

50 horizont 50+

Potřebnost a metodická specifika vzdělávání manažerů 50+ v pozicích středního a vyššího managementu

Škola končí, čeká nás učení

Slavnostní atmosféra promoci přináší mnoho radosti i výrazný pocit uvolnění. Diplom v ruce přeci znamená, že „už to konečně máme za sebou“. Převratné výsledky ve vývoji vědy a technologií (včetně informačních) v průběhu posledního půlstoletí však poukazují na jinou skutečnost. Ukončení školy je zajisté výrazným mezníkem v životě člověka, který sice znamená uzavření jedné životní etapy, ale především je to start do té fáze žití, která přináší hodnotný profesní, společenský a rodinný život.

Je pryč doba, kdy si člověk myslel, že až do penze vystačí s tím, co se musel „nadřít“ ke zkouškám. Nová média a informační technologie na nás valí stále nová snadno dostupná data, která vytlačují ta, která doposud tvořila náš vědecký potenciál. Navíc se objevují v zemích střední a východní prvky do devadesátých let téměř neznámé. Objevuje se konkurenční boj, který se týká nejen firem a institucí, ale i konkrétních osob, které jsou zaměstnání. Jistota, kterou dávalo před časem závěrečné vysvědčení či diplom je pryč. Chceš-li obstát, musíš být nejlepší, je tu riziko nejen ztráty pracovní pozice, ale i zaměstnání vůbec.

Celá společnost mění přístup ke vzdělávacímu procesu, hovoří se o **celoživotním vzdělávání**, od poloviny devadesátých let je tento pojem nahrazován výrazem **celoživotní učení**. Tato transformace je úzce spojena s dalším pojmem, který nabývá na významu po ekonomických krizích v sedmdesátých letech minulého století. Je to **lidský kapitál**, který můžeme charakterizovat jako „*souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období*



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



VYSOKÁ ŠKOLA
FINANČNÍ A SPRÁVNÍ

*mohou být využívány k výrobě.*¹ Je zřejmé, že kapitál má svého vlastníka. Vlastnictví tohoto „lidského“ se vztahuje právě k osobě, která uvedenými vlastnostmi, schopnostmi, dovednostmi a vědomostmi disponují.

G. Becker rozdělil lidský kapitál na dvě kategorie:

- **specifický lidský kapitál**, který je využitelný jen v dané firmě či instituci
- **všeobecný lidský kapitál**, který je aplikovatelný v řadě různých zaměstnání.²

Zatímco prvá kategorie se stává problematikou té určité firmy či instituce (např. v oblasti veřejné správy konkrétního úřadu), druhá kategorie má výrazný obecný charakter a z pohledu profesního uplatnění zajisté důležitější. V této souvislosti se setkáváme s dalším pojmem, kterým jsou **klíčové kompetence**. Počátky tohoto přístupu můžeme nalézt již ve filozofii G. W. F. Hegela, který teorii chování postavil na těchto kognitivně-teoretických předpokladech:

- mít obecný přehled o dané věci a konkrétním případě (znát pojmy);
- mít schopnost zařadit konkrétní (konkrétní okolnosti jednání) pod obecné a obecné vztáhnout na konkrétní;
- vidět souvislosti mezi různými jevy, určit příčiny a následky;
- umět vytvořit hypotézy o vhodnosti způsobů jednání pro realizaci stanovených cílů³

K odkazu Hegelovy filozofie se hlásí též D. Mertens, autor jednoho z konceptů klíčových kompetencí. Název vyvozuje z toho, že klíčové kompetence napomáhají se vyrovnat se skutečnostmi, které souvisejí s nároky flexibilního světa práce v současné etapě vývoje lidské společnosti. Tento autor prezentuje následující členění:

- **základní kompetence** – základní myšlenkové operace jako předpoklad kognitivního zvládnání nejrůznějších situací a požadavků;
- **horizontální kompetence** – získávat informace, porozumět jim, zpracovávat je a chápat jejich specifičnost;

¹ VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČIKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7. s. 24.

² *Tamtéž*.

³ BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 1. vydání. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6. s. 28.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



VYSOKÁ ŠKOLA
FINANČNÍ A SPRÁVNÍ

- **rozšiřující prvky** – základní vědomosti v rovině fundamentálních kulturních technik (početní informace) a znalostí důležitých pro určité povolání
- **dobové faktory** – doplňovat mezery ve znalostech vzhledem k novým poznatkům.⁴

Vzdělanostní a informační společnost

Anglický pojem „knowledge society“ je překládán do českého jazyka jako **společnost vědění** či jako **vzdělanostní společnost**. Objevuje se v druhé polovině dvacátého století v přímé souvislosti s nástupem postindustriální etapy vývoje lidské společnosti. Upřednostňuje význam vzdělání, mění pohled na formy vzdělávacího procesu i jeho obsah. Záhy se objevuje další pojem, kterým je **informační společnost**. Někdy tento pojem splývá se společností vzdělanostní, ale bouřlivá expanze informačních technologií, které vstupují do všech oblastí lidské společnosti, je spíše vhodnější hovořit o dvou, vzájemně provázaných kategoriích. „Společnost vědění je spojena s nárůstem komplexity vzdělávacího systému ve všech složkách naplňujících cíle celoživotního učení.“⁵

Znalostní management

Prvky vzdělanostní společnosti se samozřejmě promítají do konkrétních subjektů podnikatelského i veřejného sektoru. Zasahuje především systémy řízení i management ve smyslu řídicí složky subjektu. V této souvislosti se setkáváme s pojmem **znalostní management**, který zahrnuje „*tvorbu, sdílení (přenos) a využití znalostí. Týká se vědomostí, dovedností, schopností, zkušeností, kterými organizace disponuje ve znalostech svých pracovníků. Zahrnuje aktivní a systémový přístup ke znalostem. Aplikace znalostního managementu vyžaduje nejen tvorbu znalostí v potřebné formě a struktuře, ale i jejich včasný přenos do realizační fáze.*“⁶

Z této definice jednoznačně vyplývá, že kvalitní, konkurenceschopný manažer si nevystačí se znalostmi, které získal během studia na vysoké škole, zvláště když mezitím uběhla řada let.

⁴ Tamtéž

⁵ KOLESÁROVÁ-SAKOVÁ, Karolína. *Vzdělanostní společnost*. *Insoma* [online]. [cit. 2013-07-03]. Dostupné z: http://www.insoma.cz/fin_2.pdf

⁶ ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-99-4. s. 11.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



VYSOKÁ ŠKOLA
FINANČNÍ A SPRÁVNÍ

Na počátku devadesátých let se v nastupujícím tržním hospodářství objevují tendence nahradit i zkušené řídicí pracovníky novodobými manažery, pro které byla typická fialová saka s ohrnutými rukávy, vyjadřováním nastudovaných z brožur (s řadou výrazů v naší společnosti doposud neznámými) a v kapse čerstvý diplom doplněný měsíční stáží u německé firmy (dříve se tomu říkalo brigáda). Nebylo řídkým jevem, že se objevovaly v inzerátech diskriminační požadavky pro uchazeče na manažerská místa (věkové omezení do 30 let). Tento trend však neměl dlouhé trvání. Objevila se absence zkušeností, uváženost a zodpovědnost v rozhodování, což může poskytnout právě generace zkušenějších, tedy i věkově starších řídicích pracovníků.

Další vzdělávání (či učení) vyššího a středního managementu 50+

Předchozí řádky prezentovaly, proč bychom se této skupiny neměly zříkat, ale je nutno však upozornit na skutečnost, že pokud se budeme snažit efektivně využít přednosti těchto manažerů, je nezbytné pomoci v eliminaci některých slabých stránek, které se zde logicky objevují v souvislosti s prudkým rozvojem informačních technologií, změnou přístupu k řešení problémů (demokratizace, kolektivní rozhodování) atd. Vzniká specifická forma celoživotního učení – vzdělávání manažerů.

Významným aspektem při řešení tohoto problému je výrazná podpora Evropské unie, která v těchto krocích vidí jednak naplňování antidiskriminačních opatření a zároveň jako cestu ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Při hledání forem takto zaměřeného celoživotního učení se ukazují jako velmi efektivní systematicky uspořádané interaktivní kurzy, mezi které patří například projekt „Další vzdělávání zaměřené na prodloužení horizontu dobrovolného produktivního uplatnění člověka na profesních trzích (Horizont 50+)“, který byl podpořen z Operačního programu vzdělávání pro konkurenceschopnost spolufinancovaného Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky (reg. č. CZ.1.07/3.2.11/03.0142). Cílovou skupinou jsou zde lidé ve věku 50 až 64 let, kteří pracují v pozicích středního a vyššího managementu. Následující přehled vzdělávacích aktivit vyvolá zajisté asociaci s teorií klíčových kompetencí prezentovaných v předchozím textu:

- Metody efektivního myšlení a překonávání stereotypů, zhodnocení zkušeností;
- Rozvoj lidských zdrojů, rovný přístup, odměňování;
- Transakční analýza a mezigenerační analýza;



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



VYSOKÁ ŠKOLA
FINANČNÍ A SPRÁVNÍ

- Týmová spolupráce;
- Rozhodovací procesy, práce s časem;
- Nové IT sítě;
- Základy transferu technologií a poznatků do praxe, inovace;
- Základy ochrany duševního vlastnictví;
- Projektové řízení;
- Prezentace, vystupování na veřejnosti

Závěr

Byla by velká škoda nechat stranou velmi významnou skupinu manažerů ve věkové kategorii 50+, proto lze uvítat aktivity typu projektu Horizont 50+. Pomohou nejen k doplnění určitých mezer v celoživotním učení této skupiny, ale též k odstraňování problému v mezigeneračních vztazích na pracovišti i k posílení sebevědomí, těch, kteří se již (a někdy oprávněně mohou cítit na svém pracovišti odepsaní.

Autoři: realizační tým projektu Horizont 50+



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Použitá a doporučená literatura

BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 1. vydání. Praha: Portál, 2001. 375 s. ISBN 80-7178-479-6.

BENEŠ, Milan a kol. *Idea vzdělávání v dnešní společnosti*. 1. vydání. Praha: Eurolex Bohemia, 2002. 110 s. Andragogika. ISBN 80-86432-40-8.

BRDEK, Miroslav a Helena VYCHOVÁ. *Evropská vzdělávací politika: programy, principy a cíle*. Praha: ASPI, 2004. 167 s. ISBN 80-86395-96-0.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. 143 s. ISBN 978-80-86754-99-4.

HAMEL, Gary a Bill BREEN. *Budoucnost managementu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2008. 244 s. Knihovna světového managementu; sv. 26. ISBN 978-80-7261-188-1.

KELLER, Jan a Lubor HRUŠKA TVRDÝ. *Vzdělanostní společnost?: chrám, výtah a pojišťovna*. 1. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2008. 183 s. Studie; sv. 49. ISBN 978-80-86429-78-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2008. 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.

TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2003. 312 s. ISBN 80-86419-35-5.

VETEŠKA, Jaroslav a kol. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 208 s. ISBN 978-80-7452-012-9.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 205 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1904-7.

