

Máme-li hovořit o vzdělávání zaměstnanců, považují za nezbytné nejprve obrátit pozornost čtenáře na dvojí tvář vzdělávání. Hovoříme o procesu, kterým si zaměstnanci osvojují nové poznatky, získávají nové dovednosti, které využívají v praxi. Druhá tvář je méně triviální – je to hra, v níž jde na jedné straně o „vykázání“ přiměřené vzdělávací činnosti, na straně druhé o odsezení patřičného počtu hodin, kdy je účastník vzděláván. Povahou organizace je potom dáno, která tvář převládá – zda ta pragmatická, s tvrdě vystrčenou čelistí efektivního profesionála, či ta rozbředlá, s omluvným úsměvem či skeptickým úšklebkem a pohledem směřujícím na nohy v bačkorách. Protože snad žádná organizace není čistě pragmatická nebo zcela neefektivní, setkáme se u konkrétního vzdělávacího programu s kombinací obou pomyslných obličejů. Abych vzdělávání trochu polidštil, budu podle svého oblíbeného autora z dětství nazývat tu kladnou, efektivní tvář „Mirek“ a tu oportunistickou, nefunkční „Bohouš“. Rád bych poukázal na mechanismy, které by posílily Mirka oproti Bohoušovi.

**Nastavení kritérií vzdělávacích programů, smyslu a cíle vzdělávání**  
Chcete-li mít vzdělávací program „Mirka“ místo „Bohouše“, je nezbytné, aby proběhla domluva na konkrétním obsahu vzdělávání. Zaměstnanci, kteří vzdělávání organizují, se musí dostat do role konzultanta: promluví se šéfy a budoucími účastníky o tom, v čem by se chtěli rozvíjet, v čem se rozvíjet potřebují, v jakém rámci časovém a finančním by vzdělávací program měl probíhat. Tyto konzultace jsou potřebné často a v míře větší než malé – jinak hrozí „Bohoušovská“ formalizace.

### Výběr a motivace účastníků vzdělávacího programu

Je velmi užitečné zjistit, nakolik dovednost, kterou chceme rozvíjet, budoucí účastníci vzdělávacích programů již ovládají. Jednak můžeme poslat na konkrétní program jenom skupinku lidí, která ho opravdu potřebuje, jednak si zaměstnanci uvědomí, jak na tom v dané dovednosti jsou, což působí příznivě na jejich motivaci. Pro zjištění dovednosti je vysoce užitečná například metoda Development centrum (posouzení konkrétních dovedností v modelových situacích), metoda Mystery shopping (ověření dovednosti „nastrčeným“ klientem-agentem), 360° zpětná vazba (posouzení ostatními kolegy, šéfem, podřízenými apod.) nebo analýza tvrdých dat (výkonu, počtu stížností, objemu zakázek a podobně). Ideální motivací podporující programy typu „Mirek“ je potom shrnutí shromážděných dat do ročního hodnotícího pohovoru a s tím související nastavení plánu vzdělávání a rozvoje. Programy vzdělávání potom fungují jako prostředky k dosažení cíle. Gíl je posouzen při dalším hodnotícím pohovoru (třeba po roce).

### Kombinace hodnocení se vzděláváním

Překvapivě často se ale stane, že i když v organizaci probíhá nějaký z výše uvedených hodnotících procesů, na vzdělávání se to neprojeví. Zcela prozaičsky je to často způsobeno tím, že hodnocení a vzdělávání probíhá v různých liniích, zabezpečují ho různí lidé. Nebo se v jednu chvíli přestane dostávat peněz, proběhne změna. V situaci, kdy podrobně zjistíme různé potřeby vzdělávání středního managementu a potom všem manažerům nabídneme stejný kurz, navíc o zcela jiném tématu, se pochopitelně setkáme se šklebem „Bohouše“ spíše než s přímým pohledem „Mirka“.

### Dostatečná informace o tom, co za program vůbec probíhá

Zaměstnanec vzdělávající se v „Bohoušovském“ programu dostane informaci typu „12.3 v 9.00 přijď do místnosti 666, bude tam školení“. Tím veškerá informovanost končí a zaměstnanec ví, kam si má jít sednout. Pokud kurz probíhá dobře a je vnímán jako efektivní, je to bráno spíše jako příjemné překvapení než jako samozřejmost. „Mirkové“ programu naopak svědčí, když se zaměstnanec někdo zeptá, jaké školení potřebuje, informuje ho o tom, co za školení probíhá a co mu může nabídnout, popřípadě nabídne informace o tom, jak toto školení prožívali jeho kolegové. Je to jistě pracnější, ale zase to víc funguje (navíc v době webu a mailu není nic tak složité, jak se na první pohled zdá).

### Hodnocení programu podle spokojenosti účastníků

Na první pohled je samozřejmé, že když jsou zaměstnanci se vzdělávacím programem spokojeni, byl program dobrý a užitečný. Platným kritériem hodnocení vzdělávacího programu je potom dotazník spokojenosti, který je

vyhodnocován na konci každé vzdělávací akce. Na druhý pohled to tak jasné není. Zaměstnanci totiž mohou být spokojeni, pokud se jim program zdá zábavný, poučný, prostě „show“. Program může být zábavný, ale méně přínosný konkrétním kritériím a naopak vysoce přínosný, ale vyčerpávající – takový si pochopitelně odnese horší hodnocení. „Mirka“ bude v tomto případě podporovat vědomí zaměstnanců o cíli, ke kterému v souvislosti se vzděláváním směřují, hodnocení poté, co od kursu uplyne nějaká doba, a nejlépe přímo navazující setkání po několika týdnech na téma „co jsme se naučili, jak to používáme, s jakými problémy se potýkáme“. „Bohoušovi“ svědčí vzdělávací akce vytržené z pracovní reality, bez vazby na konkrétní činnosti, zábavné a vykázané, ale samoúčelné...

Kdy je riziko, že se Vám v organizaci rozjede „Bohouš“:

- Organizace udržuje velký „distance of power“ neboli vzdálenost, odstup od moci – v interkulturní psychologii jednu z pěti základních charakteristik organizační kultury. Srozumitelně řečeno: k vyšší pozici se poji dobře definované stavovské výhody, pro řadového specialistu je docela těžké promluvit si s vyšším manažerem, schůzka se šéfem vyvolává trému. Pokud šéf rozhodne, jeho rozhodnutí má konečnou platnost a není třeba o něm diskutovat, navíc šéf automaticky, ze své funkce, danou problematikou vždy zná – nevědomost by byla vnímána jako jeho nejistota. Tenhle stav způsobuje špatnou prostupnost komunikace a s tím související horší nastavení kritérií vzdělávání, specialista na vzdělávání může hůř fungovat jako konzultant a zjišťovat potřebná data. Zaměstnanec si zase sám od sebe nepůjde promluvit o tom, co by pro sebe za vzdělávání potřeboval a zda se mu stávající program líbí.
- Organizace je hodně velká – čím větší je skupina lidí, pro kterou se vzdělávání odehrává, tím větší je pravděpodobnost, že někdo o někom učiní rozhodnutí od psacího stolu – rozhodne o tom, kdo, jak, v čem se bude vzdělávat, aniž by znal konkrétní problematiku vzdělávaných zaměstnanců nebo si s nimi o tom promluvil. Je také pravděpodobné, že ke vzdělávaným zaměstnancům nedorazí informace o tom, v čem budou vůbec školeni.
- Organizace má zahraničního majitele – zde se navíc přidává interkulturní nedorozumění, standardy nastavené na jinou kulturu než má kultura konkrétní pobočky. Další informační šum se přidává pořizováním nedokonalých překladů manuálů a jejich mechanickým opakováním školeným zaměstnancům.
- V organizaci probíhá hodně změn – aby nějaký vzdělávací projekt dlouhodobě fungoval, je dobré, aby mohl doběhnout do konce. Pokud zavedeme nějaký systém vzdělávání (řekněme na pět let) a každé dva roky ho úplně změníme, je více než pravděpodobné, že žádný z účastníků nedokončí plánovaný cyklus – naše strategická snaha tedy přišla vnaiveč.
- „Nejde to“: v organizaci panuje odpor ke změnám. Lidé mají silný dojem, že zavedení nového procesu povede k horšímu výsledku. Zhorší se jejich vztah s konkrétním oddělením, manažerem, klientem. Mohlo to fungovat jenom někde jinde a díky jiným podmínkám. Zažili to jinde a bylo to strašné, dobře, že tady je to tak, jak to je. Už to zkoušeli a nefungovalo to. Bude to stát spoustu peněz. Při současném pracovním vytížení to nemohou zvládnout. „Mirek“ mizí za obzorem, „Bohouš“ si mne ruce.
- V organizaci panuje „špatná nálada“ – může to být způsobeno pocitem nedocenenosti, nízkými zisky, probíhajícími nebo proběhlými propouštěními, těžkými úkoly, které jsou na zaměstnance kladeny. Obzvlášť v současné době krize se pracovní spokojenost zaměstnanců může snížit takřka ze dne na den. Vzdělávání potom probíhá v atmosféře napětí a nedůvěry, které rozhodně svědčí spíše „Bohoušovskému“ než „Mirkovskému“ pojetí...

Takže shrnuto a podtrženo: Chcete-li „Mirka“, udržujte v účastnících vzdělávání dojem, že ho opravdu potřebují, dávejte jim zpětnou vazbu o tom, co dovedou a co by měli umět, a dotahujte procesy do konce – mluve s nimi, komunikujte, probírejte. Berte vzdělávání jako prostředek, ne jako samostatný cíl. „Bohouše“ se nelekejte, na množství nehleďte a bojujte s ním při každé příležitosti – „Mirek“ totiž přináší potěšení z dobře odvedené práce, které stojí zato ve všech oblastech, tedy i ve vzdělávání dospělých.