání chápe jako nutnost. Říká, že kdyby se sama dále nevdělávala a pracovala pouze s informacemi, které jí byly podány při základních školeních, dnes by již na pobočce nemohla pracovat. Jako motivační motor zde tedy neuvádí svého zaměstnavatele, nýbrž své svědomí. Nechce podávat zákazníkům chybné informace, a proto se vzdělává. Stejný postoj jako Jana Majtánová zaujímá většina pracovnic. Jiný postoj k problému můžeme pozorovat u vedoucích pracovnic. Všechny tři pracovnice se shodují na tom, že jejich motivací jsou jejich podřízené pracovnice. Marcela Slavíková, vedoucí pobočky Mladá Boleslav 3 uvádí, že jejím zrcadlem jsou její pracovnice. Vidí v nich své chyby a ony jsou její motivací, nikoliv zaměstnavatel. Když ona poleví, stejně tak poleví pracovnice pobočky. Proto se stále snaží vzdělávat se, a to především ve vedení lidí, v jejich motivaci a snaží se dotáhnout vše k cílové čáře.

4.6 VYHODNOCENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ

Hypotéza č. 1 – Pracovnice jsou obeznámeny s nabídkou vzdělávacích kurzů pořádaných Českou poštou.

První stanovená hypotéza byla verifikována. Dotazované zaměstnankyně potvrdily, že jsou obeznámeny s nabídkou vzdělávacích kurzů, nabídku rozumí a umí se v ní orientovat.

Hypotéza č. 2 - Pracovnice jsou motivovány dále se vzdělávat.

Hypotéza č. 2 nebyla verifikována. Pracovnice České pošty uvedly, že se necítí být motivovány dále se vzdělávat.

Hypotéza č. 3 - Povinná školení, které zaměstnanci absolvují jim pomáhají plnit stanovené pracovní úkoly.

Poslední hypotéza byla verifikována. Pracovnice znovu stejně jako z první hypotézy uvádí, že jsou spokojeny. Školení považují za užitečné a pomáhá jim plnit stanovené pracovní úkoly.

5 DOPORUČENÍ A MOŽNOST ZMĚNY

Vzhledem k výsledkům rozhovoru v praktické části diplomové práce by Česká pošta měla nabídnout svým zaměstnancům jazykové kurzy jako povinnou součást dalšího vzdělávání. Jazyková specifikace těchto kurzů by se měla odvíjet od polohy dané pobočky, tzn. pro Mladou Boleslav jako město s největším zaměstnavatelem v České republice – Škoda Auto, a.s. by povinnou jazykovou výbavou měly být ruský a německý jazyk. V ostatních velkých městech např. Praha a Brno by tímto jazykem měl být anglický jazyk.

Dle odpovědí respondentek by Česká pošta měla rozšířit v povinném vzdělávání nabídku kurzů na doplňkové služby. V tomto případě je možné navrhnout určité doporučení. Z výpovědí respondentek je patrné, že se při nabídce produktů necítí zcela komfortně, a to z důvodu nedostatečných znalostí. Česká pošta sice vzdělávání formou e-learningu nabízí, pracovníce s tímto systémem nejsou spokojeny. Informace jsou podle nich zastaralé. V první řadě by se tedy měla Česká pošta zaměřit na funkční systém aktualizací těchto informací. Zpřístupnit připojení k internetu, které by zaměstnankyně uvítaly. V řadě druhé je nutné podpořit vzdělávání formou e-learningu i jiným způsobem. Zde se nabízí možnost microlearningu. Znalosti, které jsou nutné pro např. životní pojistky, hypoteční úvěry, spotřebitelské úvěry, rozdělit na malé vzdělávací části, které by každý den prezentovala vedoucí pracovníce pracovním přepážkovým. Vzdělávání by se tedy odehrávalo na domovských poštách, zabralo by pouze cca 2 minuty denně, kde by si pracovníce řekly ty nejnütnější informace. Po nějaké době by zcela jistě bylo možné sledovat prohlubování znalostí jednotlivých pracovníc bez násilného vzdělávání se, typem učení „zabijeme dvě mouchy jednou ranou“. Tomuto typu vzdělávání není možné se vyhnout. Postihne všechny zaměstnance, takže zapojíme i ty kolegyně, které už necítí potřebu vzdělávat se, na školeních nepracují a hodnotí ho jako nepřínosné.

Dalším doporučením by bylo rozšíření nabídky nepovinného vzdělávání, jehož součástí by bylo seznamování se s moderními technologiemi, které Česká pošta využívá, jazykové vzdělávání, ale také kurzy sebeobran, duševní hygieny, supervize. Účast na

těchto nepovinných školeních by měla být pozitivně finančně ohodnocena, případně by měla účastníkům těchto kurzů zajistit lepší kariérový postup v rámci České pošty.

Větší pozornost pro by Česká pošta měla věnovat vedoucím pracovníkům poboček. Z rozhovorů vyplynulo, že všechny tři dotazované vedoucí pracovníce vnímají nutnost dále se vzdělávat v oblasti motivace podřízených zaměstnanců. Současný stav hodnotí jako dostačující, avšak možnost pro rozvoj zde stále vidí. Z této situace vyplývá možnost rozšíření časové dotace pro tento typ kurzů. Další z možností je zvýšení dostupnosti. Tyto kurzy zatím navštěvují pracovníce ve velkých regionálních městech, pod které pobočky spadají, např. Praha, Ústí nad Labem, Liberec. Doporučením by v této oblasti mohla být možnost přiblížení těchto typů školení do hlavních pošt ve větších městech, kam by dojížděli i vedoucí pracovníci z přilehlých vesnic. Školení by se stalo účelnějším a osobnějším. Lektoři by mohli navštěvovat jednotlivé pobočky pošt a s vedoucími pracovníky pracovat přímo na jejich poštách s jejich týmem. Dávat jim rady „šité na míru“ pracovního kolektivu na jednotlivých poštách, ukazovat v praxi „jak na to“.

Všechna výše uvedená doporučení spějí ke stejnému výsledku. Zaměřit se na praktickou část vzdělávání. Protože si každá pošta z personálních i časových důvodu nemůže dovolit vysílat své pracovníky na školení častěji, než je stanoveno zákonem, nabízí se doporučení zesílit tým mobilních lektorů, kteří by navštěvovali konkrétní pobočky a s vedoucími i přepážkovými pracovníky pracovali při běžném chodu pobočky. Budovali širší rozhled pracovníků a pestřejší spektrum možností v uspokojování požadavků klientů České pošty.

ZÁVĚR

Porovnáme-li 20. a 21. století z pohledu celoživotního učení a vzdělávání, je zřejmé, že doba se změnila. Lidem již dnes nestačí znalosti, které získali na základních, středních, vysokých školách. Tlak moderny je neústupný. Na pracovním stole nahradil tužku a papír notebook, místo kalkulačky používáme chytré telefony, píšeme e-mail místo dopisu. Moderní technologie jsou na popředí a s tím se mění i nároky na jedince, který je nucen přijmout změnu a reagovat na ní, rozvíjet své schopnosti, dovednosti a držet krok s digitální společností. Pomyslné nůžky se více rozvírají, tempo je neúprosné. Jedinec, zaměstnanec, který není schopný tuto změnu přijmout a přizpůsobit se trendu celoživotního učení, jen těžko hledá na trhu práce své místo a uplatnění.

Celoživotní učení však tvoří nepříliš jasně ohraničený a členitý celek. Tuto komplexní problematiku není možné zcela jasně naplánovat. Procesy celoživotního učení není možné řídit centrálně. Je nutné varovat před byrokratizací tohoto sektoru, před nárůstem administrativních a správních systémů, které budou o těchto procesech rozhodovat. Míra normativní regulace jednotlivých sektorů závisí především na míře veřejného zájmu o rozvoj určitého typu vzdělávací nabídky. Aby vůbec mohlo dojít k zásadním změnám, musí všichni klíčoví aktéři na úrovni vlády, regionů, podniků i jednotlivců podporovat celoživotní učení jako jeden z rozhodujících faktorů konkurenceschopnosti země. Předpokladem rozvoje celoživotního učení je vytvoření motivačního, právně-ekonomického prostředí, které umožní, aby prostředky byly vynakládány efektivně. Investice do celoživotního učení musí být chápány jako rozvojové investice s nejvyšší prioritou, jejichž efekty jsou signifikantní především v dlouhodobém výhledu.

V průběhu vývoje společnosti se však proměňovaly důvody, proč by se měl člověk permanentně vzdělávat, měnila se také očekávání, která jedinec a společnost do celoživotního učení vkládali. Jednotlivé doposud zpracované koncepce celoživotního učení sledují rozmanité cíle, od korekcí existujícího stavu vzdělávání, změnou vzdělávací politiky až po změny celkového sociálního, ekonomického a enviromentálního kontextu.

V praktické části práce byla zjišťována spokojenost zaměstnanců České pošty v Mladé Boleslavi se systémem profesního vzdělávání. Jak již byla naznačeno v úvodu této

práce, Mladá Boleslav je velmi specifické město, kde se nezaměstnanost prakticky blíží k nule. Nezaměstnaní jsou opravdu jen lidé, kteří pracovat nemohou nebo nechtějí. Byly stanoveny tři hypotézy, z nichž se dvě verifikovaly, jedna však nikoliv. Na tuto skutečnost reaguje poslední kapitola práce, která je věnovaná doporučením a možným změnám v profesním vzdělávání na České poště.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024714078.

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7.

BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-03-5.

BARTÁK, Jan. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTÁK, Jan. *Základní kniha lektora / trenéra: [jak rozvíjet vědomosti, schopnosti a dovednosti těch, kteří chtějí efektivně působit na druhé]*. Praha: Votobia, 2003. ISBN 80-7220-158-1.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.

MEDZIHORSKÝ, Štefan. *Asertivita*. Praha: Elfa, 1991. ISBN 80-900197-1-4.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.

PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5232-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

VETEŠKA, Jaroslav, ed. *Celoživotní učení pro všechny – výzva 21. století: Lifelong learning for all – challenge of 21st century*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2014. ISBN 978-80-7452-047-1.

VETEŠKA, Jaroslav. *Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých*. Praha: Educa Service, 2009. ISBN 978-80-87306-04-8.

VETEŠKA, Jaroslav. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost, 2013. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-905460-0-4.

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

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Výzkumné otázky	I
--	----------

Příloha A – Výzkumné otázky

- 1) Proč jste si jako svého zaměstnavatele vybrala Českou poštu?
- 2) Nabízí Vám Česká pošta i nepovinné kurzy nebo další nepovinné vzdělání?
- 3) Chybí Vám v nabídce České pošty některý typ školení – jazykový, sebeobrana, nebo další profesní vzdělávání?
- 4) Využíváte znalosti získané na vzdělávacích kurzech při Vaší práci?
- 5) Motivuje Vás přístup zaměstnavatele k dalšímu vzdělávání?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Michaela Ehrenberger

Obor: Andragogika

Forma studia: Prezenční

Název práce: Profesní vzdělávání zaměstnanců České pošty v Mladé Boleslavi

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 53

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták DrSc.