

Dr. Jörg Dombrowski / Marc Beer / Nevin Urunc

Zapojení a vzdělávání ve výrobě

Realizace projektu firemního základního vzdělávání pro osoby
s výučním listem a nevyučené ve společnosti
FIEGE Logistik Stiftung & Co. KG

procesy – zkušenosti – doporučení



GEFÖRDERT VOM



BasisKomPlus
Posilme základní dovednosti na pracovišti!

Projekt základního vzdělávání z pohledu Fiege IDC Worms

Na lidech v naší firmě nám záleží. Jejich zapojení a odborné znalosti jsou důležitou součástí hospodářského úspěchu naší společnosti Fiege IDC ve Wormsu. Záleží nám na tom, abychom každému poskytli potřebné dovednosti pro práci. Proto se od roku 2013 rádi a s velkým nadšením účastníme projektu BasisKom, resp. BasisKomPlus.

S podporou ARBEIT UND LEBEN gmbH jsme s našimi baliči a baličkami a s osobami připravujícími zakázky vedli osobní rozhovory ohledně různých oblastí personálního rozvoje.

Jaké kvalifikační kurzy, i v oblasti základního vzdělávání, pracovníci a pracovnice potřebují? Jaké mají ambice ohledně kariérního vzestupu a co je brzdí, aby se o něj ucházeli uvnitř firmy? Jak mají kurzy vypadat, aby jim lidé s nedostatky v základním vzdělání rozuměli?

To je několik otázek, které nás zajímaly. Považovali jsme za důležité začít dotazováním, abychom z něj mohli vyjít při přípravě konkrétní nabídky kurzů. Díky tomu jsme pracovníky a pracovnice také včas zapojili do celého procesu.

Následné rozsáhlé a zacílené kurzy ústní a písemné komunikace a kurzy pro vedoucí týmu v oblasti vedení a vzdělávacích kompetencí se už dnes vyplácejí a přinášejí první ovoce.

Změnu dobře vystihl náš vedoucí oddělení:

„Moji lidi teď chodí výrobní halou úplně jinak a úplně jinak taky mluví s nadřízenými. To je posouvá i v soukromí.“

Projekt chceme rozhodně rozšířit i do dalších oddělení!



Michael Suden

jednatel
Fiege IDC Worms



Melanie Michaelis

personální vedoucí



Ines Schmid

personální vedoucí

Obsah

Předmluva

O publikaci

1. Projektový rámec

- 1.1. Role ARBEIT UND LEBEN gGmbH
- 1.2. FIEGE Logistik Stiftung & Co. KG

2. Průběh a aktivity v projektu základního vzdělávání – přehled

3. Podnikový test a vyjasnění zakázky

4. Řízení projektu

5. Testování základních dovedností

- 5.1. Vytyčení hlavní myšlenky
- 5.2. Informační setkání v tovární hale
- 5.3. Osobní rozhovory se zaměstnanci jako centrální prvek
- 5.4. Vyhodnocení rozhovorů
- 5.5. Představení výsledků a diskuse o nich

6. Jazykové a komunikační semináře na pracovišti

- 6.1. Rámcové podmínky a podmínky seminářů
- 6.2. Zjišťování kompetencí za účelem sestavení skupin
- 6.3. Vypracování základní struktury modulu (obsah, metody, materiál)
- 6.4. Průběh modulů
- 6.5. Závěrečná evaluace, dojmy a výhled

7. Vedení podporující učení – školení pro vedoucí týmu

8. Ukotvení a transfer

9. Doporučení pro provádění projektů firemního základního vzdělávání

4 Předmluva

„Nepřicházet s hotovým řešením“

Tak zní důležitý poznatek kolegů a kolegyně z ARBEIT UND LEBEN v souvislosti se zavedením tématu základního vzdělávání ve firemním kontextu. Byť tento poznatek může působit prostě, požadavek, který se za ním skrývá, je komplexní. Tato publikace poskytuje detailní vzhled do implementace základního vzdělávání zaměřeného na práci. Kolegové a kolegyně z ARBEIT UND LEBEN Porýní-Falc sepsali své zkušenosti, které nashromáždili při realizaci s firmou Fiege IDC ve Wormsu. Vidíme, že trvalé základní vzdělávání je možné. Je pro to zapotřebí spousta nadšení, jak ve firmě, tak i během procesního poradenství a podpory učení. Úspěchy by ale neměly zastírat to, že existují také překážky a výzvy, jež je nutné zohlednit a v nejlepším případě také překonat. Základní vzdělávání pro firmy navíc často není automaticky v centru zájmu, pokud jde o kurzy dalšího vzdělávání. I to je realita.

Spolková pracovní skupina ARBEIT UND LEBEN spolu se zemskými pracovními skupinami ARBEIT UND LEBEN se angažují v oblasti základního vzdělávání již řadu let. Považujeme za důležité přistupovat k základnímu vzdělávání v rámci sociálního partnerství. To znamená, že do procesu zapojujeme obchodní vedení, podnikovou a personální radu, výbor zaměstnanců, personální oddělení, pracovníky a pracovníce.

Projekt základního vzdělávání mnozí už dlouho podporovali i ve FIEGE Logistik Stiftung & Co. KG. Velmi děkujeme za úspěšnou a dobrou spolupráci. Začala roku 2013 v rámci projektu BasisKom, v současnosti práce pokračuje v projektu BasisKomPlus. BasisKomPlus je podpořen Spolkovým ministerstvem pro vzdělání a výzkum v rámci Národní dekády alfabetyzace a základního vzdělání (2016–2026), čímž je umožněna trvalá implementace základního vzdělání ve firmách.

S napětím sledujeme, nakolik se do budoucna podaří, aby samy podniky viděly v základním vzdělávání pravidelnou součást personálního rozvoje.

První krok byl každopádně učiněn.



Barbara Menke

spolková jednatelka
ARBEIT UND LEBEN



Gabriele Schneidewind

jednatelka
ARBEIT UND LEBEN
gGmbH Porýní-Falc

I zdánlivě „prosté“ činnosti vyžadují zapojení základních dovedností: je nutné přečíst si a pochopit pracovní dokumentaci nebo návod k obsluze, žádosti o dovolenou se vyplňují na počítači. Je zapotřebí dodržovat předpisy na ochranu zdraví nebo tlumit konflikty na pracovišti. Tyto úkoly nebývají vždy chápány jako součást základního vzdělání. Avšak odborně a věcně správné provedení často dělá pracovníkům a pracovnícím potíže. Proto se nabízí otázka, zda by zvládnutí těchto nároků mohl podpořit program základního vzdělávání a jak se může stát systematickou součástí personálního rozvoje.

Mnohé firmy už tuto potřebu pochopily, chybí jim však zpravidla zkušenost, čas a odborné znalosti, aby potřebné procesy provedly a podpořily. Je nutné sensibilizovat vedoucí pracovní síly, přesvědčit podnikovou radu, získat pracovníky a pracovnice pro kurz základního vzdělávání a aktivně je zapojit. Je zapotřebí zjistit konkrétní potřeby, zajistit individuální plánování a realizaci kurzů dalšího vzdělávání. V závislosti na odvětví a oblasti činnosti se tyto kroky realizují během výroby ve výrobní hale.

Tato publikace popisuje realizaci projektu základního vzdělávání ve firmě Fiege IDC Worms. Po uvedení do projektového rámce a **přehledu o celém procesu** (kap. 1 a 2) následuje centrální část, **vyjasnění zakázky** (kap. 3).

Za pomoci tzv. **podnikového testu** se zjišťují potřeby základního vzdělávání ve firmě a analyzuje se pracovní situace. U firmy Fiege se ukázalo, že existuje relativně velký nedostatek povědomí o potřebách základního a dalšího vzdělávání pracovníků a pracovníc ve výrobě. Potřeby tedy byly systematicky zjišťovány **testem základních dovedností** (kap. 5). Tento krok je metodicky náročný, vyžaduje citlivý přístup k pracovníkům a pracovnícím a dostatek času. Ve Fiege proběhly **kurzy základního vzdělávání** pro pracovníky a pracovnice ve výrobě a kurzy pro vedoucí týmu. Koncepční zásady a jednotlivé moduly jsou popsány v kapitolách 8 a 9. Na závěr popisují kolegové a kolegyně z Porýní-Falce **ukotvení základního vzdělávání ve firmě** (kap.9) a shrnují **doporučení** k implementaci základního vzdělávání (kap.10).

Publikace má dodat impulz ostatním poskytovatelům poradenství a školení, aby se zabývali tématem základního vzdělávání v podniku a rozběhli podobné projekty. Současně se obrací na podniky a společnosti, které chtějí samy realizovat projekty základního vzdělávání.



Anke Frey

koordinátorka projektu
BasisKomPlus

6 1. Projektový rámec

1.1. Role ARBEIT UND LEBEN gGmbH

ARBEIT UND LEBEN gGmbH Porýní-Falc je společnost pro poradenství a vzdělávání, která už osmnáct let realizuje mimo jiné projekty pro komunální, zemské, celostátní i evropské organizace v oblasti politiky pracovního trhu a doprovází procesy změn. Cílem je posílit konkurenceschopnost firem a zlepšit schopnosti jejich pracovníků a pracovníc v souvislosti s měnícími se podmínkami ve firmách i společnosti. Jádrem nabídky tvoří procesní poradenství.

Procesní poradenství vychází z konkrétního přístupu (obr. 1) a ze specifických procesních standardů, které tvoří strukturovaný základ změn. Poradkyně a poradci provázejí klienty a klientky během celého procesu.

Nenavrhujeme žádná hotová řešení. Na výsledcích poradenství (např. návrzích postupu) se podílejí sami zúčastnění.

Také ve firmě Fiege byly zcela klíčové soustavné zapojení a komunikace. Procesní poradenství se řídí dvěma zásadními cíli:

Zprvle zlepšit produktivitu firmy, například udržet a navýšit flexibilitu výrobního systému, a zadruhé zlepšit pracovní možnosti a možnosti rozvoje firemních pracovníků. Znamená to také vytvořit a posílit u zúčastněných kompetence pro zvládání změn.

Centrální rysy procesního poradenství v ARBEIT UND LEBEN gGmbH

- Jasnost, otevřenost, profesionalita a autentičnost jsou základními prvky našeho přístupu.
- Role procesních poradců a poradkyň spočívá ve strukturování procesů změn a vnesení vlastních znalostí. Nejde o normativní zadání, nýbrž o rovnoprávnou možnost výběru.
- Poradci a poradkyně doprovázejí celkový proces a poskytují podněty, jak je možné dojít k vlastním řešením a jaké faktory je potřeba zohlednit.
- Během úprav jsou dostatečně zohledněny zájmy zaměstnanců a zaměstnanek.
- Kompetence zúčastněných ke zvládání změn jsou posilovány a rozvíjeny.

1.2. Fiege Logistik Stiftung & Co. KG

Logistik Stiftung & Co. KG je společnost činná v odvětví smluvní logistiky. Hlavním úkolem pobočky IDC Worms je skladování a příprava k expedici produktů značky Bosch s celkem 30 000 různými artikly a jejich hrubá distribuce po Evropě i mezinárodně. V pobočce ve Wormsu je zaměstnáno celkem 900 osob.

Ve výrobě jsou takřka všichni pracovníci a pracovnice, tzn. 80 kolegů a kolegyně, zaměstnáni v přípravě zboží k expedici a jeho balení. Jedná se o vyučenou či zcela nevyučenou pracovní sílu. Na tuto skupinu se zaměřuje projekt základního vzdělávání (obr. 2).

Projekt základního vzdělávání v číslech

- období: červen 2013 – září 2015
- 77 rozhovorů s pracovníky a pracovníci během testu základních dovedností
- 10 projektových setkání
- 3 informační akce ve výrobní hale
- 3 prezentace výsledků ve výrobní hale
- 129 hodin výuky v jazykových a komunikačních seminářích
- 27 osob ve čtyřech skupinách / 21 hodin výuky na skupinu
- 546 absolvovaných hodin v jazykových a komunikačních seminářích
- 24 hodin výuky s devíti účastníky – školení, jak vést a podporovat učení

Obr. 2: Projekt základního vzdělávání v číslech

Projekt doprovázeli jedna poradkyně a dva poradci z ARBEIT UND LEBEN gGmbH.

V zásadě byly realizovány následující kroky:

- dobrovolné, anonymizované individuální rozhovory s vyučenými a nevyučenými pracovníky z výroby o vybraných oblastech jejich běžné práce (test základních dovedností)
- školení pro vedoucí týmu s tématem, jak při vedení lidí podporovat učení
- další vzdělávání na pracovišti se zaměřením na „jazykové a komunikační semináře“ pro pracovníky a pracovnice ve výrobním oddělení balící a připravující zboží k expedici

Úspěšná práce pokračuje a rozšiřuje se od roku 2016 i do dalších oblastí firmy. V následujícím textu je popsán proces, který to umožnil. Vysvětlení je pojato jako základní orientace, konkrétní provedení a přizpůsobení specifickým podmínkám v podniku by se mělo být nastaveno individuálně, což je úkolem procesních poradců a poradkyň.



Zaměstnankyně Fiege IDC Worms

8 2. Průběh a aktivity v projektu základního vzdělávání

Přehled

ARBEIT UND LEBEN se v projektu řídila procesními standardy.

Postup při provádění změn:

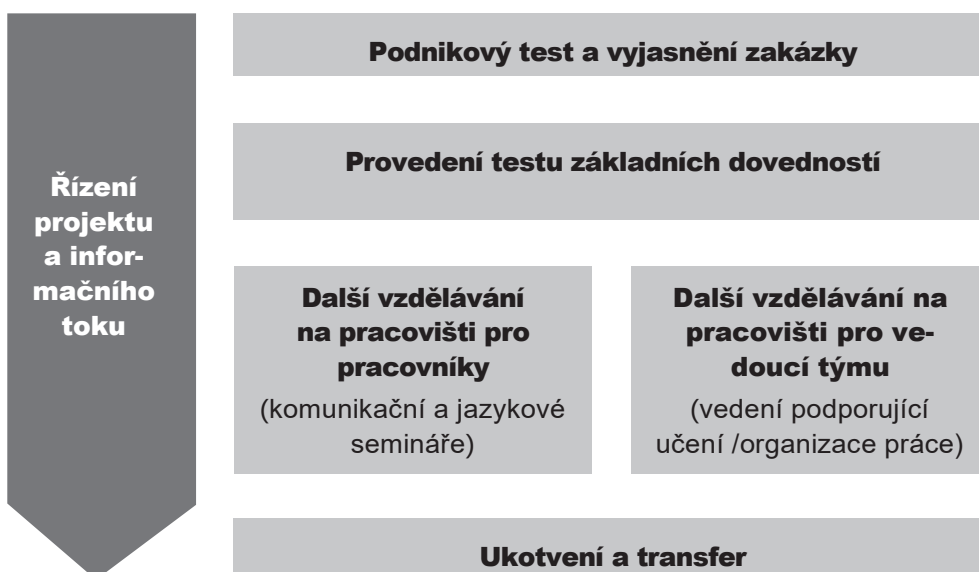
- vyjasnění zakázky (se zadavatelem / zadavatelkou)
- vyjasnění pozic / problémů
- analýza daného stavu (s klienty / klientkami)
- definice cílů
- plánování postupu
- provedení
- vyhodnocení / kontrola cílů

Standardy zaručují systematický postup. Systematika navazujících kroků v zásadě odpovídá postupu při organizačním rozvoji.¹ Snahou je, aby na konci procesu skutečně došlo k **účinné a plánované změně**, resp. že se plánované změny nezadrhnou ve fázi vyjasňování a analýzy. Rozsah a obsah kroků se průběžně upravují podle situace v podniku a dosavadního úspěšného pokroku.

Na krocích je patrné, že procesní poradenství zahrnuje **průběžnou podporu podniku**. Nejde jen o nalezení cílů změny, jak bývá obvyklé ve strategickém poradenství, ale o to, doprovázet firmu také během realizace.

Pro fázi vyjasňování zakázky si zúčastnění úmyslně vyhradili dostatek času, aby se vyhnuli pozdějším nedorozuměním nebo kolidujícím zájmům. Na tomto základě byl vytvořen **projektový tým se všemi centrálními aktéry a aktérkami** (personální oddělení a personální rozvoj, zástupci a zástupkyně podnikové rady, vedení směn, vedení výroby, obchodní vedení Fiege IDC, poradenský tým ARBEIT UND LEBEN). Projektový tým se pravidelně scházel až do ukončení projektu, aby **společně rozhodoval a plánoval procesní kroky**. Rozhodoval o dotazování pracovníků a pracovníc (test základních dovedností), i o tématech a rámcových podmínkách kvalifikačního kurzu. Následně proběhla reflexe průběhu projektu a tým společně rozhodl, jak by mohl vypadat transfer projektu.

Průběh a aktivity projektu základního vzdělávání



Obr. 3: Průběh a aktivity projektu základního vzdělávání

¹Srov. např. Becker, H./ Langosch, I. (2002): Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, French, W.L./Bell, C. H. (1994): Organisationsentwicklung

3. Podnikový test a vyjasnění zakázky

Podnikový test a následné přesné vyjasnění zakázky hrají v procesním poradenství centrální roli.

Prvním krokem je vždy provedení podnikového testu. Tento první krok se často podceňuje! Podnikový test je seznam otázek, jímž se v osobním rozhovoru zjišťuje, zda je v podniku relevantní téma základního vzdělávání, a pokud ano, na jakých místech. Podnikový test se úspěšně provádí v různých odvětvích (zdravotnictví a sociální péče, skladování a logistika, zahradnictví a úpravy krajiny, gastronomie...).

Cílem je:

- zapojit do rozhovorů rozhodující úroveň (obchodní vedení, personální rozvoj, vedení oddělení, podnikovou radu) a zviditelnit různé pohledy a motivace pro podporu cílové skupiny
- zjistit pozadí a nutnost dalšího vzdělávání cílové skupiny
- systematicky poznat podnik na všech různých úrovních
- vytvořit atmosféru založenou na důvěře a respektu

Podnikový test vychází z širokého pojetí základního vzdělání, které zahrnuje nároky na ústní komunikaci, čtení s porozuměním, písemný projev, základní matematické dovednosti a mediální kompetenci (obr. 4). V závislosti na situaci ve firmě se provádí vícekrát. Následně jsou spolu se zadavatelem vyjasněny centrální body plánu základního vzdělávání: výchozí situace, cíle a hrubý celkový plán. Je zapotřebí dbát na to, aby se nic nestanovilo příliš brzy, tj. bez dostatečné znalosti situace v podniku.

Trvání závisí na komplexnosti záměru, časových možnostech zadavatele či zadavatelky a na tom, jak rychle rozhovory proběhnou. Je třeba si uvědomit, že tyto rozhovory nemůžou mít přímý, přesně daný průběh, ale že jsou plné opakování, shrnování, odboček a skoků v komunikaci.

Výsledky vyjasňování zakázky tvoří jen základ. Nakonec se o nich diskutuje, jsou upravovány a odpovědnost za rozhodnutí nese zadavatel či zadavatelka.

Výsledné body by měly být shrnuty v **projektové dohodě**. Projektová dohoda slouží jako základ pro provedení záměru.

„Vyjasnění zakázky je často náročné, ale obrovsky důležité. Probírá se v něm páté přes deváté. Skáče se, opakuje, shrnuje, zas a znovu se zpřesňuje, až se dojde k dohodám, s nimiž všichni souhlasí.“

procesní poradce ARBEIT UND LEBEN

Počátkem roku 2014 se sešli personální oddělení, oddělení personálního rozvoje, zástupci a zástupkyně podnikové rady, vedení směn, vedení výroby a obchodní vedení Fiege IDC s poradenským týmem ARBEIT UND LEBEN gGmbH. Ve firmě Fiege bylo provedení podnikového testu a zevrubné vyjasnění zakázky ve velké skupině obzvláště relevantní, protože se procesu účastnili různí aktéři s odlišnými zájmy a znalostmi.

Právě u tak citlivých témat, jako je základní vzdělání a alfabetizace, jsou tyto rozdílné perspektivy zásadní, aby bylo např. možné nalézt správný způsob oslovení zúčastněných, předestřít zájmy a zajistit mnohostrannou důvěru.

Podnikový test ve Fiege vyjasnil, ve kterých odděleních pracují vyučené a nevyučené osoby a s jakými **nároky na učení a komunikaci** se potýkají. Ukázalo se, že projekt by se měl zaměřit na výrobní oddělení a jeho pracovníky a pracovníce.² Ve výrobě pracují převážně lidé vyučení či zcela nevyučení původem z více než čtyřiceti etnik.

Jen v pobočce ve Wormsu je 900 pracovníků a pracovníc. Ve výrobě jsou prakticky všichni, kdo balí a připravují zboží k expedici, vyučení či zcela nevyučení (80 osob). Přes 50 % pracovníků a pracovníc v oblastech výroby tvoří imigranti.

Dosavadní interní nabídka kvalifikačních kurzů pro cílovou skupinu – i za účelem získání mladých pracovníků a pracovníc pro nižší vedoucí pozice – nenarazila na velkou odezvu.

Vládla proto jistá skepse, zda vůbec tyto pracovníky a pracovníce oslovit cíleněji jinou cestou, a pokud ano, pak jakou.

„Námi připravená nabídka nenašla velkou odezvu.“

vedoucí personálního oddělení Fiege IDC

Během vyjasňování zakázky vyplynulo, že za dosavadními neúspěchy dalšího vzdělávání stály tyto důvody:

- Základní znalosti pro vykonávání požadované činnosti byly u vyučených a zcela nevyučených pracovníků a pracovníc považovány za tak mizivé, že kromě zaučení nebyla spatřována nutnost jejich podpory a kvalifikace.

- Vlastní vnímání pracovníků a pracovníc vystihovala nízká motivace, pokud šlo o osobní či další profesní vzdělávání, protože spektrum jejich činnosti bylo považováno za „jednoduché“ a „úzké“.

Dosavadní nabídka se netrefila do jazyka či

- osobního kontextu cílové skupiny.

Lze předpokládat, že ústně nebo písemně předá-

- vané nabídky pracovníci a pracovníce nepochopili nebo si je nezařadili do celkových souvislostí. Oddělení personálního rozvoje tím získalo dojem, že tato cílová skupina nemá zájem o učení ani vstoup.

Kvalifikační kurzy bez spojitosti s pracovištěm,

- vnímané jako příliš teoretické a abstraktní, nepřinesly kýžený užitek a cílová skupina je odmítla, jelikož se dostatečně nevztahovaly k praxi.

²Cílovou skupinou se v následujícím textu míní skupina vyučených a zcela nevyučených osob ve výrobě.

Vyjasnění zakázky přineslo důležitý výsledek, totiž že má nejprve proběhnout osobní dotazování pracovníků a pracovníc, a teprve posléze mají být vypracovány nabídky kvalifikačních kurzů.

Zjišťovací nástroj a zjišťování potřeb měly být uzpůsobeny výrobnímu oddělení a současně měly cíleně vyfiltrovat potřeby základního vzdělávání. Musely se zohlednit jak kontakt s praxí, tak citlivost tématu základního vzdělávání, navíc měli být aktivně zapojeni i pracovníci a pracovnice.

Spolu se účastníky z firmy Fiege byly definovány následující cíle projektu:

- zjistit potřeby dalšího vzdělávání na pracovišti, zejména v oblasti základního vzdělávání,
- zjistit individuální přání pracovníků a pracovníc
- v anonymizovaných osobních a individuálních rozhovorech,
- umožnit učení ve výrobní hale – tedy v přímém kontaktu s pracovištěm – pro pracovníky a pracovnice z výroby,
- posílit základní dovednosti pracovníků a pracovníc (v závislosti na výsledcích dotazování),
- posílit komunikační schopnosti pracovníků a pracovníc.

Příklady otázek z podnikového testu:

- Máte dojem, že písemné pracovní pokyny dokáže dobře splnit všechen personál? Pokud ne, co je podle Vás příčinou?
- Dochází ve Vašem podniku / Vaší firmě k nenadálým událostem / problémům v dokumentaci pracovních postupů?
- Jak u Vás probíhá domluva ohledně práce?
- Jsou dodržovány bezpečnostní předpisy? Jak to měříte / kontrolujete?
- Jak často dochází k (menším) pracovním úrazům?
- Spotřebovávají se některé pracovní materiály / zdroje / suroviny nepoměrně rychleji, protože třeba nejsou správně používány?
- Na kolik byste vyčíslil/-a následné náklady a náklady kvůli výpadkům v konkrétních oblastech práce z důvodu problémů při výkonu práce?

Obr. 4: Ukázka z podnikového testu pro projekty základního vzdělávání

„Zjištění potřeb pracovníků a pracovníc představovalo hned trojnásobnou výzvu. Mělo se soustředit na výrobní oddělení, a mít tudíž vztah k praxi. Mělo citlivě přistupovat k tématu základního vzdělání, přesto ale zjišťovat konkrétní potřeby a současně aktivně zapojit pracovníky a pracovnice.“

12 4. Řízení projektu

Centrální předpokladem úspěšné změny ve firmě je dobrý a flexibilní projektový management.

Zajišťuje systematický postup, aby byly provedeny všechny nutné kroky. Současně umožňuje kontrolu i dlouhých a komplexních projektů a zabraňuje přehlédnutí důležitých pracovních kroků, například rozhovorů o aktuálním stavu a kýžených milnících.

Během vyjasňování zakázky byl založen projektový tým (viz kap. 2). Obchodní vedení nebylo přítomno průběžně, ale v případě potřeby. V tomto týmu se sbíhaly všechny nitky, zde se plánovalo a domlouvaly se jednotlivé realizační kroky. Projektový tým řídil také **informační politiku** projektu. U tak rozsáhlého a komplexního projektu bylo důležité, aby spolu všechny odpovědné osoby komunikovaly a aktivně se na procesu podílely. **Ve firmě Fiege bylo do celkového procesu od počátku zapojeno třináct skupin / oddělení, které byly prostřednictvím různých kanálů a různým „jazykem“ průběžně informovány o průběhu procesu.** U důležitých rozhodnutí byla požadována jejich autorizace.



Pro úspěšnou komunikaci a transparentnost projektu byly důležité následující aspekty:

- pravidelné rozhovory o aktuálním stavu a kýchých milnících se všemi zúčastněnými,
- telefonáty a průběžné písemné zprávy,
- jasné rozdělení rolí včetně příslušných úkolů.

Pro vytvoření důvěry byla také důležitá především pravidelná přítomnost procesních poradců a poradkyň.

Pokud vznikla nedorozumění nebo vládla nelibost kvůli pozdě předaným informacím, bylo důležité zajistit co nejrychlejší nápravu, aby se „nezablokoval“ proces změn.

Projektový tým zajišťoval také dokumentaci celého projektu.

Zásadním faktorem úspěchu projektu bylo neustálé dohlížení na kvalitu probíhajícího procesu, nikoli až závěrečná kontrola, a případná rychlá intervence. Reflektovány byly následující otázky:

- Sledujeme stále ještě cíle odpovídající firemní zakázce, které jsme si dohodli?
- Je odborná a cílové skupině přizpůsobená nabídka prováděna úspěšně a podle vlastních zásad ARBEIT UND LEBEN (jednání, koncept, rámcové podmínky, metoda učení)?
- Skutečně kurzy rozšířily dovednosti účastníků a účastnic?
- Bylo možné zajistit trvalost ve smyslu ukotvení dalšího vzdělávání do stávajícího konceptu personálního rozvoje?

Použity byly evaluační nástroje i rozhovory s účastníky a účastnicemi seminářů, pozorování, jak pracovníci a pracovnice nově nabyté dovednosti využívají, i písemné evaluační dotazníky. Byly vyhodnocovány výsledky a následně zahrnovány do probíhajícího procesu. Tato paralelní podpora celkového procesu patřila k nejdůležitějším faktorům úspěchu.

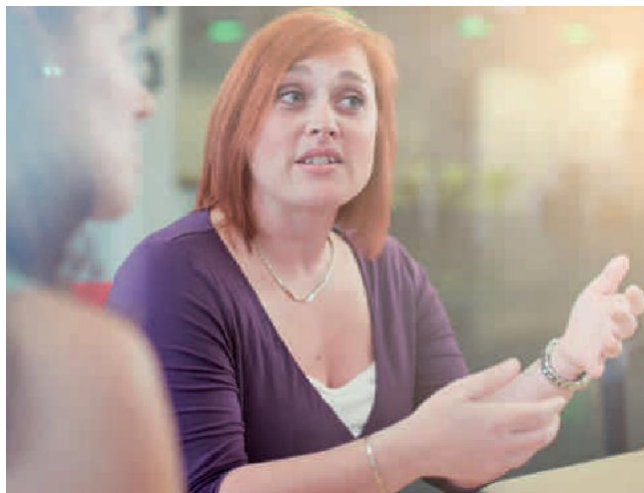


14 5. Provedení testu základních dovedností

V projektovém týmu bylo rozhodnuto, že mají proběhnout rozhovory se všemi pracovníky a pracovnícemi ve výrobě. Test základních dovedností slouží ke zjištění potřeb dalšího vzdělávání a dalšího rozvoje z pohledu pracovníků a pracovníc. Byl koncipován především pro vyučené či zcela nevyučené osoby. Vychází se při tom z širokého pojetí základních dovedností. Zahrnuje oblasti dovedností, postojů a znalostí, které jsou vedle speciálních vědomostí nutné pro úspěšné vykonávání většiny činností. Patří sem například komunikační schopnosti slovem i písmem, povědomí o zdraví a bezpečnosti, počítačové kompetence atd.



Rozhovor s pracovníky a pracovnícemi



Rozhovor s pracovníky a pracovnícemi

Provedení testu základních dovedností sleduje čtyři cíle:

(1)

Poskytnout nabídku kurzů dalšího vzdělávání šitou na míru účastníkům a účastnicím. Záměrně nejde jen o kvalifikační kurzy v oblasti základního vzdělávání, ale také o kurzy organizace práce podporující učení a osobnostní rozvoj.

(2)

Rozšířit možnosti zapojení a spolurozhodování na pracovišti. Umožňuje pracovníkům a pracovnícím vyjádřit své představy. Postup je tudíž i nástrojem, jak podnítit diskusi o pracovní situaci a pracovních podmínkách.

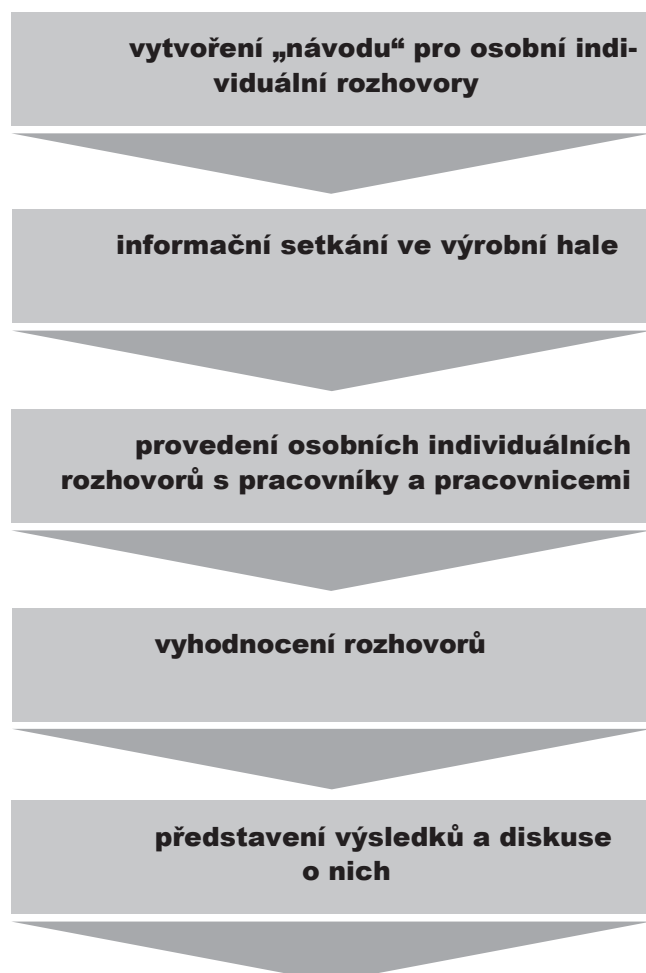
(3)

Rozšíření dovedností a posílení sebevědomí, aby pracovníci a pracovníce mohli spoluutvářet podobu své práce. To představuje základní dovednost pro pracovní život, v němž zůstává zachováno zdraví a který zajišťuje pocit spokojenosti. Právě skupina vyučených či zcela nevyučených osob se často musí potýkat se silnými omezeními, se zátěží a riziky.

(4)

Pracovníci a pracovníce jsou včas a obsáhle zapojeni, což zvyšuje jejich motivaci k účasti v kurzech základního vzdělávání. Pracovníky a pracovníce zapojujeme jak do analýzy, tak do utváření podoby nabídek a o všem je průběžně informujeme.

Pro provedení testu základních dovedností se osvědčil určitý postup:



Zásady pro vypracování testu základních dovedností:

- Pracovníci a pracovnice nemají být předmětem analýzy a být řízení, mají se aktivně zapojit.
- Do definice pracovní situace by měly významně vstupovat i jejich subjektivní zkušenosti.

- Pracovníci a pracovnice by měli být zapojeni do vytváření systému práce, aby vzniklo optimální řešení. Zkušenosti personálu tvoří nepostradatelný základ informací.

Všechny zúčastněné strany (vedoucí síly, podnik-

- ková rada, poradenský tým a personál) se učí společně a od sebe navzájem.

Zapojením pracovníků a pracovnic vzniká integrovaný koncept, který spojuje znalosti z pracovní

- pedagogiky a pracovní teorie se znalostmi vycházejícími ze zkušeností a zážitků pracovníků a pracovnic.

Vyhodnocení rozhovorů má splňovat standardy empirického sociálního výzkumu.

•

Díky takovému postupu získají jak vedoucí pracovní síly, tak pracovníci a pracovnice obsáhlý přehled o situaci.

Přehled o situaci se neomezuje pouze na potřebu kvalifikace ve výrobě či případné problémy na oddělení, ale zahrnuje i témata jako interkulturalita, překážky pro účast na dalším vzdělávání, potřeby základního vzdělávání, rodinná zátěž či existenční obavy.

Je důležité informovat pracovníky a pracovnice o přesném postupu. Je důležité transparentně komunikovat o tom, na co jsou dotazováni a individuální rozhovory dobré a co přesně se stane s výsledky – pak u všech zúčastněných může vzniknout jistota, že všichni jsou společně na stejné lodi a řeší stejný problém.

5.1. Vytvoření „návodu“

Metodický základ rozhovorů s pracovníky a pracovníci tvoří tzv. rozhovory pomocí návodu. **„Návod“ se zaměřuje na vybraná témata, neurčuje ale individuální rozhovor do nejmenšího detailu.** Tím je zajištěna srovnatelnost výpovědí a zvyšuje se jazykové porozumění mezi účastníky a účastnicemi rozhovoru.

Pro vytvoření „návodu“ či struktury byly s pracovníky a pracovníci balíci a připravujícími zboží k expedici vedeny přípravné rozhovory a současně bylo prohlédnuto pracoviště a sledovány související činnosti (**prohlídka podniku a pracoviště**)⁴. Tematicky se příprava zaměřila na zjištění potřeby kvalifikace v oblasti základního vzdělání. **Požadavky přitom nevzešly jen přímo z práce, ale i z přidružených činností** (např. vyplňování žádosti o dovolenou, rozhovory s vedoucími pracovními silami, účast na krátkých školeních). Zadruhé se příprava soustředila na žádané kvalifikační kurzy a rozvoj.

Kromě žádaných kvalifikačních kurzů zaměřených na práci šlo také o otázky obsahového obohacení práce, přání vzestupu či rotování, např. změnu z přípravy na expedici k balení. Pro doplnění se hovořilo také o faktorech podporujících či omezujících osobní **rozvoj na pracovišti či o touze po změně.**

„Návod“ zahrnuje následující centrální tematické oblasti:

- učení na pracovišti
- touha po vzestupu a učení
- učení na pracovišti: možnosti a překážky (krátká) školení: spokojenost a potřeba změny
- dobrovolné poskytnutí statistický dat (věk, pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání, druh vzdělání, migrační původ)

„Bylo super, že nám říkali, co všechno s námi hodlají dělat... Mohli jsme se také ptát, co nás zajímá.“

pracovník ve výrobě

Tematická oblast: učení na pracovišti

- Jak při provádění práce přistupujete k novým pokynům, potížím nebo nezodpovězeným otázkám?
- Napadá Vás, co by Vám mohlo ještě více pomoci (při zvládání potíží či nezodpovězených otázkách)?
- (krátká) školení: spokojenost a potřeba změny
- Jaká (krátká) školení jste dosud navštívil/-a (interně/externě, soukromě)
- Jak jste se školeními spokojen/-a? [1 = „velmi spokojen/-a“ - 6 = „velmi nespokojen/-a“]
- Co by mohla firma FIEGE na školeních zlepšit? (trvání, podobu, srozumitelnost, možnost kladení dotazů)
- Máte ještě další nápady, témata ke školením, která byste potřeboval/-a nebo by Vás zajímala?

Obr. 5: Ukázka z návodu k rozhovoru v rámci testu základních dovedností

⁴ První podoba byla diskutována a upravována v řídicí skupině (např. vedoucí oddělení se zajímali o to, zda pracovníci a pracovníce mají do budoucna zájem o vzestup v rámci podniku). Návod byl sepsán jednoduchým jazykem. Navíc byly použity (odborné) termíny z oblasti výroby.

5.2. Informační setkání ve výrobní hale

Pracovníky a pracovnice je nutné pro projekt nejprve získat. **Když skupinu neoslovíme, projekt vyzní do ztracena.** Ve firmě Fiege jsme ve výrobní hale realizovali velkou, 45minutovou informační akci pro všechny pracovníky a pracovnice ve výrobě. Jednatel pozdravil pracovníky a pracovnice a představil myšlenku projektu. Následně lidé z ARBEIT UND LEBEN představili další plány a zodpovědali otázky.



Zaměstnanec Fiege IDC Worms



Zaměstnanec Fiege IDC Worms

Během realizace se osvědčily následující aspekty:

- Přítomnost jednatele a podnikové rady podpořila význam projektu.

Doba trvání se udržela v přijatelném rámci. Ně-

- kteří pracovníci a některé pracovnice nejsou zvyklí poslouchat delší prezentace. Současně bylo zjevné, že někteří „sedí jako na trní“ a chtějí či musejí pokračovat v plnění zakázek.

Akce se konala „ve stoje“. Tím byli všichni na stejné úrovni a mohli spolu živě diskutovat.

- Důležité body byly vizualizovány, takže kdykoli byly jasně viditelné všechny důležité informace.

Akce se obešla bez vědeckých pojmů.

- Informační setkání se konalo uprostřed výrobní haly, tedy přímo na pracovišti.

Mluvílo se řečí zaměstnanců a zaměstnankyň ve

- výrobě. Prezentace probíhala i v turečtině, aby se podařilo lépe zapojit i vyučené a nevyučené kolegy a kolegyně z turecké komunity. Komunikaci prospělo také používání jednoduchého jazyka a běžného regionálního dialektu.

- Bylo důležité zdůrazňovat, že účast na projektu je dobrovolná a že se započítává do pracovní doby.

5.3. Osobní rozhovory s pracovníky a pracovníci jako ústřední prvek

Ústředním prvkem testu základních dovedností byly rozhovory s pracovníky a pracovníci balícími a připravujícími zboží k expedici. **Celkem bylo provedeno 77 rozhovorů na dobrovolné bázi.**

Nabídkou těchto rozhovorů bylo pracovníkům a pracovnícím dáno ze strany odpovědných osob jasně najevo, že na jejich názoru záleží.

„Názor pracovníků a pracovníc by měl být brán vážně, chceme jim porozumět.“

personální vedoucí Fiege IDC Worms

Důležitou podmínkou vedení rozhovorů bylo **vytvoření takové důvěry, aby pracovníci a pracovníce byli schopni mluvit upřímně také o nedostatcích v oblasti základního vzdělání nebo např. o problémech s nadřízenými.**

Zejména nedostatky v gramotnosti jsou v pracovním prostředí tabu a často jsou spojeny se studem. Musíme také uvážit, že už samotná forma rozhovorů byla pro mnohé pracovníky a pracovníce nezvyklá.

Pro úspěch bylo důležité, aby byly rozhovory anonymizované a aby vznikly obecné výsledky. Aby to procesní poradci a poradkyně jasně znázornili, pracují s volební urnou, do níž vhazují své zápisy. **Vysoké nároky na vedení výroby a skupiny kladla také organizace rozhovorů, protože nesměla být za žádnou cenu ohrožena plynulost výroby.** Znamená to také, že se rozhovory musely někdy přesouvat, když výroba pracovníky či pracovníce neuvolnila.



5.4. Vyhodnocení rozhovorů

Vyhodnocení převzali procesní poradci a poradkyně, také proto, aby **byla zaručena anonymita**.

Rozhovory byly vyhodnocovány v závislosti na tématech a spojovaly odpovědi jednotlivých zaměstnanců a zaměstnankyň. Zpracována byla například následující témata:

- Mnohé činnosti, např. příprava k expedici, nevyžadují v zásadě žádné další kvalifikační kurzy. Činnost se lze naučit často rychle, při zběžném zaučení. Problémy představují spíše spojené „přidružené činnosti“, kde už jsou kvalifikační kurzy potřeba. Pro pracovníky a pracovnice je např. obtížné jazykově porozumět krátkým školením (na téma jako např. bezpečnost práce, změny produktové palety, nové pracovní pokyny) nebo prezentovat v rozhovoru s nadřízenými vlastní názor.

Částečně se ukázalo, že téma kvalifikace je překryto jinými tématy, takže ho pracovníci a pracovnice nepovažují za tak důležité. Téma kvalifikace překryly otázky konkrétního ohrožení zdraví, např. bolestí zad nebo působení práce na směny.

Nelze vycházet z obecného zájmu o další rozvoj. Podle kontextu a významu práce si zaměstnanci a zaměstnankyně přejí prostě jen zachovat stávající stav. Třeba v případě žen, které považují výdělečnou činnost za méně důležitou ve srovnání se „skutečnou“ prací v rodině. Ambice vzestupu u nich nejsou příliš vysoké.

Důležitá role v povýšení je připisována vedoucím týmu coby hlavním styčným osobám. Sami nadřízení však vyžadují proaktivní přístup, což vede k nedorozuměním.

„Vedoucí týmu už pozná, že mám potřebný potenciál k povýšení.“

pracovník ve výrobě

- Pracovníci a pracovnice si velmi přáli zpětnou vazbu, aby se mohli zlepšovat. Vedoucí pracovní síly si toho doposud nebyli vědomi.

Výsledky byly shrnuty písemně (obr. 6) a také vizualizovány do diagramu. Byly doplněny anonymizované výpovědi zaměstnanců a zaměstnankyň.

Písemné, fundované vyhodnocení je zásadní! Zpřehledňuje aktuální situaci pro všechny zúčastněné. Potom už lze jen těžko říct, že potřeba kvalifikačních kurzů se vyskytuje „v jednotlivých případech“ nebo že „subjektivně je situace hodnocena jinak“. Potřeba kvalifikačních kurzů tak vychází z výsledků obsáhlého, empirického zjišťování.

Vyhodnocení zaznamenané potřeby kvalifikace a informací (ukázka)

Při přípravě na expedici nevidí dotazovaní takřka žádnou potřebu kvalifikace (otázka 1.4). Činnost je zřejmě koncipována tak, že k jejímu rychlému a dobrému vykonávání stačí praktické zaučení. Zbytek zajistí praxe. Mnozí dotazovaní vykonávají tuto činnost už mnoho let, a tak ji dobře ovládají. Z pohledu organizace práce lze toto zjištění vysvětlit také jako nedostatečné využívání kvalifikace.

Přesto lze u pracovníků a pracovníc nalézt potřebu kvalifikace a informací. Týkají se však spíš nepřímých činností:

- Jednotlivci s migračním původem často nerozumí nebo jen částečně rozumí obsahu krátkých školení. Někteří také jazykově nechápou nebo jen částečně rozumí jednotlivým pracovním pokynům od vedoucích týmu.
- Několikrát zaznělo, že existuje zájem o školení týkající se zdraví, také proto, aby se eliminovaly důsledky zvýšené zátěže (např. bolesti zad). Pracovníci a pracovníce někdy nevěděli o již nabízených kvalifikačních kurzech v této oblasti. Příkladem můžou být nabízená školení o zdraví pro „zdravotní skauty“, kdy zkrátka nevnímali vývěsky na nástěnkách.

Pro některé pracovníky a pracovníce by také bylo důležité mluvit o tématu skloubení práce a rodinného života. Možná „bychom se od sebe mohli něco přiučit“ (citát).

Obr. 6: Ukázka z písemného vyhodnocení

5.5. Představení výsledků a diskuse o nich

Nejprve bylo **vyhodnocení představeno a diskutováno v projektovém týmu**. Výsledky částečně odpovídaly očekáváním, zčásti ale dopadly jinak. Všichni byli pozitivně překvapeni, jak pracovníci a pracovníce odpovídali diferencovaně a konstruktivně a kolik dobrých nápadů na zlepšení přednesli.

Následně byla **zpráva v jednotlivých prezentacích představena vedoucím pracovním sílám**. I pro vedoucí pracovníky a pracovníce byly překvapivé jasné a diferencované názory a výpovědi podřízených, ale také význam přikládaný jednotlivým tématům.⁵

Ve třetím sledu byly **výsledky představeny v malých skupinkách pracovníků a pracovnícím**. Skupiny byly rozděleny podle oborů práce. Bylo tudíž možné vybrat společné návrhy nebo je zavrhnout a vypracovat další přesné kroky. Participativní postup rozhodujícím způsobem přispěl k tomu, že nabídky seminářů se setkaly se silnou poptávkou.

⁵ Srov. vysvětlení odlišných odhadů Wetz, F. (1988): Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriesoziologie, in: Soziale Welt Jg. 39, H. 1, s. 97–104

6. Jazyk na pracovišti a komunikační semináře

Přehled

Rámcové podmínky a podmínky semináře

- místo: školící prostory podniku
- uvolnění zaměstnanců a zaměstnankyň v pracovní době
- provedení: procesní poradenství ARBEIT UND LEBEN a externí lektori a lektorky

Zjištění dovedností za účelem složení skupin

- zjištění jazykové úrovně a zájmu o kvalifikační kurzy pracovníků a pracovníc
- vhodné, malé skupinky (podle výsledků zjištění, pracovní doby)

Vypracování základních modulů (obsah, metody, materiály)

- zorientování se v pracovních postupech a na pracovišti
- zajištění smysluplných modulů (individuální příprava a úprava každého modulu)
- zahrnout výraznou orientaci na účastníky a účastnice
- didakticky zpracovat a použít původní materiály z pracovního kontextu

Provedení modulů

MODUL 1 a 2: Seznámení

- transparentnost ohledně projektu
- zajištění „bezpečného prostoru“
- zjištění očekávání
- zjištění požadavků na komunikaci

MODUL 3: Praktické příklady z pracoviště I

- základní prvky komunikace (poslech s porozuměním, jazykový projev, písemný projev, dialog, čtení)
- rolové hry, silná vazba k praxi

MODUL 4: Praktické příklady z pracoviště II

- pokračování základních prvků komunikace
- komunikační scénáře s tematickým zaměřením
- „bezpečnost práce“

MODUL 5: Pracovní prostředí – organizační diagram

- pozice v logistice (rolové hry)
- oddělení a agendy

MODUL 6: Znalosti pracovníků a pracovníc I (logistika a odborný jazyk)

- odborný jazyk pro postupy, produkty, prostředky výroby ve firmě Fiege
- standardizovaná cvičení v odborném jazyce logistiky

MODUL 7: Znalosti pracovníků a pracovníc II (pracovní smlouva, dokumenty ve firmě)

- pracovní právo a právo kolektivních smluv
- systém vzdělávání v Německu
- práce s písemnostmi ve firmě

Závěrečná evaluace, dojmy a výhled

- evaluace celého semináře
- certifikáty pro účastníky a účastnice

6.1. Rámcové podmínky a podmínky semináře

Kurz se konal ve firemních prostorách, účastníci se pracovníci a pracovníce byli uvolněni během pracovní doby. Každá skupina měla jednou za dva týdny seminář po třech vyučovacích hodinách (jedna vyučovací hodina po 45 minutách) v průběhu tří měsíců. Celkově mohl každý účastník a každá účastnice navštívit 21 vyučovacích hodin.

Kurz byl během celého svého trvání konzultován s obchodním vedením a s odpovědnými osobami na oddělení, takže byly po celou zajištěny tok informací a transparentnost.

Semináře vedli procesní poradce a externí lektor. Oba měli dlouholeté zkušenosti v oblasti němčiny pro práci a v realizaci dalšího vzdělávání na pracovišti a s touto cílovou skupinou spolupracovali již mnohokrát.



6.2. Zjištění dovedností za účelem složení skupin

Před samotnými semináři **byly v krátkých rozhovorech zjišťovány jazyková úroveň a zájem o kvalifikaci mezi potenciálními účastníky a účastnicemi.** Kromě školního vzdělání a profesní historie se zjišťovaly především mluvený projev, čtení s porozuměním, psaný projev a poslech s porozuměním. Dovednosti zjišťovali ve firmě procesní poradce či procesní poradkyně z ARBEIT UND LEBEN a lektor. Rozhovory se konaly v pracovní době.

Vzhledem k tomu, že zjišťování probíhalo na pracovišti, byl pro něj vyměřen jen omezený čas. Jazyková úroveň a komunikační dovednosti jednotlivých pracovníků a pracovníc proto nemohly být otestovány zcela. Pro daný kontakt to bylo dostačující. Kurz měl za cíl poskytnout pracovníkům a pracovnícím takovou kvalifikaci, aby se lépe orientovali v běžném pracovním dni a v konkrétních situacích na pracovišti a aby zlepšili své komunikační dovednosti v podniku. Rozhovory byly provedeny celkem s 37 osobami.

Pro semináře se podařilo získat 26 osob, zbytek se měl cíleně kvalifikovat v jiných oblastech. Všichni účastníci a všechny účastnice pocházeli z rodin migrantů, z různých zemí původu, přestože kurzy byly otevřeny pro všechny pracovníky a pracovníce. Podnik byl o výsledcích krátkých rozhovorů informován.

Po krátkých rozhovorech měly být sestaveny skupiny. Zde se projevilo několik výzev:

- firemní zadání ohledně potřebné jazykové úrovně
- zabránění vzniku příliš heterogenních skupin (s ohledem na potřebu kvalifikace)
- otestování a zařazení do skupin s ohledem na cíl
- zabránění vzniku příliš velkých skupin
- zohlednění práce na směny
-

Účastníci a účastnice byli nakonec rozděleni do čtyř skupin a tří úrovní, přičemž se dbalo na to, aby skupiny na nižší úrovni nebyly příliš početné, aby bylo možné pracovat individuálně. Kvůli rozdílné pracovní době na směny se semináře jednotlivých skupin mohly konat jen ve dvoutýdenním rytmu.

6.3. Vypracování základních modulů (obsah, metody, materiály)

Základem konceptu modulů bylo, aby se **obsah kvalifikačního kurzu řídil pracovištěm a pracovními postupy** a aby byl natolik otevřený, aby ho bylo možné modifikovat, upravovat a měnit podle potřeb firmy a účastníků a účastnic. Každý modul byl připraven a upravován individuálně.

Náplň kurzu na podporu mluvené, čtené, písemné a všeobecné komunikace byl vybrán tak, aby se doplňoval s pracovním kontextem.

Metody a materiál se vztahovaly k individuálním pracovním postupům účastníků a účastnic (např. gramatické fenomény jako „komunikace s minulým časem“ ve spojení s konkrétními pracovními scénáři).

Účastníci a účastnice museli mnohé vypracovat sami a komunikovat, a to často ve skupinové práci spojující několik oddělení a v rolových hrách. Vyučující působili většinou spíše jako korigující moderátoři. Nejvyšší maximou při realizaci a vedení seminářů byla vždy vlastní iniciativa a input účastníků a účastnic.

„Cílem semináře bylo: poskytnout takové strategie, aby si účastníci a účastnice byli schopni sami zjednodušit komplikovaná slova a věty.“

Firma Fiege poskytovala lektorům a lektorkám po celou dobu seminářů rozsáhlé podklady. Materiál byl didaktizován a přizpůsoben potřebám účastníků a účastnic a firemnímu kontextu. Patřily sem například vzory pracovních smluv, povolení k vykonávání vedlejší činnosti, osobní personální dotazníky, poučení o ochraně osobních údajů, bezpečnostní pokyny, nahlášení pracovního úrazu, návod k používání píchaček a osobních skříněk, žádost o dovolenou, vyúčtování, popis funkcí a pracovní pokyny jednotlivých oddělení, firemní pravidla ohledně ročního konta odpracované doby, pracovní doba / úprava přestávek, bonusy, nahlášovací povinnost, dovolená, rozúčtování, zákazy a příkazy, organizační diagramy jednotlivých oddělení.

Texty byly didakticky redukovány, přepsány do jednoduché formy nebo opatřeny dodatečnými informacemi a obrazovým materiálem. Současně byla redukována jejich komplexnost a odstraněna nepřehlednost. **Na základě písemností byly určeny cíle výuky a řečové akty a podle toho upraven učební plán.**

Ve firmě Fiege jsou pracovníci a pracovnice upozorňováni na písemné podklady ústně i písemně a počítá se s tím, že jim budou rozumět a budou je správně používat. **V běžném provozu se však ukázalo, že pracovníci a pracovnice musejí dobře až velmi dobře ovládat čtení a psaní, aby pojmulí všechny informace.**

Zásadní součástí seminářů a přípravy na ně proto bylo předání strategií, aby pracovníci a pracovnice dokázali samostatně zjednodušovat komplikovaná slova a větné struktury.

6.4. Průběh modulů

Samotnou podobu seminářů lze předem naplánovat pouze v hrubých rysech. Vstupují do nich především vlastní odborné znalosti a potřeby vyjádřené firmou. V další fázi má zůstat prostor pro vlastní nápady a input účastníků a účastnic.

Je nezbytný flexibilní a neustále aktuální průběh seminářů, jak obsahově, tak didakticko-metodicky.

V následujícím textu jsou v krátkosti představeny jednotlivé moduly:

MODUL 1: Seznámení I

Po **uvítání odpovědnými osobami z firmy** a představení lektorů a lektorek byly hned na začátku **zajištěny vysoká transparentnost a dobrá pracovní atmosféra**. Byly vysvětleny důvody pro rozdělení do skupin a pracovníci a pracovnice byli ubezpečeni, že se pohybují v bezpečném prostoru, kde mohou kdykoli pokládat dotazy, upozorňovat na problémy a konflikty, aniž se cokoliv z toho dostane ven.

Po zjištění očekávání byl představen plán seminářů s upozorněním, že jsou kdykoli vítány vlastní nápady a obsah.

MODUL 2: Seznámení II

Po aktivitě ve dvojicích, kdy se účastníci a účastnice vzájemně vyptávali a výsledky sepisovali (ne všichni účastníci a účastnice se znali, protože pracovali v různých odděleních), se ústně zjišťovaly **požadavky na komunikaci v podniku** (obr. 8). Odpovědi zaznamenávalo vedení semináře.

Účastníci a účastnice srovnávali shromážděné požadavky a kontext komunikace a zjišťovali společné rysy a rozdíly. V závislosti na osobě a oblasti se požadavky kladené na komunikaci lišily (ústní a písemná). Byly vyfiltrovány minimální nároky kladené na všechny pracovníky a pracovnice a zahrnuty do následných seminářů.

MODUL 3: Příklady z pracoviště I

Třetí modul se zaměřoval na příklady z pracoviště a příslušnou komunikaci.

Byla představena základní pravidla větné stavby, pokládání otázek a časování sloves a následně zasazena do pracovního kontextu pomocí rolových her. Každý pracovník a každá pracovnice se vystřídali v roli vedoucího či vedoucí týmu svého oddělení a vyzkoušeli si roli nového zaměstnance či nové zaměstnankyně, kteří mají být uvedeni na oddělení a zaškoleni do budoucí práce. **Účastníci a účastnice měli mluvit volně a neustále klást otázky.**

Ti, kteří se rolové hry zrovna neúčastnili, ji zaznamenávali písemně a následně přednášeli své výsledky. Tím si v rámci jednoho cvičení vyzkoušeli všechny komunikační dovednosti (poslech s porozuměním, mluvený projev, písemný projev, vedení dialogu a čtení s porozuměním) s přímým vztahem k praxi, takže se cvičení nemuselo složitě vztahovat ke konkrétnímu pracovišti.

Zjišťování nároků na komunikaci v podniku:

- Mluvíte na pracovišti německy, svou mateřštinou, nebo jiným jazykem?
- Mluvílo se/mluví se na pracovišti hodně německy?
- V jakých pracovních situacích mluvíte (aktuálně) pravidelně německy?
- Kde, s jakými osobami, v jakém kontextu používáte ve firmě němčinu?
- Jak dosud probíhala komunikace na pracovišti? Jazykové dovednosti
- V jakých situacích musíte něco říkat a něčemu rozumět?
- Co a v jaké situaci musíte číst?
- Co a v jaké situaci musíte psát?
- S jakými druhy textů a typy rozhovorů máte zatím zkušenosti?
- O jakém obsahu a na jaké úrovni účastník / účastnice komunikoval/-a?
- Komunikační partneři (interní a externí komunikace)
- S jakými firemními aktéry komunikujete na pracovišti?
- Jakou formou a jak komunikujete s kolegy?
- Máte kontakt se zákazníky nebo s jinými externími aktéry, jako jsou dodavatelé? Jak kontakt vypadá?
- S kým budete muset později ve firmě komunikovat?

MODUL 4: Příklady z pracoviště II

Navázalo se na obsah předchozího modulu. **Opět se pracovalo s každodenními situacemi v práci.**

Hlavním tématem tohoto modulu byla bezpečnost práce. Účastníci a účastnice měli několikrát zaujmout roli. Každý a každá dostali do ruky šest varovných a bezpečnostních piktogramů, které pak museli v roli osoby zodpovídající za bezpečnost vysvětlit ostatním pracovníkům a pracovnícím na hracím ústním školení o bezpečnosti práce. Nejprve byly představeny a nacvičeny výrazy a gramatika (způsobová slovesa, rozkazovací způsob a specifická stavba vět) potřebné pro prezentace a sdělení informací.

Během cvičení se zjistilo, že pracovníci a pracovnice nejsou vždy obeznámeni s přesným významem bezpečnostních pokynů a piktogramů, že je vůbec neznají nebo si je špatně vykládali.

Účastníci a účastnice sice měli potíže mluvit z pozice nadřízeného, přesto se do úkolu pustili s vervou. Byli na sebe hrdí, ale zároveň překvapení ze získaných poznatků.

Už v této chvíli začala z jednotlivých oddělení a od vedoucích přicházet první pozitivní zpětná vazba o pokrocích v komunikaci účastníků a účastnic. Pracovníci a pracovnice také postupně odkládali ostych z komunikace. Lektoři jim po celou dobu trvání seminářů dodávali odvahu neustále komunikovat. **Účastníci a účastnice navíc vyjádřili ve zpětné vazbě, že by nově nabyté dovednosti a poznatky rádi uplatnili v pracovním kontextu. Při tom bylo důležité, aby s nimi nadřízení, potažmo rodilí mluvčí mluvili gramaticky správně.** Neustále se totiž objevovaly komunikační situace, v nichž ostatní s účastníky a účastnicemi komunikovali nereflexovaně, v dobré víře, že tak lépe porozumí (např. „Ty jít sem.“). Pracovníci a pracovnice uváděli, že tímto způsobem začali chyby opakovat.⁶



Seminář s Marcem Beerem, ARBEIT UND LEBEN



Seminář s Marcem Beerem, ARBEIT UND LEBEN gGmbH

⁶ V lingvistice se tomuto fenoménu říká „fosilizace“.

MODUL 5: Pracovní prostředí (organizační schéma)

Pátý model měl pracovníkům a pracovnícím názorně ukázat, jaká je jejich pozice ve firmě a ve firemním hodnotovém řetězci.

Jejich úkolem bylo nejprve zaujmout ve skupinové diskusi roli zaměstnanců a zaměstnankyň obchodního oddělení a **identifikovat všechny důležité pozice, které potřebuje logistická firma jako ta jejich**. Vypracovali si vlastní organizační schéma „svého“ logistického podniku.

V druhém kroku porovnali vlastní organizační schéma se schématem ve své firmě. Zjistili spoustu styčných ploch. Bylo to zapříčiněno tím, že účastníci a účastnice přicházeli z různých oblastí a společnými silami tudíž dokázali vytvořit téměř úplný obraz různých oddělení a jejich agendy.

Díky tomu bylo možné plasticky a transparentně zobrazit nejrůznější propojení uvnitř firmy a mezi jednotlivými odděleními.

Úkol měl za cíl dát si do souvislostí vztahy ve firmě a případně odhalit „slepé skvrny“. Zadruhé měl pracovníkům a pracovnícím dodat odvalu, aby ve skupinkách volně mluvili a vyměňovali si nápady a argumenty. Navíc narazili na některé **neznámé (odborné) pojmy**, které pracovníci a pracovnice následně dokázali používat věcně správně.

MODUL 6: Znalosti pracovníků a pracovníc I (logistika a odborný jazyk)

Zaměstnanci a zaměstnankyně, kteří mají nedostatky v celé oblasti komunikace (ústní komunikace, poslech s porozuměním, porozumění textu a psaný projev) se ve firmě potýkají ještě s dalšími výzvami. **Pracovní postupy, výrobní prostředky a produkty podléhají vlastnímu odbornému jazyku, který buď přináší zcela nová slova, nebo naplňuje již známá slova novým významem.**

Odborný jazyk se navíc v běžném pracovním provozu mísí s různými jazykovými rejstříky a nářečními slovy, takže může docházet k nedorozuměním, či dokonce neporozumění. Tento fenomén bylo možné pozorovat i ve firmě Fiege a řada účastníků a účastnic ho považovala za obrovskou překážku v komunikaci.

Hned na začátku modulu byli pracovníci a pracovnice vyzváni, by si zapisovali slova do **osobního slovníčku**. Poznamenávat si měli jak slova, která znali a používali, tak ta, která pro ně byla částečně či úplně neznámá. Lektoři se při obchůzkách po firmě, v rozhovorech s pracovníky a pracovnicemi a na základě firemních písemností snažili se s tímto specifickým jazykem seznámit a poznatky spojit se slovníčky a probrat je.

V průběhu celého semináře se ukazovalo, že úzká provázanost s pracovištěm a používání autentických materiálů účastníky a účastnice výrazně motivuje. Pracovníci a pracovnice i nadřízení rychle zaznamenali, že projekt nese své ovoce.

Navíc byla použita standardizovaná cvičení k odbornému jazyku v oblasti logistiky, která však byla příliš abstraktní, takže nedokázala přinést trvalý efekt. Právě srovnání individuálně upravených cvičení se standardizovanými cvičeními účastníkům a účastnicím ukázalo výhody kurzu se vztahem k pracovišti.

MODUL 7: Znalosti pracovníků a pracovníků II (pracovní smlouva a další firemní dokumenty)

Poslední modul se výrazněji zaměřil na znalosti pracovníků a pracovníků. Po teoretickém úvodu o **pracovním právu a kolektivním vyjednávání** a všeobecných informacích o **zaměstnaneckém a vzdělávacím systému v Německu** účastníci a účastnice, rozdělení do skupin, četli **autentické firemní písemnosti**. Účastníci a účastnice se nejprve dozvěděli, jaké důležité náležitosti má pracovní smlouva: smluvní partnery, trvání pracovního vztahu, úkoly / činnosti, místo výkonu práce, zkušební doba, pracovní doba, mzda, dovolená, výpověď a výpovědní lhůta, nemocenská, přesčasy, vedlejší činnosti, povinnost mlčenlivosti a zákaz konkurence, porušení smlouvy. Už před prací s textem byly vysvětleny důležité pojmy.

Každá skupina dostala jednu část pracovní smlouvy, kterou si měla nejprve přečíst a vyznačit v ní důležitá nebo neznámá slova a obsah. Výsledky byly analyzovány společně. Ukázalo se, že pracovníci a pracovníce některým pasážím pracovní smlouvy takřka nebo vůbec nerozumí, nebo jim rozumí špatně. Na příkladě textu byly účastníkům a účastnicím poskytnuty **prostředky a strategie, jak zjednodušit těžké nebo delší odborné texty a jak jim porozumět**. Navíc dostali ještě návod, jak v němčině používat, skládat a rozkládat dlouhá složená slova, a kde se hojně používají.

V tomto případě byla použita didakticky neupravená pracovní smlouva (bez jazykového zjednodušení a redukce). Důvodem byla zaprvé zpětná vazba pro podnik o tom, nakolik pracovníci a pracovníce písemnostem rozumí. Zadruhé to, aby účastníci a účastnice získali reálný příklad písemností, s nimiž mají denně co do činění, a aby se naučili strategie, jak z nich vyfiltrovat důležité informace.



Účastník a účastnice jazykového a komunikačního semináře

6.5. Závěrečná evaluace, dojmy a výhled

Na poslední hodině dostali účastníci a účastnice **certifikát** a měli ohodnotit seminář jako celek. Tázání byli na **pracovně specifické znalosti po semináři**. Navíc se měli vyjádřit k lektorům, k organizaci seminářů a materiálům. Závěrem měli ohodnotit shrnující výpovědi.

Pokud jde o pracovně specifické znalosti, měli účastníci a účastnice ohodnotit následující teze (ano / nerozhodně / ne):

	ano	nerozhodně	ne
• Dokážu teď lépe číst informační tabule.	14	2	0
• Téma seminářů mi pomohla v práci.	10	6	0
• Přijde mi teď snazší porozumět písemným pokynům.	7	9	0
• Dokážu lépe porozumět mluveným pokynům.	12	4	0
• Víc si věřím při čtení smluv.	6	10	0
• Zním teď lépe strukturu dokumentů.	10	6	0

Bylo možné ohodnotit následující shrnující výpovědi (ano / nerozhodně / ne):

	ano	nerozhodně	ne
• Školení mi v práci něco dalo.	15	1	0
• Školení mi něco dalo pro život.	10	6	0
• Doporučil/-a bych školení dalším kolegům / kolegyním.	15	1	0
• Seminář by měl pokračovat.	16	0	0
• Mám zájem o tento seminář ve svém volném čase.	16	0	0

Obr. 9: Evaluace semináře od pracovníků a pracovníc



Účastníci a účastnice semináře se téměř jednohlasně shodli, že **kurz dalšího vzdělávání pro práci jim trvale a výrazně pomohl v běžném pracovním provozu, přestože měli jen omezený počet hodin.**

Přáli si, aby kurz pokračoval, byli by dokonce ochotni ho navštěvovat na pracovišti ve svém volném čase. I nadále byli velmi vděční, že jim zaměstnavatel dal příležitost se tohoto kvalifikačního kurzu zúčastnit a že k tomu poskytl dokonce i zdroje a uvolnil je v pracovní době.

Bylo zajímavé, že někteří účastníci, kteří kvůli dovolené přišli o některé hodiny výuky, chtěli nutně dohnat, co se probíralo v jejich nepřítomnosti. Někteří účastníci opakovaně přicházeli i ve volném čase po noční směně. Z toho lze vyvodit, že většina účastníků a účastnic měla po celou dobu vysokou motivaci rozšiřovat své dovednosti.

V projektu byly na začátku stanoveny následující cíle:

- podpora jazyka
- podpora čtení a psaní ve firemním kontextu
- základy vedení rozhovoru
- seznámení se a používání profesně specifického odborného jazyka
- jazykově se seznámit se systémem logistiky
- zvýšení osobní motivace k učení
- všeobecně: podpora komunikačních dovedností na pracovišti

Na základě dojmů účastníků a účastnic, lektorů a lektorek a odpovědných osob ve firmě bylo konstatováno, že bylo dosaženo všech cílů. Ne všechny byly splněny na sto procent, protože nebyl čas jít tematicky a obsahově více do hloubky. Kurz dalšího vzdělávání je nicméně možné označit za úspěšný, protože pracovníci a pracovnice udělali pokroky, které znamenal i podnik. Už jen tím, že účastníci a účastnice seminářů měli motivaci více komunikovat, a dokonce i sami prozkoumávat neznámý terén, posunuly se výše zmíněné cíle, především podpora komunikačních dovedností na pracovišti, do centra zájmu firmy i účastníků a účastnic a nadále se na nich pracuje.

„Je skvělé, že jsme se to mohli vše naučit v práci. Teď umím spoustu věcí lépe. I mluvit se šéfem.“

pracovník Fiege IDC Worms

32 7. Vedení podporující učení – školení pro vedoucí týmu

Během vyjasňování zakázky se ukázalo, že vládne velká diskrepance mezi očekáváním vedoucích pracovních sil a pracovníků, potažmo pracovníc. Vedoucí pracovníci a pracovníce očekávali ohledně přání dalšího vzdělávání a rozvoje, že podřízení se o ně samostatně přihlásí. Pracovníci a pracovníce očekávali, že se jich na to nadřízení explicitně zeptají a aktivně podpoří jejich zájem o učení. Vedoucí týmu, kteří jsou skvělí odborníci a skvělé odbornice ve svém oboru, se proto měli proškolit v tom, jak z pohledu pracovní pedagogiky správně klást otázky.

Na tomto základě jim byl nabídnut dvoudenní seminář s názvem „Jak podpořím učení svých podřízených?“.

Šlo o to, aby pochopili, jak se pracovníci a pracovníce nejlépe učí a jak je v tom lze podpořit. Probírala se následující témata:

- Učení: co je to?
- Souvislost mezi učením a prací
- Výukové a organizační metody vhodné pro cílovou skupinu (např. techniky vizualizace, jednoduchý jazyk)
- Didakticko-obsahová příprava krátkého školení
- Odstranění překážek a rušivých vlivů při učení, jako jsou např. nedostatky v porozumění mluvenému projevu a v psaném projevu
- Zavedení jednoduchého jazyka ve výrobní hale



Ve skupinách se účastnilo 8–10 vedoucích týmu. Výuka probíhala na základě reálných situací, v různých sociálních formách (práce ve skupinkách, samostatná práce, společná práce v plénu). Důraz se kladl na takové učení, které nabízí jak cvičení, tak prostor pro diskusi a reflexi.

Již bylo zmíněno, že důležitým tématem byl „překlad“ písemných pokynů do jednoduchého jazyka. Při dotazování se ukázalo, že **používání příliš komplexního psaného jazyka, např. u návodů k obsluze, představuje hlavní překážku, která pracovníkům a pracovnícím brání učit se postupy a nové věci a také je chápat.** A tyto změny v organizaci práce výrazně podporují učení pracovníků a pracovnic.



Nevin Urunc, procesní poradkyně ARBEIT UND LEBEN

Překládání návodů k obsluze do jednoduchého jazyka

Původní návod k obsluze

Náklad je zapotřebí zvedat u těla, tahem, nikoli trhnutím. Při zvedání a pokládání nákladu se vyhybejte otáčení páteře.

Návod k obsluze v jednoduchém jazyce

1. Náklad zvedejte **blízko u těla** a **stále stejnou rychlostí**.
2. Při zvedání a pokládání nákladu **neotáčejte tělem**.

Takto je to **správně**:



34 8. Ukotvení a transfer

Důležitým cílem bylo ukotvit téma základního vzdělávání v organizační struktuře. To se podařilo a v budoucnu bude dále rozvíjeno.

Indikátory zakotvení ve firmě Fiege:

- Díky pozitivnímu ohlasu na zjišťování potřeb (kombinace podnikového testování a testu základních dovedností) se kurz v budoucnu rozšíří i do dalších oddělení, tzn. Fiege IDC plánuje interní transfer projektu do jiných oddělení. Za tímto účelem už proběhly předběžné rozhovory mezi obchodním vedením, podnikovou radou a ARBEIT UND LEBEN. Na úrovni obchodního vedení, podnikové rady a personálního rozvoje se o tématu jedná.

Personální oddělení bude v budoucnu nabízet

- cílené kvalifikační kurzy vyučeným a nevyučeným pracovníkům a pracovnícím.

Pojem základního vzdělávání a s ním spojené

- zaměření na podporu pracovníků a pracovníc už jsou zavedeny na celém pracovišti ve Wormsu.

Projekt a jeho další prohlubování se podařilo dobře střednědobě zakotvit do stávajícího konceptu personálního rozvoje firmy.

-

Dlouhodobým cílem je zahrnout základní vzdělávání do firemních struktur a procesů jako jejich pevnou součást (zpracování, ma-

- nagement kvality atd.). V oblasti zpracování se už plánují první možnosti realizace.

9. Doporučení pro provádění projektů firemního základního vzdělávání

Z nejrůznějších témat vybíráme jen některá. Tato doporučení považujeme z našeho pohledu poradenského týmu ARBEIT UND LEBEN ve spolupráci s firmou Fiege za obzvlášť relevantní.

1. Pro provoz i firmy je výhodou podpora externího poradenského týmu

Pro firmu je často výhodou, když se může opřít o externí poradce a poradkyně. Lze tak přinést zkušenosti z jiných firem a navrhnout konkrétní postupy, například časový plán kvalifikačních kurzů. V této roli je navíc snazší prezentovat i kritické výsledky dotazování, aniž je nutné ohlížet se na vztahy ve firmě. Externí osoby navíc mohou otevřeně mluvit s pracovníky a pracovníci i o náročných tématech, protože poradci a poradkyně nejsou se zaměstnanci a zaměstnankyněmi v dlouhodobém firemním poměru (např. v hierarchickém postavení). V neposlední řadě mohou také převzít speciální odborné úkoly jako vyhodnocování rozhovorů nebo provádění kurzů dalšího vzdělávání.

2. Podnikové testování a vyjasnění zakázky jako první důležitý krok

Podle našich zkušeností je centrálním krokem podnikové testování spolu s následným zevrubným vyjasněním zakázky. Jedině vládne-li naprosté porozumění ohledně obsahu a cílů projektu a stojí-li za nimi odpovědné osoby, lze se vyhnout nedorozuměním nebo nepříjemným překvapením, zejména v případě tak citlivých témat, jakými jsou základní vzdělání a gramotnost. Potřebnou důvěru přináší pravidelné setkávání. Během rozhovorů je zapotřebí vyjasnit, jaký význam zúčastněné osoby přikládají tématům základního vzdělávání a alfabetyzace a jaké odborné znalosti a zkušenosti s tímto tématem mají.

3. Zavést solidní a flexibilní řízení projektu

Aby došlo k realizaci dojednaných cílů ve firmě, je zpravidla zapotřebí solidního projektového řízení ze strany poradců a poradkyň. Měla by být například poskytnuta včasná dokumentace celého procesu.

K tomu navíc patří, že při spolupráci s firmou nelze naplánovat vše lineárně a hned na začátku. Klíčovou roli hrají flexibilita a opakování, které by měly být zohledněny také časově.

Dalším důležitým bodem je neustálá kontrola kvality probíhajícího procesu, aby bylo možné případně včas zasáhnout.

4. Mluvit se zúčastněnými

Zapojení všech zúčastněných je důležité, žádá si však enormní komunikační úsilí ze strany poradců a poradkyň. V komunikaci s jednotlivými aktéry je vždy zapotřebí zvolit správný tón, najít správnou „řeč“.

Velmi důležité je autentické a transparentní oslovení pracovníků a pracovníc. Nepodaří-li se oslovit zúčastněné kvůli nevhodnému tónu, vzniká nebezpečí, že projekt projde u pracovníků a pracovníc bez povšimnutí. Podle našich zkušeností, ale platí: jakmile chceme něco změnit skutečně pro všechny zúčastněné, kteří se mají zapojit do projektu základního vzdělávání, pracovníci a pracovníce to ocení. K tomu je zapotřebí určitého postoje a uvěřitelnosti.

Ve firmě Fiege byli pracovníci a pracovníce rozsáhle zapojeni, informování o jednotlivých krocích projektu a o jeho výsledcích v rámci testu základních dovedností.

5. Zapojit pracovníky a pracovníce

Aby vznikla skutečně přesná nabídka pro pracovníky se zájmem o kvalifikační kurz, měli by být zapojeni co možná nejdříve a nejobsáhleji. Někdy je to zdlouhavé a náročné, ale také nutné a výhodné! Tímto postupem lze současně dosáhnout toho, že je posíleno spolupřihodování a schopnost se zapojit.



Výrobní hala

8. Výběr lektorů a lektorek pro kvalifikační kurz

Při realizaci kurzů základního vzdělávání pro práci je zapotřebí lektorů a lektorek se specifickými odbornými znalostmi. Kromě odborných kompetencí by měli být schopni citlivě zapojovat výukové metody. Obzvláště důležité také je, aby lektori a lektorky dokázali motivovat účastníky a účastnice k využívání vlastních odborných znalostí, a tudíž i zahájili živou diskusi v semináři. Také by měli umět rychle identifikovat obecné a firemní řečové akty a cíleně je zapojit do semináře. Pro získání a výběr vhodných lektorů a lektorek je dobré úzce spolupracovat s externí institucí. Vynikajícími partnery pro spolupráci jsou zde místní večerní školy nebo sítě pro zvyšování gramotnosti.

6. Připravit kurz se vztahem k pracovišti a zaměřit ho na účastníky a účastnice

Velmi pomůže, když lze pro potřeby seminářů využít firemní seminární a konferenční místnosti a autentické materiály z podniku. Zúčastnění to považují za smysluplné a cení si toho. Navíc tento přístup zaručuje vysokou míru přenosu obsahu kurzu v rámci firmy a vysokou motivaci zúčastněných. Lektori a lektorky by měli být schopni učivo z praxe didaktizovat. Je vhodné omezit či smysluplně didakticky redukovat rozsah a obtížnost podkladů, aby bylo možné je tematicky zaměřit. Je také nutné zohlednit omezený čas během semináře. Do výběru témat by se měli zapojit účastníci a účastnice i firma. Nezbytné je flexibilní a aktuální vedení seminářů, jak s ohledem na obsah, tak metodiku a didaktiku.

7. Doplnková školení pro vedoucí pracovníky a pracovnice

Aby účastníci a účastnice kvalifikačních kurzů mohli získané dovednosti také uplatnit při běžné práci, je zapotřebí podporujících vedoucích pracovníků a pracovníků, kteří napomáhají učení. Podporu mohou vyjádřit tím, že budou dávat přiměřené, srozumitelné a pochopitelné pokyny, ale také rozpoznají-li nedorozumění a nedostatky v základním vzdělání, potažmo problémy s porozuměním. Pro nadřazené je to často nová výzva, k jejímuž zvládnutí potřebují nejprve školení.

9. Zakotvit téma v organizační struktuře

Jedna věc je realizace samotného procesu, například kurzu dalšího vzdělávání na specifické téma, druhou pak strukturální začlenění tématu do firmy. Měly by proběhnout oba procesy. Skutečně trvalé změny lze dosáhnout jedině ukotvením do organizační struktury a kultury.

Je-li firma po delší dobu doprovázena externími procesními poradci a poradkyněmi, je zapotřebí následně diskutovat o tom, jak trvale zakotvit dosavadní výdobytky, struktury a úspěchy v sensibilizaci. Je nutné vyjasnit, nakolik je firma, resp. její personální oddělení, schopná střednědobě a dlouhodobě koncepty realizovat samostatně a které zapojené osoby se těmto procesům budou závazně věnovat, aby se úspěchy „nerozplynuly“.

10. Vytrvalost a flexibilita

Trvání firemních změn se často podceňuje. Většinou komplexní struktury ve firmě a jejich povinnost zajišťovat hladký běžný provoz mohou poradenství a rozvoj často zablokovat nebo zdržovat. Pro poradce a poradkyně je důležité najít flexibilní formy spolupráce a realizace kurzů. Na plánované kroky by se proto mělo vždy pohlížet také z pohledu časových a personálních možností ve firmě. Nepohodlí pro všechny aktéry by mělo být co nejnížší, aby neohrozilo motivaci. Ve firmě Fiege se proto musely všechny kroky podřídit plánům směn a výrobním zadáním.

Výsledky BasisKomPlus ukazují, že i přes někdy těžké a komplexní podmínky je implementace základního vzdělávání do firem možná.

Tiráž

Vydal:

Bundesarbeitskreis ARBEIT UND LEBEN

Robertstr. 5a
42107 Wuppertal

tel 0202 / 97404-0
fax 0202 / 97404-20

bildung@arbeitundleben.de
www.arbeitundleben.de

ARBEIT & LEBEN gGmbH

Hintere Bleiche 34
55116 Mainz

tel: 06131 / 140 86-0
fax: 06131 / 140 86-40

info@arbeit-und-leben.de
www.arbeit-und-leben.de

Internetové stránky projektu:

www.basiskom.de

Za obsah odpovídá:

Barbara Menke, Gabriele Schneidewind

Redakce:

Anke Frey

Grafika:

Media Nova GmbH, Wuppertal

Obrazový materiál:

© ARBEIT UND LEBEN, Fotolia

Film k publikaci:

www.basiskom.de/materialien.html

Wuppertal, březen 2017

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Publikace vyšla s podporou Spolkového ministerstva pro vzdělání a výzkum v rámci projektu „BasisKom-Plus – Basiskompetenz am Arbeitsplatz stärken“.

(dotační číslo W 141600)