

KULTURA VERSUS SYSTÉM ANEB CO JE VÍC?

CULTURE VS. SYSTEM

Zuzana Šimberová

Abstrakt: Příspěvek se zabývá vlivem dvou oblastí, které v podniku determinují podmínky učení – organizační kultura a systém podnikového vzdělávání. Výzkum je součástí disertační práce autorky. Byl inspirován zahraničními výzkumy a zaměřuje se na analýzu prostředí a vzdělávacího systému podniku. Neformální a informální učení jsou ovlivňovány odlišnými vlivy a různé úrovně organizační struktury nejsou stejně citlivé ke stejným vlivům.

Klíčová slova: organizační kultura; systém podnikového vzdělávání; učební prostředí; neformální vzdělávání; informální učení

Abstract: The paper deals with two groups of learning conditions in the workplace – organizational culture and training system. It makes part of the author's doctoral thesis. The research has been inspired by several researches of learning environment and is focused on a detailed analysis of environment and training system in an enterprise. There are different conditions influencing informal and nonformal learning respectively, as well as different conditions perceived by management and employees respectively.

Key words: organizational culture; training system; learning environment; nonformal education; informal learning

1 ÚVOD

V dalším profesním vzdělávání se stále silněji prosazuje podnikové vzdělávání. Příspěvek se věnuje dvěma oblastem, které zahrnují vlivy působící na učení a vzdělávání v podniku – organizační kulturu a systém podnikového vzdělávání. Srovnáním jejich vlivu (mimo jiné) se zabývá výzkum k disertační práci autorky inspirovaný zahraničními výzkumy (např. Antonacopoulou, 2006, Evans et al., 2006 atd.).

2 VLIVY PŮSOBÍCÍ NA UČENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU

Vlivy působícími v organizacích na učení se zahraniční odborníci zabývají již více než dvě desetiletí (např. Marsick, 1987 a Ellström, 1996 podle Antonacopoulou, 2006). Na základě literatury lze uvést dvě oblasti vlivů vycházející z podniku, tj. organizační kultura a systém podnikového vzdělávání, a ze strany zaměstnance, tj. jeho osobnost a okolnosti. Dále se věnuji oblastem na straně podniku. Druhé dvě pro tuto chvíli nechám stranou.

System podnikového vzdělávání, úroveň jeho rozpracovanosti, pozornost, kterou mu věnuje vedení podniku apod., významně ovlivňuje účast pracovníků na vzdělávání, jejich motivaci i názory a přístup k němu.

Podnik není pouze prostředím pracovní, ale také učební. I v podnicích, které se podnikovému vzdělávání cíleně nevěnují, dochází alespoň k učení neuvědomovanému.

Svůj vliv má také organizační kultura jako „soustava přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci“ (Armstrong, 1999, s. 357). Je stále přítomná a utváří způsoby jednání lidí v podniku.

Evans et al. (2006) identifikovali znaky prostředí ovlivňující vytváření příležitostí a naopak bariér k učení na pracovišti a uvádějí je jako extrémy kontinua od expanzivního po restriktivní přístup k učení. Umístění dané organizační kultury na této škále určuje, do jaké míry je učení podporováno – čím více k expanzivnímu konci škály, tím více (Evans et al., 2006, s. 36). Autoři hovoří o „dimenzích kultury, které hrají klíčovou roli ve vytváření kvalitního učebního prostředí“ (Evans et al., 2006, s. 39). Právě zde se propojuje učební prostředí s kulturou, neboť mnohé charakteristiky učebního prostředí jsou vlastně složkami organizační kultury.

3 METODOLOGIE

Hlavní výzkumná otázka je: Jaké podmínky ovlivňují postoj zaměstnanců k učení a vzdělávání v podniku?

Byl zvolen kvalitativní přístup (případová studie založená na rozhovorech, analýze podnikových dokumentů a doplňkově pozorování). Bylo provedeno 20 polostrukturovaných rozhovorů, respondenty byli zaměstnanci na různých pozicích, různého věku, muži i ženy. Rozhovory byly přepsány a analyzovány pomocí otevřeného kódování a kategorizace.

4 KULTURA VERSUS SYSTÉM

Zaměřuji se tedy na dvě oblasti, tj. na podmínky ovlivňující neformální a informální učení (Tab. 1) a na podmínky ovlivňující učení podle pracovních pozic (Tab. 2).

Tabulka Tab. 1 představuje podmínky, které pozitivně či negativně ovlivňují neformální a informální učení bez rozdílu pracovní pozice.

Neformální učení je výrazně ovlivňováno v pozitivním směru „možností vlastního výběru“, „kontakty“ a „změnami“, negativně pak „povinností“, „informacemi“ a „velkým pracovním vyčerpáním spolu s nevhodným načasováním kurzů“.

„Možnost výběru“ znamená, že si zaměstnanci sami mohou vybírat, který kurz chtějí absolvovat. Obvykle jsou to ale pouze vedoucí pracovníci, kteří tuto možnost mají.

„Teď mám přidělený objem peněz pro sebe na vzdělávání, to znamená, co si namyslím, to mám... Mám angličtinu jednou týdně, na jakoukoliv konferenci se můžu přihlásit...“ (Pavel)

Tab. 1: Podmínky ovlivňující neformální a informální učení

	Neformální vzdělávání	Informální učení
Po zit iv ní vli v	Možnost výběru	Kreativita
	Kontakty	Každodenní kontakt s kolegy
	Změny	Dostupné zdroje
Ne ga tiv ní vli v	Povinnost	Rutina
	Informace, často irelevantní	Malá podpora ze strany managementu
	Příliš mnoho práce a nevhodné načasování kurzů	

Zaměstnanci, kteří si vybírat nemohou, jsou jednoduše nuceni opakovaně procházet pravidelnými školeními. Většina zaměstnanců potřebuje ke svému výkonu práce několik takových osvědčení. Pro tyto zaměstnance jde o „povinnost“, která je demotivuje.

„Školení se opakují a je jich dost... jsou to periodický zkoušky a ty musíme mít... je to pořád to stejný dokola...“ (Robert)

Možnost „kontaktů“ s lidmi se stejnými zkušenostmi působí kladně. Zatímco získávání „informací“, což se většinou děje právě na povinných školeních, je vnímáno negativně. Je sice nezbytné pro získání certifikátu, ale často je pro samotnou práci nevýznamné.

„Na seminářích jsou důležité kontakty, důležití lidé, mají stejné problémy... a na kvalifikačních kurzech jsou lidé, kteří tomu rozumí... a je to zlo, které musíte protrpět... ale informace jsou taky někdy potřeba.“ (Honza)

Poslední faktor ovlivňující neformální učení pozitivně jsou „změny“, kterým se společnost musí přizpůsobit, aby zůstala konkurenceschopná. Zde se jedná o zavádění nového informačního systému.

„Tady není rok, aby se nedělalo něco nového, obzvlášť v tom SAPu...“ (Jana)

Faktory, které působí na neformální učení negativně, je „velké množství práce a nevhodné načasování kurzů“. Zástupci managementu říkají, že jsou příliš zaneprázdněni, jsou často na služebních cestách a nemohou pravidelně docházet do kurzů. O nevhodném naplánování kurzů z hlediska časového však hovoří také v případě zaměstnanců. Ti si to ale sami neuvědomují.

„Problém je špatný načasování kurzů... Když je ten kurz v září, když máme nejvíc práce, tak já tam nemůžu jít a ani tam nikoho nepošlu...“ (Pavel)

Co se týče informálního učení, pozitivně na něj působí „kreativita“, „každodenní kontakt s kolegy“ a „dostupné zdroje“. Naopak negativně je vnímána „rutina“ a „malá podpora ze strany managementu“.

„Kreativita“ a „rutina“ představují dichotomii, která je vnímána různě. Pro většinu respondentů jejich práce není rutinní, stále o ní přemýšlejí a musí hledat cesty, jak úkoly řešit. Pro jiné je jejich práce rutina, při které pouze odškrtaávají dílčí úkoly, které se opakují.

„Není to rutina, nesmí být... to je první krok k průšvihů.“ (Jiří)

„Je to pořád stejná práce. Tady jste na vojně! Tady není místo pro kreativitu! Každý měsíc se musí udělat toto, každý týden se musí udělat toto, toto... a on si jen odškrtaává, co udělal a neudělal.“ (Pavel)

Pro informální učení je kladně hodnocen „každodenní kontakt s kolegy“. Přestože zaměstnanci nejsou často organizováni, mohou kontaktovat kolegy ke konzultaci.

„Jednou týdně máme poradu, ale řešíme problémy po telefonu téměř každý den.“ (Jakub)

Poslední pozitivní faktor jsou „dostupné zdroje“. Je důležité, aby zaměstnanci věděli, kde mohou nalézt pomoc. Překvapivě sám nadřízený obvykle není dobrým zdrojem. S tím souvisí poslední negativní faktor „malá podpora ze strany managementu“. Nadřízení často neznají podrobnosti daného problému. Na druhou stranu nadřízení často přicházejí pro radu ke svým podřízeným.

„Nejbližší vedoucí do toho moc nevidí... raději jdu za kolegyněma z jiného odboru.“ (Jana)

Tabulka Tab. 2 shrnuje vlivy působící na učení a vzdělávání podle zaměstnanců na různých pracovních pozicích bez ohledu na typ učení. Protože rozdíly mezi ředitelem a vedoucími nejsou markantní, jsou tyto dvě kategorie popisovány společně jako „vedoucí pracovníci“.

Právě u nich se jako pozitivně působící objevuje „možnost vlastního výběru“, „dostatek peněz na vzdělávání“, „týmová práce“ a „možnost organizovat setkání, diskuse apod.“ Mezi negativní faktory patří „nedostatek času“, „nevhodné načasování kurzů“ a „kurzy irelevantní pro práci“. Některé faktory se shodují s těmi v předchozí tabulce (Tab. 1), tentokrát jsou komentovány v jiném kontextu

„Možnost výběru“ je specifikum managementu, který má připravený plán vzdělávání ve spolupráci s personálním oddělením a může si vybrat, které kurzy absolvuje.

„Mimo toho se teda snažím vzdělávat i v té své oblasti... jezdím na konference, i přednáším.“ (Radek)

Management také připouští, že společnost na vzdělávání uvolňuje nemalé částky peněz, mají tedy „dostatek financí na vzdělávání“ jak pro sebe, tak pro své zaměstnance.

„Je pravda, že tahle firma je dost bohatá a dává na vzdělávání a kurzy hodně peněz... můžu si vybrat seminář nebo konferenci a jet tam.“ (Jakub)

Tab. 2: Podmínky ovlivňující učení podle managementu a zaměstnanců

	top management	střední a nižší management	zaměstnanci
Po zit iv ní vli v	Možnost vlastního výběru		Odbornost
	Dostatek financí na vzdělávání		Perspektiva
	Týmová práce	Možnost organizovat setkání, diskuse atd.	Nepřítomnost v práci
Ne ga tiv ní vli v	Nedostatek času	Nevhodné načasování kurzů	Povinnost
		Často pro práci irelevantní semináře	Malý zájem o lidi
			Malá podpora ze strany managementu

Management také pozitivně hodnotí „týmovou práci“, to znamená schopnost kolegů poradit si při řešení problémů a zároveň také přijít si pro radu.

„Když mám nějaký problém, diskutuju o tom s kolegy a vždycky se snažíme najít řešení společně.“ (Radek)

Poslední pozitivní faktor je „možnost organizovat setkání, diskuse apod.“ Zejména vedoucí pracovníci mají možnost seztvat zaměstnance k řešení konkrétního problému.

„Když potřebuju, můžu zajít za kolegy... ale třeba i zajet za kolegy z jiných regionů. Na mé pozici to není problém pozvat je k nám nebo zajet k nim. A často si telefonujeme.“ (Radek)

Jedním z faktorů, které však ovlivňují postoj k učení vedoucích pracovníků negativně, je „nedostatek času“, a to ať už z důvodu častých služebních cest či velkého pracovního vytížení.

„Já jsem často na služebce a to pak nemá smysl... pak v té angličtině víc nejste, než jste...“ (Jakub)

S tím se propojuje další negativní faktor – „nevhodné načasování kurzů“, o kterém už byla řeč výše a týká se pouze managementu.

Dále jako záporně působící faktor je zmiňována skutečnost, že kurzy či semináře jsou „často irelevantní pro práci“.

„To podle názvu třeba nepoznáte a pak zjistíte, že to nepoužijete.“ (Jakub)

Druhá část tabulky je věnována zaměstnancům. Ti vnímají jiné podmínky než management. Pozitivně vidí „odbornost“, „perspektivu“ a „nepřítomnost v práci“, negativně „povinnost“, „malý zájem o lidi“ a „malou podporu ze strany managementu“.

Pozitivně je vnímána „odbornost“, tedy možnost stát se odborníkem v dané oblasti se všemi potřebnými osvědčeními, včetně potřebné praxe.

„Ale zase je dobrý, že člověk je potom odborník... v regionu je takových málo.“ (Robert)

Důležitá je také „perspektiva“, která do souvisí s uvedenou odborností. Zaměstnanci vědí, že pokud absolvují tato školení, nemusí se obávat o práci, ať už ve stávající společnosti či jinde.

„Je stoprocentně jisté, že ta práce, ta činnost se dělat musí. Perspektiva toho, že se bude dělat tady, tímto způsobem, ta už tady není.“ (Pavel)

Pozitivně, i když spíše nadneseně, je často zmiňována příležitost nebýt půlden či celý den v práci. Vzdělávání představuje změnu běžného pracovního dne.

„...a nemusím být v práci, je to příjemná změna.“ (Robert)

Naopak negativně je vnímána „povinnost“, tedy skutečnost, že určitá školení musí absolvovat. O tom již byla zmínka výše.

Další negativně vnímanou okolností je „malý zájem o lidi“. Důležité je, jakou má zaměstnanec školu a jak odvádí svou práci.

„Člověk moc nikoho nezajímá. Máš školu, jazyky, zkušenosti, toto, toto, dobrý...“ (Jana)

A poslední negativní podmínka vzdělávání a učení je „malá podpora ze strany managementu“, která byla také zmíněna u předchozí tabulky.

5 ZÁVĚR

Je zřejmé, že nelze podnikové vzdělávání vytrhávat z kontextu celé organizace. Uvedený výzkum se snaží upozornit na možnou šíři vlivů, které v podniku na zaměstnance působí.

Všechny uvedené podmínky lze dále rozdělit do skupin podle vzájemné souvislosti. V oblasti podmínek srovnávajících neformální a informální učení (Tab. 1) tak vzniknou tři skupiny. První skupinu tvoří možnost výběru, povinnost, příliš mnoho práce a nevhodné načasování kurzů, často irelevantní informace a kontakty, které lze zařadit pod „systém podnikového vzdělávání“. Druhou skupinu tvoří kreativita, každodenní kontakt s kolegy, dostupné zdroje, rutina a malá podpora managementu, tj. učební prostředí, potažmo organizační kultura. Třetí skupina je tvořena pouze kategorií „změny“, která může být pojmenována jako externí okolnosti. Je zřejmé, že neformální vzdělávání je ovlivňováno především nastavením systému podnikového vzdělávání. Na druhou stranu informální učení je spjata především s kulturou organizace.

Stejným postupem byly vytvořeny tytéž skupiny v rámci podmínek uváděných zaměstnanci v Tab. 2. Ve skupině označené jako systém podnikového vzdělávání je možnost vlastního výběru, dostatek financí na vzdělávání, nevhodné načasování kurzů, irelevantní semináře a povinnost. Do skupiny organizační kultury patří týmová práce, možnost organizovat setkání, diskuse apod., nedostatek času, odbornost, perspektiva, nepřítomnost v práci, malý zájem o lidi, malá podpora ze strany managementu. V tomto případě se zdá, že zatímco vedoucí pracovníci jsou ovlivňováni jak nastaveným systémem vzdělávání, tak organizační kulturou, pro ostatní zaměstnance hraje stěžejní roli právě organizační kultura.

LITERATURA

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ANTONACOPOULOU, E., JARVIS, P., ANDERSEN, V., ELKJÆR, B., HØYRUP, S. (eds.) *Learning, Working and Living: mapping the terrain of working life learning*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2006. 260 s. ISBN 1-4039-4767-8.

EVANS, K., HODKINSON, P., RAINBIRD, H., UNWIN, L. (eds.) *Improving Workplace Learning*. London: Routledge, 2006. 210 s. ISBN 0-415-37120-1.

Kontakt

Zuzana Šimberová, Ústav pedagogických věd FF MU, A. Nováka 1, 602 00 Brno

zsimbero@phil.muni.cz

[zpět na obsah](#)