

# ANDRAGOGIKA A VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Učící se společnost

Učící se organizace

Knowledge management





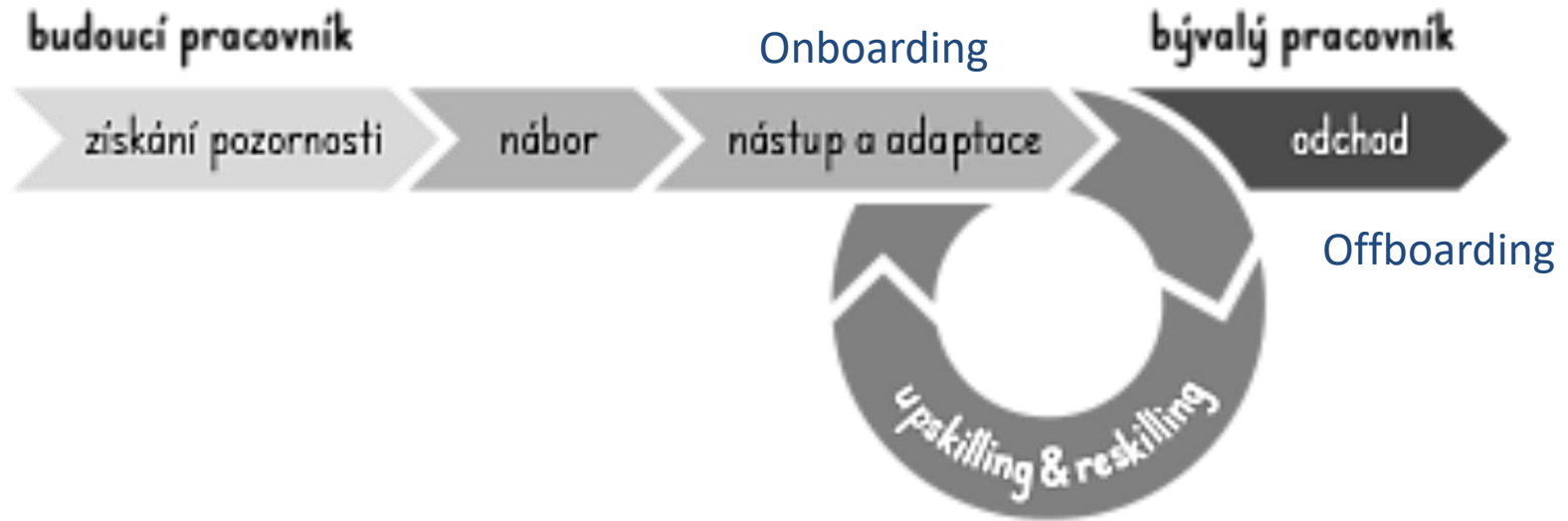
### **Debriefing**

- Triáda řízení výkonnosti
- Cyklus vzdělávání v organizaci
- Formy a metody

### **Učící se společnost**

### **Učící se organizace**

### **Knowledge management**



### Learning & Development

Systematický proces rozvoje znalostí, dovedností a postojů (= kompetencí) zaměstnanců v souladu se strategickými cíli organizace.

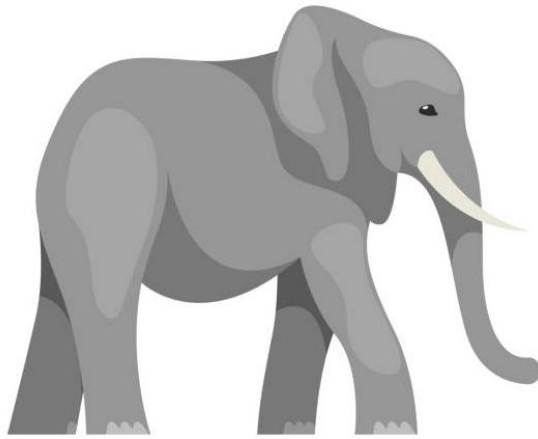
**Firemní vzdělávání** musí být v souladu s organizační triádou.  
**Strategie rozvoje a vzdělávání se** odvíjí od personální a firemní (business) strategie.



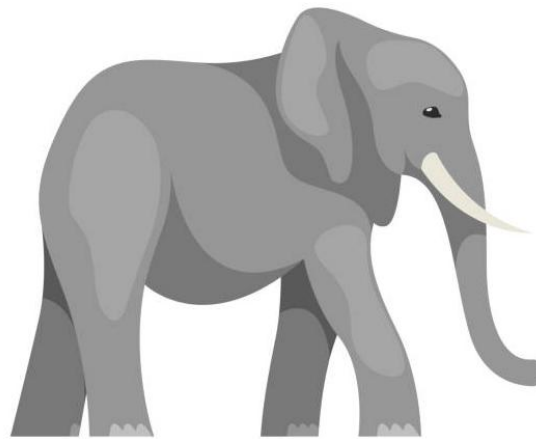


(srov. Kocianová, Koubek)

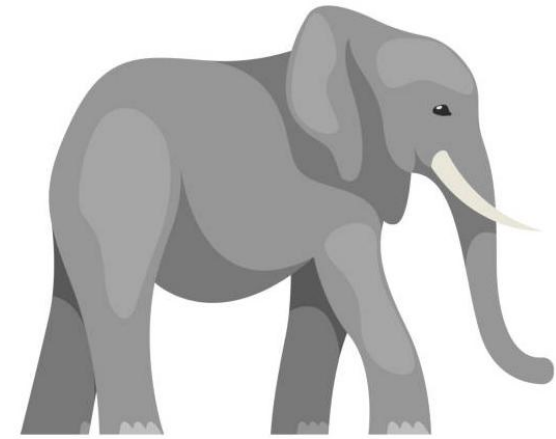




**CÍLE**



**METODY**



**KONTROLA**



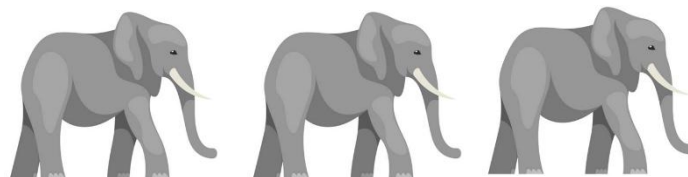
**plánování pozpátku**



### METODA:

Vše, co se týká **obsahu**  
**vzdělávací aktivity**  
(postup za určitým cílem)

- Znalosti
- Dovednosti
- Postoje



## METODY ZAMĚŘENÉ NA LEKTORA

Předpoklady pro změnu

PŘEDNÁŠKA, INSTRUKCE  
DEMONSTRACE, WS  
MENTORING



➤ ZNALOSTI

BRAINSTORMING, BRAINWRITING  
SEMINÁŘ, ŘÍZENÁ DISKUZE  
SKUPINOVÁ PRÁCE  
PŘÍPADOVÁ STUDIE  
PRÁCE VE DVOJICÍCH



➤ DOVEDNOSTI

DEBATA  
MANAŽERSKÉ HRY  
OUTDOOR  
DC, HRANÍ ROLÍ  
ROTACE PRÁCE, INSTRUKTÁŽ, ASISTOVÁNÍ  
KOUČOVÁNÍ, COUNSELLING  
EXKURZE



➤ POSTOJE  
➤ PRAKTICKÁ  
APLIKACE,

ROSTE MÍRA ZAPOJENÍ ÚČASTNÍKŮ

## METODY ZAMĚŘENÉ NA ÚČASTNÍKA

(Langer, 2016, s. 153; Hroník 2007, s., 151)

Organizační rámec výuky

**Způsob** sdělení, provedení a organizace výuky

### **Prezenční (PŘÍMÁ, OFFLINE)**

- face to face

### **Distanční (ONLINE)**

- účastníci v místě (v čase) odděleni od lektora (tutora) a ostatních účastníků
- PC s wifi, speciálně připravené materiály, CD/DVD, audioknihy, online vzdělávací programy

### **Kombinovaná (BLENDED LEARNING, B-LEARNING)**

- kombinace řízeného samostudia (např. přes internet) s prezenčními setkáními (tzv. tutoriály) – ta zaměřena konzultačně, ne výkladově

### **SEBEVZDĚLÁVÁNÍ (AUTODIDAXE)**

- vzdělání dle vůle, iniciativy a volby jedince

(SROV. PALÁN, LANGER 2008, S. 150-154; MUŽÍK, 2004, S. 55-59)

BĚHOUNKOVÁ, Olga. *Management znalostí a jeho aplikace při řízení lidských zdrojů*. (Disertační práce, 2008)

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. (2007)

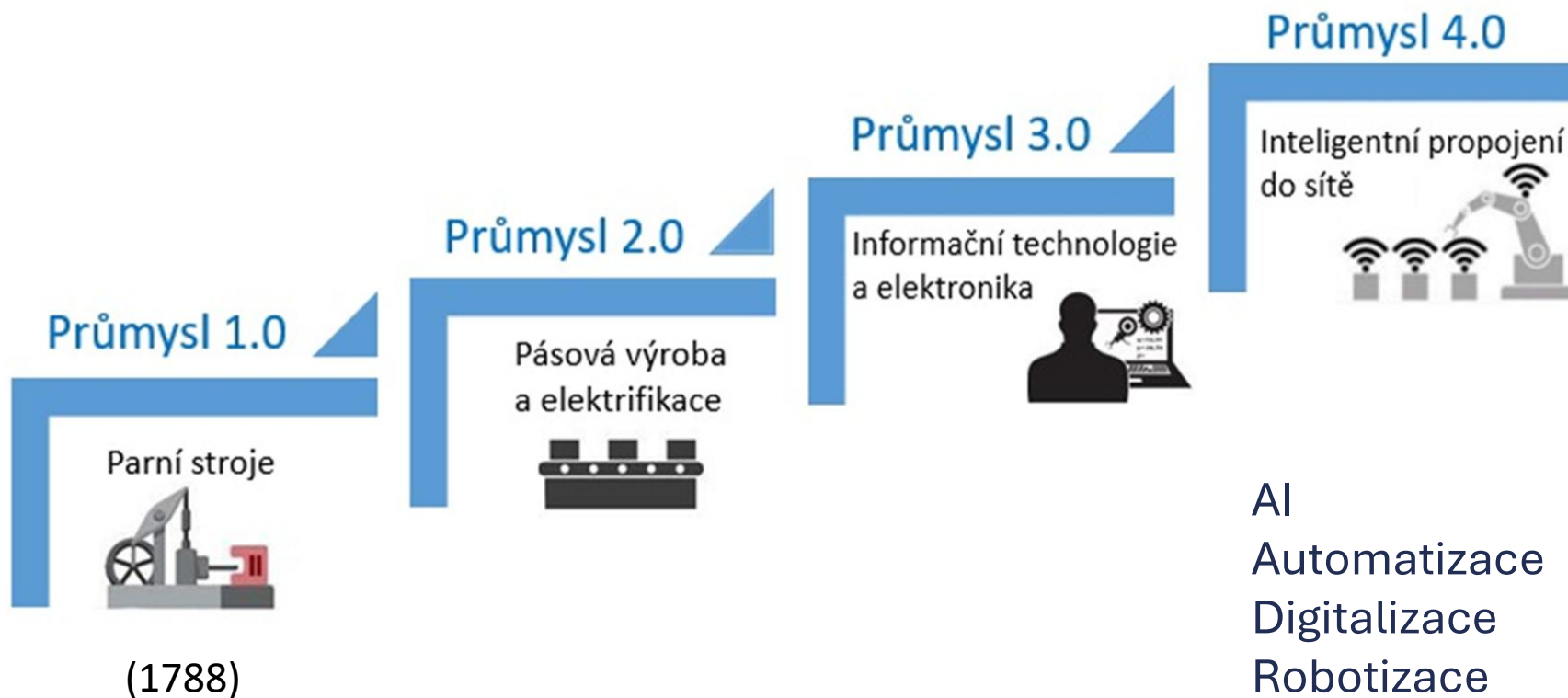
MLÁDKOVÁ, Ludmila, Petr JEDINÁK a kol. *Management*. (2009)

NONAKA, Ikujiro a Hirotaka TAKEUCHI. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. (1995)

PESCHOVÁ, Nikol. *Znalostní management v projektovém řízení v mezinárodních firmách*. (BP, 2024)

SENGE, Peter M. *Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace*. (2007)

TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. (2003)



# Elements of AI

Online kurz, který **veřejnosti** přibližuje **umělou inteligenci**

- zdarma v **angličtině, češtině** a dalších jazycích
- **praktické využití** AI v každodenním životě
- důraz na **kritické myšlení**: přínosy i dopady
- **bez** znalostí programovacích jazyků a komplikované matematiky
- **vlastním tempem**
- absolventi získají **digitální certifikát**, studenti navíc **kredity**

Iniciativa Helsinské univerzity a finské agentury MinnaLearn

<https://www.elementsofai.cz/>



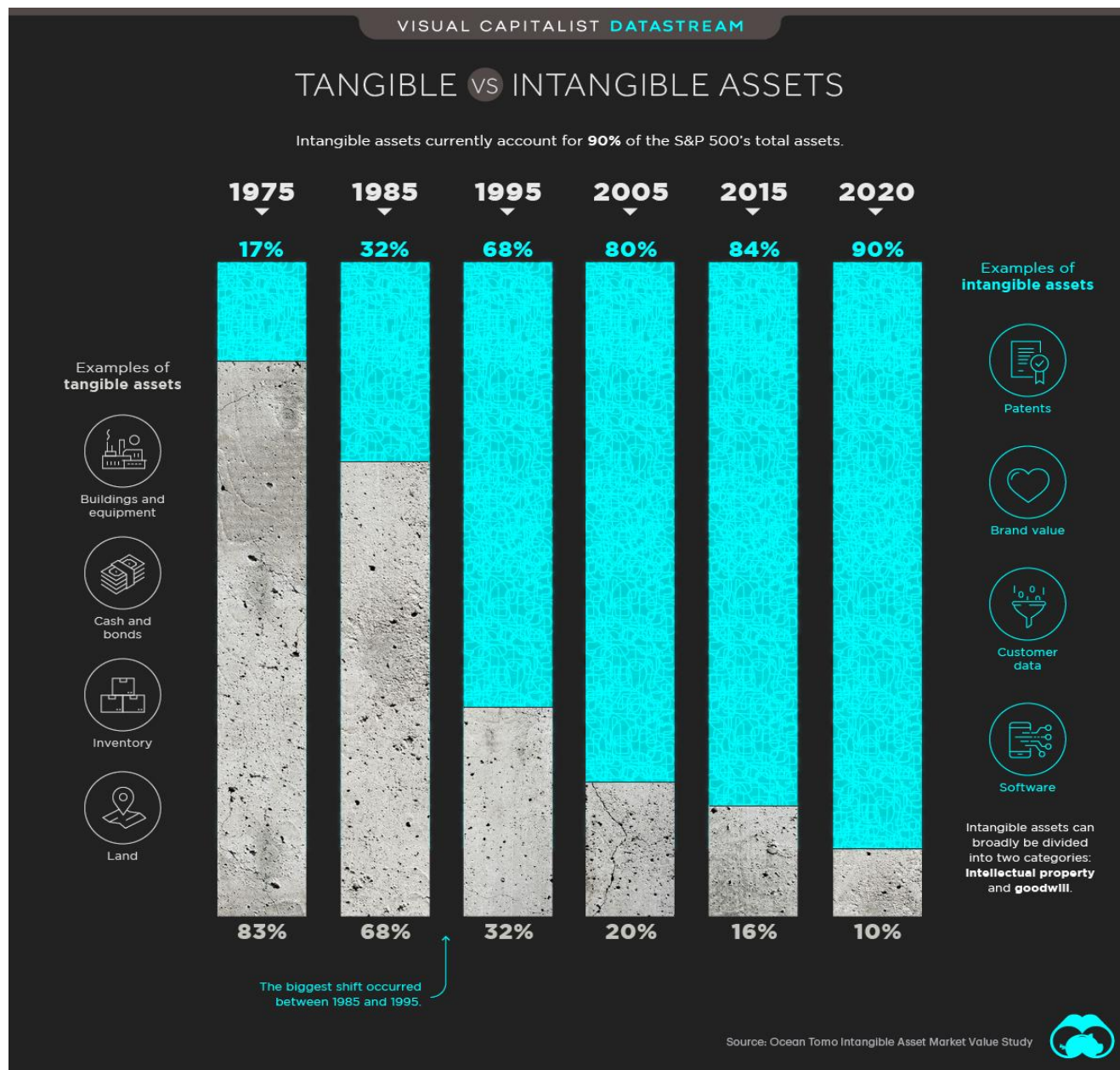
**Forbes:** *The 10 Best Free  
Online Artificial Intelligence  
And Machine Learning*

- **Společnosti znalostí / vědění/ učící se** (srvn. Drucker, Toffler, Nonaka a Takeuchi či Jirásek)
- **Turbulentní** prostředí s narůstající rychlostí změn a diverzity.
- **Znalostní ekonomika** či **ekonomika vědění** (Knowledge Economy)
  - ✓ růst významu vzdělání a technologií, globalizace, rozvoj průmyslu založeného na znalostech,
  - ✓ růst činností založených na **nehmotných aktivech**: znalosti, dovednosti a schopnosti představují **intelektuální bohatství** firem a stávají se základem růstu bohatství.
  - ✓ zvyšuje produktivitu práce, vytváří nová odvětví, inovuje služby, výrobky, technologie a metody práce.
- **Učící se organizace**
- **Knowledge management**
- **Intelektuální kapitál**

Díky AI a digitalizaci bude význam nehmotných aktiv narůstat ve všech sektorech.

## Nehmotná aktiva:

- Software
- Digitální platformy
- Značka
- Knowhow
- Patenty
- Autorská práva
- Zákaznická data
- Loga
- Big Data



### Vezme lidem robot či umělá inteligence práci?

NE

✓ Kdo je bude umět efektivně využít získá výhodu oproti těm, kteří se to nenaučí.

Některá pracovní místa budou nadbytečná, ale lidé nadbyteční nebudou; jiná místa vzniknou.

✓ **Změna POŽADAVKŮ na zaměstnance** - určitá úroveň IT dovedností.

### Roboti či AI

✓ zjednodušovat práci i život, úspora nákladů.

✓ automatizovat rutinní úkoly a činnosti.

### Lidé

✓ Strategická práce, budování vztahů a inovace & firmy nastavit nové výkonnostní hranice a nově definovat sebe a odvětví, v nichž působí.

„AI by mohla nahradit okolo 300 milionů pracovních míst. Mohla by nahradit 1/4 pracovních úkolů, ale díky ní také mohou vzniknout nová pracovní místa a boom produktivity.“

- GoldmanSachs

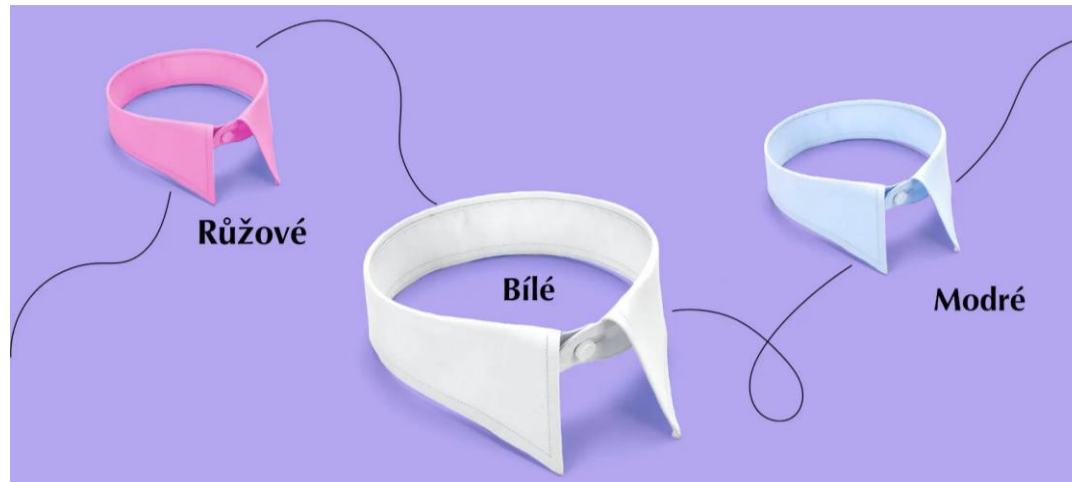
„Do roku 2030 by nejméně 14 % zaměstnanců na celém světě mohlo kvůli digitalizaci, robotice a AI změnit svou kariéru.“

– McKinsey GlobalInstitute

„Nová technologie ovlivní zejména profese bílých límečků, tedy v západních zemích nejpočetnější – střední – třídy obyvatelstva.“

– [\*Radek Novotný, týdeník Ekonom\*](#)

# AKTIVITA 1: Límečky na trhu práce



Tip na zdroje:

[Alma Career](#) či [13 typů límečků na trhu práce: od montérek přes košile až k třpytivému negližé](#)

Profit [Čechům práce rukama nevoní. Bílé límečky porážejí ty modré](#)  
[Sociologická encyklopedie](#)

Užití hlavně v **kontextu sociologickém a pedagogickém.**

- **V pedagogickém kontextu (a ve veřejné politice)**

**učící se společnost** - společnost chápána jako vize. Cílový stav, ke kterému je třeba dospět, např. skrze různé vzdělávací programy a politické strategie.

- **V kontextu sociologickém**

**společnost vědění** - označení teoretického rámce, ve kterém je dnešní společnost zkoumána a studována.

CŽV nezbytné pro realitu učící se společnosti,  
každý jedinec má mít možnost vzdělávat se.

Evropská komise (r. 1995) v dokumentu *White Paper on Education and Training (Bílá kniha o vzdělávání a odborné přípravě)* deklarovala požadavek nastolení prostředí učící se společnosti prostřednictvím naplnění následujících cílů:

- podpora získávání nových znalostí;
- sbližování školských institucí a podnikatelského sektoru;
- potírání exkluze;
- rozvoj dovednosti ovládat tři jazyky Evropské unie
- a povýšení investic do vzdělávání na úroveň kapitálových investic (EU Commission, 1995, s. 28–49).

Odpovědnost za realizaci prezentovaných návrhů ponechána na jednotlivých členských státech (MŠMT, 2007, s. 10).

Autor konceptu: **Drucker – *The Age of Discontinuity* (1969)**

Hlavní znaky:

### **1. Technologické změny**

ve společnosti znalostí vytvářeny infrastruktury II. řádu – ICT vs. Infrastruktury I. řádu (silniční, železniční a telefonní sítě)

rychlejší, rozsáhlejší, levnější a efektivnější globální výměna informací a vědění.

### **2. Změny v ekonomické struktuře**

růst % výrobků nenáročných na suroviny, ale vyžadující „know-how“. Přesun z materiálního zboží na nehmotné – zvyšuje se „vědomostní obsah“ na úkor surovin a energie. Výrazné ve službách (lékaři, právníci - platíme za jejich vědění).

### **3. Proměny profesní struktury a trhu práce**

„límečky“

Zformovány na základě požadavků 21. století a nově vzniklých špičkových inovací:

- ✓ schopnost **orientovat se v informačních zdrojích**;
- ✓ schopnost **vyhledat a interpretovat informace**, správně je zasadit **do kontextu**;
- ✓ schopnost informace tvořivě zpracovat a vytvořit z nich **znalosti, poznatky**
- ✓ vzdělávání by mělo být **celoživotním a celospolečenským procesem**.

- Organizace „...kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti dosahovat opravdu vytoužených cílů, kde se rozvíjejí nové a pokrokové vzorce myšlení, kde se svobodně prosazují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 349)
- Organizace, která „...usnadňuje učení všech svých členů a sama se soustavně přeměňuje.“ (Pedler a kol., 1997, s. 3)
- „...taková organizace, která podporuje učení všech svých členů a která se na základě učení postupně transformuje.“ (Hroník, 2007)
- ✓ učení se stává neoddělitelnou součástí pracovního procesu.
- ✓ učení v organizaci přímo provázáno se vzděláváním managementu.



### Peter Senge: *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*

- 1. Osobní mistrovství (Personal Mastery)
  - 2. Myšlenkové modely (Mental Models)
  - 3. Vytváření sdílené vize (Shared Vision)
  - 4. Týmové učení (Team Learning)
  - 5. **Systémové myšlení** (System Thinking)
- UPLATNIT  
NAJEDNOU

„Pátou disciplínou“ je systémové myšlení, spojuje předchozí 4 a způsobuje **synergický efekt**.

Aplikaci synergie zdůrazňuje v procesu cílevědomého učení jako nutnosti pro budoucí směřování organizace.



### 1. Osobní mistrovství

schopnost vybírat to podstatné, mít zaujetí a vášně (bez nich nelze stát mistrem svého oboru / odborníkem a inspirací pro druhé)

*„Organizace se učí pouze prostřednictvím jednotlivců, kteří se učí. To, že se učí jednotlivci, ovšem není zárukou organizačního učení. Avšak bez učících se jednotlivců nemůže k žádnému organizačnímu učení dojít.“ (Senge, 2007, s. 14)*

### 2. Mentální modely

vnitřní představy, předpoklady a příběhy, které modelují naše chování (Senge, 1990). Ovlivňují naši schopnost spolupracovat a učit se.

Iniciativa organizace, základní hodnoty a principy organizace a síla vzorů myšlení v organizaci (Kocianová, 2004, s. 45).

tj. nositeli nejen jednotlivci, ale i skupiny, organizace.

### 3. Sdílená vize

vnímat vizi organizace jako svou vlastní, pocit smysluplnosti  
má charakter závazku (commitmentu)

Znáte z historie 20 století silné vize politiků?

v organizaci plní různé role:

- ✓ Pomáhá stanovit společné cíle a dosahovat společných úkolů,
- ✓ Představuje nástroj motivace pracovníků,
- ✓ I jako nástroj koordinace pracovníků,

Aby vize byla sdílenou vizí, musí splňovat požadavky, tedy být:

- ✓ smysluplná a přitažlivá (a má návaznost na cíle organizace),
- ✓ reálná,
- ✓ přitažlivá (v zájmu pracovníků ji realizovat, má vazbu na jejich osobní vizi),
- ✓ jasně formulovaná (srozumitelná, jasně zapamatovatelná),
- ✓ má vyšší míru obecnosti (atraktivní pro co nejvíce lidí).

(Mládková, Jedinák a kol. , 2009, s. 256)

## 4. Týmové učení

vyžaduje budování důvěry a dobrých vztahů mezi pracovníky

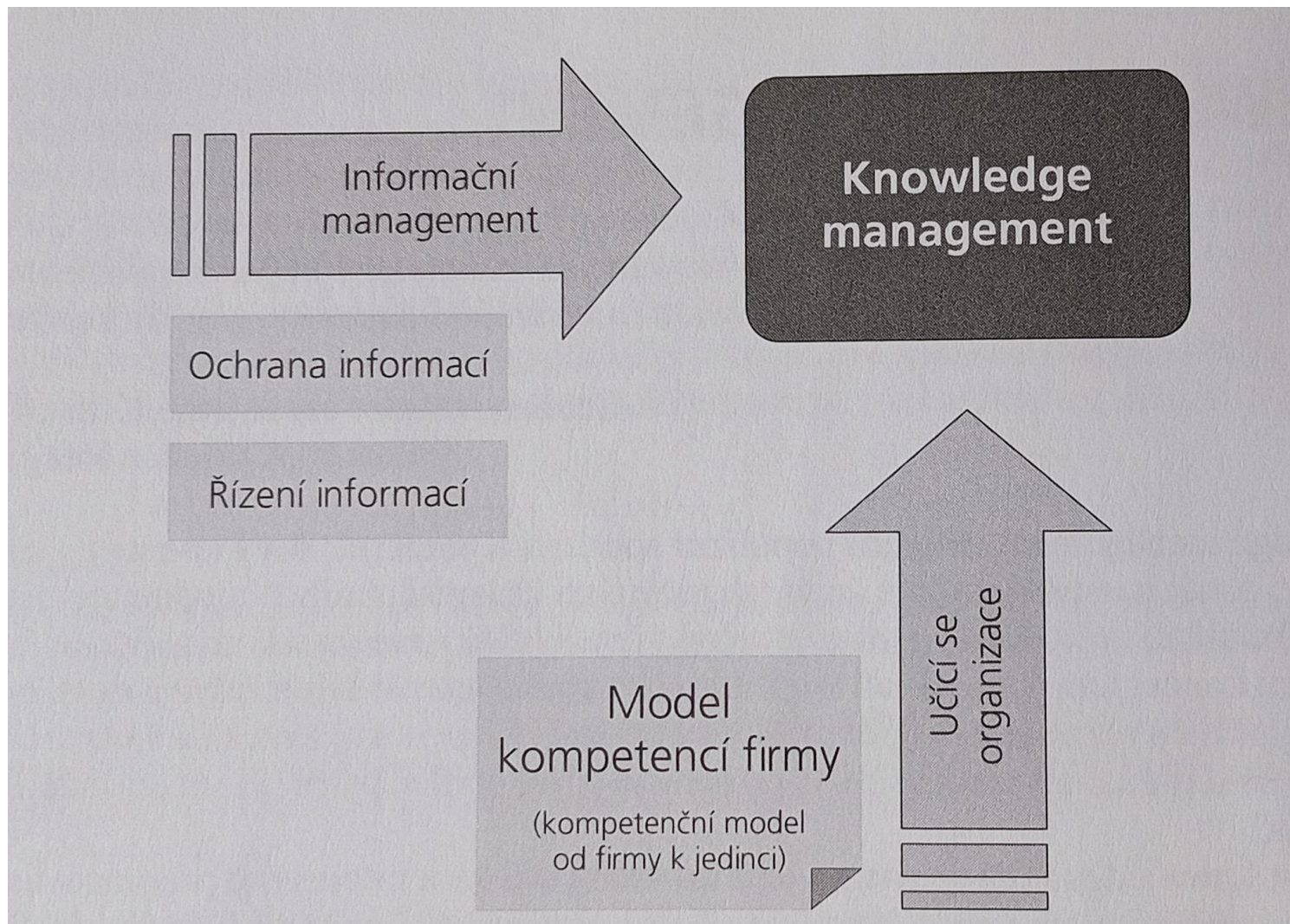
- ✓ učení týmů a komunit v organizaci,
- ✓ rovnováha mezi dialogem a diskusí (dialog = propojení různých názorů s cílem najít nový pohled; diskuse = obhajoba vlastních názorů)
- ✓ důvěra (jinak nedochází ke sdílení znalostí).

## 5. Systémové myšlení

chápat svět v komplexnosti

propojuje všechny čtyři disciplíny

(Mládková, Jedinák a kol. , 2009, s. 257)





Knowledge  
Management

Navazuje na koncepci učící se organizace, organizačního učení.

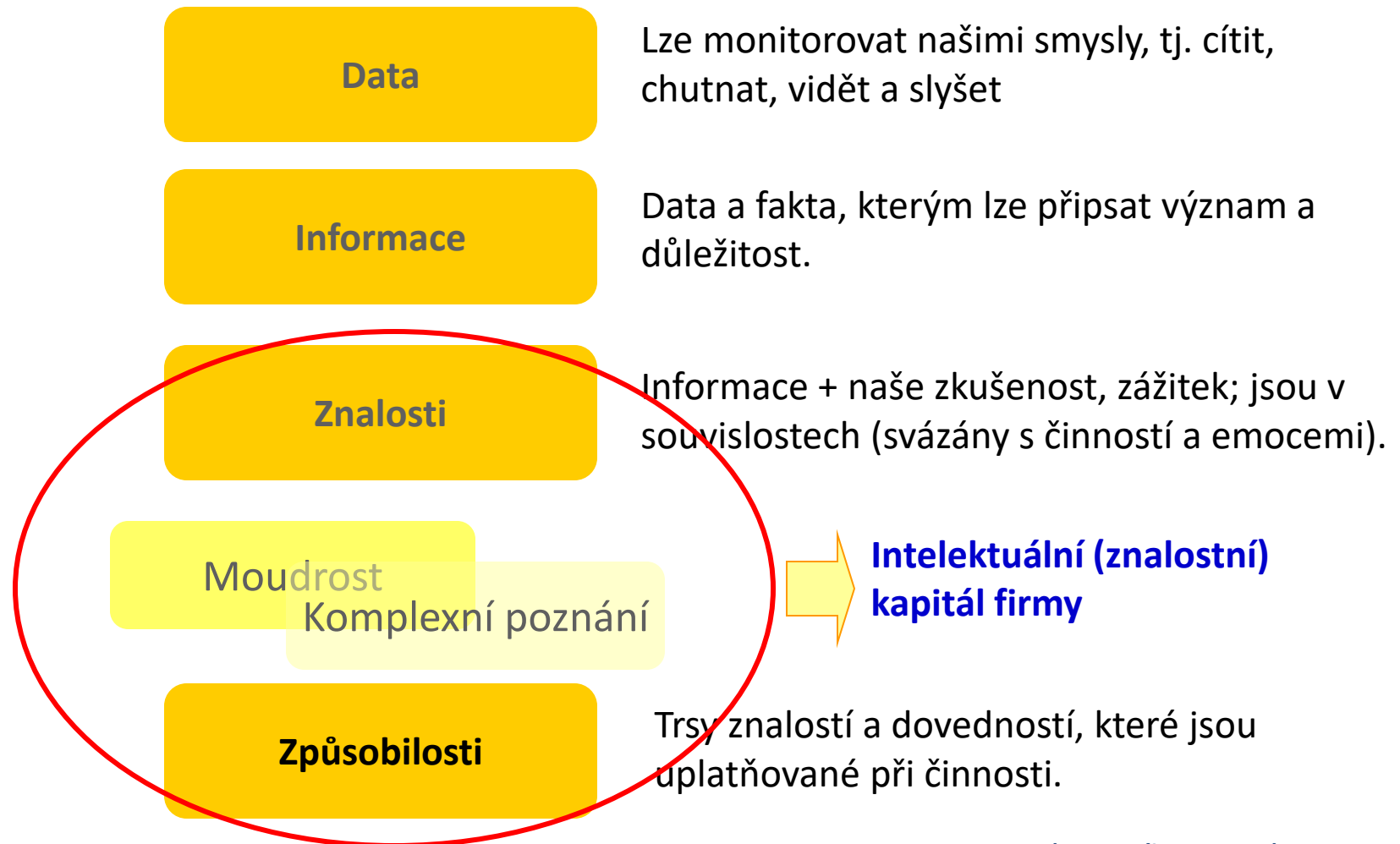
- Raná 90. léta 20. století
- Zaměřuje se na **transfer znalostí, dat a informací uvnitř společnosti**, čímž umožňuje její konkurenceschopnost.

*„Umění vytvořit hodnotu z nehmotných aktiv.“ (Sveiby, 1998)*



- Využití znalostí jako nového **ekonomického zdroje** či kapitálu.
- Systematický proces **vzniku, získávání, formalizace, transformace, ukládání do databází, sdílení, využívání a hodnocení znalostí.**
- Podstatou KM je hledat a nalézat rovnováhu mezi lidmi (a jejich znalostmi), procesy a technologiemi v organizaci.
- ✓ propojovat **ty, kteří vědí, s těmi, kteří vědět potřebují**, a to přeměnou subjektivních (většinou tacitních) znalostí na znalosti organizace (explicitní)
- ✓ využít informačních technologií k získávání, analyzování a hodnocení informací a znalostí.
- ✓ zájem o využití **intelektuálního jmění** organizace.

# Předci a potomci znalostí





### Explicitní (Explicit)

- Vyjádřené
- Formální
- Teoretické
- Racionální
- Lze převést do formy dat
- Sekvenční (tam a potom)
- př. IS, procesy, manuály, dokumenty, patenty

### Tacitní (Tacit)

- Nevyslovené
- Osobní
- Praktické
- Zkušenosti (know-how)
- Projevují v praktické činnosti
- Simultánní (tady a teď)
- př. osobní ideály, intuice, pochopení, zkušenosti

### Implicitní

- Víme jak, ale neumíme to úplně vysvětlit.
  - Založené na praxi, intuici
- př. jednání, způsob řešení úkolů, mentoring  
či stínování, „best practices“

### **Zlepšuje:**

- sdílení znalostí,
- kvalitu projektu,
- učení se.

### **Umožňuje:**

- kooperaci,
- připravit se na vývoj,
- reagovat na neočekávané události,
- zvládnout krizové situace.

### **Eliminuje ztráty know-how.**

### **Zvyšuje:**

- výkonnost organizace,
- zisk,
- tržby.

### **Snižuje náklady.**

### **Zavádí:** nové způsoby práce, nové příležitosti na trhu.

# AKTIVITA 2

## **Skupina 1: sdílení tacitní znalosti**

- ✓ nevyslovené, osobní, individuální znalosti, know-how jedince
- ✓ rysy: obtížně navenek vyjádřitelné, relevantní pro dosahování cílů firmy, vznikají jen s malou pomocí druhých nebo zcela bez této pomoci, jsou vázány na kontext.
- ❖ **Osvojte „začátečníka“ tacitní znalostí od zkušenějšího kolegy.**
- ❖ **Jak tacitní znalost zexplicitníte? Jaké metody použijete?**

## **Skupina 2: sdílení explicitní znalosti**

- ✓ vyslovené, zjevné, artikulovatelné znalosti (slova, čísla, symboly, pohyby těla apod.)
- ✓ rysy: zachytitelné, snadné dokumentovat (např. písemnou či grafickou formou) a sdílet
- ❖ **Osvojte „začátečníka“ explicitní znalostí, jaké metody použijete?**