

Profesní zkušenost: její vytváření, význam a vztah k profesní přípravě

V odborné literatuře i v materiálech týkajících se politiky odborného vzdělávání se nyní často objevuje téma profesní zkušenosti. Začíná se oceňovat její význam pro vytváření kvalifikačního profilu pracovníka, uvažuje se o jejím vztahu k odbornému vzdělávání, o tom, zda by je mohla v některých případech nahradit, hledají se způsoby, jak profesní zkušenosti identifikovat, jak je ověřovat, hodnotit, certifikovat a v důsledku toho i uznávat jako objektivní kvalifikační předpoklady, které mají důsledky pro platové zařazení pracovníka, pro jeho profesní kariéru apod.

S výrazem zkušenost se přitom operuje jako s nestrukturovanou daností, jejíž obsah je obecně znám. Tak tomu však není. Výraz profesní zkušenost může označovat značně rozdílné jevy, někdy se ho používá i v případech, kdy o profesní zkušenost ve vlastním slova smyslu nejde.

V české odborné literatuře chybějí práce, které by věnovaly pozornost problematice profesní zkušenosti, které by ji definovaly, vymezily obsah pojmu a odlišily ho od pojmů příbuzných. Pokud se člověk chce orientovat v problematice profesní zkušenosti, musí sáhnout k cizojazyčné literatuře. Zvláště bohatá je v tomto ohledu literatura francouzská. Ta již delší dobu věnuje pozornost otázkám profesní zkušenosti, kompetencí, kvalifikací, způsobilostí získávaných profesní přípravou a odborným vzděláváním a způsobilostí založených na učení v pracovní situaci.

Rozhodli jsme se proto seznámit čtenáře Zpravodaje s problematikou profesních zkušeností, jak o ní uvažují Benoît Grasser a José Rose v člancích uveřejněných v časopise Formation Emploi. Tyto články považujeme za zajímavé nejen z hlediska obsahu, ale i z hlediska přístupu k problematice a prezentace myšlenek a názorů. Autoři se snaží nahlížet na problematiku profesní zkušenosti z různých hledisek. To vede k tomu, že se některé myšlenky v textu opakují a zařazení v různém kontextu mohou někdy působit rozporně. Je to patrné i v následujícím textu, třebaže nejde o doslovný překlad uvedených článků, ale o volné tlumočení jejich obsahu¹.

S ohledem na rozsah textu zařazujeme materiál jako přílohu Zpravodaje, která je jinak určena k publikování překladů závažných dokumentů týkajících se odborného vzdělávání a profesní přípravy.

Vytváření profesní zkušenosti je proces, který je ovlivňován jednak vykonáváním určitých pracovních činností, jednak profesní přípravou. Tento proces se nenahraditelně podílí na vzniku kvalifikací a kompetencí i na profesní socializaci. Profesní zkušenost lze jen nesnadno definovat, protože má mnoho podob. Zásadně je však zapotřebí **rozlišovat zkušenost s prací a zkušenost s povoláním**.

Profesní zkušenost je v současné době častým předmětem výzkumu. Sám výraz zkušenost se však naplňuje různým obsahem. Tato mnohovýznamovost výrazu má více příčin. Jednou z nich je to, že se za zkušenost často považuje vše, co člověk získává při výkonu určité činnosti nebo v prožitku nějaké situace. To obsah pojmu zkušenost na jedné straně neodůvodněně rozšiřuje, na druhé straně zužuje.

Zkušenost je jednak **něčím, co se získává, ale je i prostředkem, jímž se něco získává**. Skládá se ze tří složek. Jde o *kognitivní prvky* – vědomosti a dovednosti, které se utvářejí

¹ Autoři používají výraz profesní zkušenost v jednotném čísle. Jak je z obou článků patrné, činí tak proto, že hovoří o komplexním jevu, který má různé složky, vrstvy, rysy.

v procesu pracovních činností, při vstupu do zaměstnání a při jeho změnách, které vytvářejí individuální kompetence. Jde o prvky „ekonomické“, které spočívají ve správném vyhodnocování vztahu mezi náklady a využitím pracovního času. A jde i o prvky socializační, které vznikají v pracovních situacích při osvojování pravidel určujících organizaci práce a hierarchii pracovních pozic. Zaměstnavatele přesvědčí zkušenost, kterou jedinec získal, o tom, že je jako zaměstnanec schopen zařadit se do sociálních struktur podniku.

Zkušenost a její prvky mají určité důsledky jak pro jednotlivce, tak pro podniky, protože jsou konstitutivním prvkem osobnosti i činitelem výkonnosti podniku. Každý z uvedených prvků zkušenosti je ovlivněn stavem techniky používané na pracovišti (která podporuje získávání zkušenosti nebo ne), systémem vzdělávání (úroveň vzdělání může být více nebo méně příznivá pro vznik zkušenosti), podnikovou praxí (která je více nebo méně orientována na využívání pracovní zkušenosti zaměstnanců), pracovními podmínkami (které vyžadují určitou míru kvalifikace) a trhem práce (na kterém je buď nadbytek, nebo nedostatek pracovníků s požadovanou kvalifikací).

Jak již bylo řečeno, zkušenost je jednak zkušeností s určitou pracovní činností, jednak zkušeností s povoláním. **Zkušenost s produktivní prací** je založena na vztahu k výrobním předmětům (ten vyžaduje a produkuje technické vědomosti, způsoby chování a praktické dovednosti), k ostatním zaměstnancům (daném pozici v pracovním kolektivu, s níž souvisí hierarchické vztahy a spolupráce), k určitému podniku (který má svůj vlastní systém organizace práce a řízení pracovníků). **Zkušenost s povoláním** je určována jeho sociální významností a nabízenou profesní dráhou.

FORMY ZÍSKÁVÁNÍ PROFESNÍ ZKUŠENOSTI

Kompetence jednotlivce sestávají ze souboru kvalit, které člověk získává během svého života a které jsou použitelné v práci. (Toto pojetí je však dost úzké, bylo by vhodné rozšířit je i o kompetence použitelné v osobním životě, zkušenosti získávané během školního vyučování, které se uplatňují během celého profesního života – tedy o ty kompetence, které se často spojují s výrazy kvalifikace – o osobnostní kvality, které vznikají zařazením do pracovního kolektivu – tedy o kompetence považované za vnitřní bohatství jednotlivce.) Kompetence se získávají jednak v průběhu profesní přípravy, jednak učením v pracovních situacích. Tyto dva procesy se zřejmě se liší, protože je odlišná míra jejich záměrnosti. Profesní příprava jakéhokoli typu je záměrně konstruovaný, vědomý, formalizovaný proces. Může být více či méně blízký pracovnímu procesu a pracovní činnosti, ale zůstává stále vně tohoto procesu. Naopak, v učení probíhajícím v pracovních situacích (tedy v procesu nazývaném individuální příprava, neformální nebo informální příprava) působí činnosti samy o sobě vzdělávatelně, vytvářejí vědomosti, rozvíjejí získané individuální způsobilosti. Učení je zde pojímáno ve smyslu Piagetovy teorie, podle které vědomosti mají svůj původ v činnostech. Činnost produkuje vědomosti, které jsou specifické, doplňují profesní přípravu, ale nejsou totožné s jejími výsledky.

Profesní zkušenost může být považována za součást kompetencí. Získává se jednak učením v pracovní situaci, jednak formalizovanou profesní přípravou. Ten první zdroj zkušenosti je podstatný, protože zkušenost vyžaduje činnost. Druhý zdroj však také hraje svou roli, třebaže působí nepřímou. Vztah mezi profesní přípravou a učením v pracovních situacích má různou povahu. Někdy je *jednosměrný*, když pracovní situace samy vytvářejí specifické kompetence, jindy jde o *vztah kombinovaný*, a to zvláště v těch případech, kdy profesní příprava probíhá alternační formou. Může jít i o vztah mající povahu *rovnocenné náhrady*, kdy učení v pracovní situaci umožňuje získat stejné kvality, jaké poskytuje profesní příprava.

Zkušenost – výsledek činnosti a praxe

Profesní zkušenost je také zvláštní formou získávání kompetencí, které nepatří k interním, osobnostním kvalitám, ale nabývají skutečný smysl až v konkrétní situaci. Vzniká v praxi, která může být *zcela neformální* (formální profesní příprava v podniku poskytuje zkušenost jen tehdy, když upevňuje to, co člověk získal v konkrétní pracovní situaci), může být soliterní – *learning by doing* (když kompetence vznikají na základě vlastní pracovní zkušenosti) nebo může být posilována působením jiného pracovníka – *informal on the job training* (k tomu dochází, když si pracovníci navzájem sdělují zkušenosti a diskutují o nich).

V neoklasické ekonomické teorii se o profesní zkušenosti mluví ve dvou souvislostech. Jednak se profesní zkušenost nazírá **z hlediska jednotlivce** a jeho učení v pracovních situacích, jednak se pozornost věnuje **funkci profesní zkušenosti ve výrobě**. V obou případech se profesní zkušenost považuje za činitele, který zvyšuje produktivitu práce.

Teorie lidského kapitálu považuje profesní zkušenost za výsledek záměrného individuálního učení na pracovišti, nikoli za výsledek pouhé činnosti. Záměrné učení na pracovišti se příliš neodlišuje od učení školního. Zvýšení produktivity prostřednictvím učení na pracovišti vyžaduje určité náklady – čas a úsilí pracovníka, a to i čas a úsilí pracovníka, který zaučuje nováčka. **Zkušenost zakládá zásobárnu lidského kapitálu.** Zkušenost pracovníků umožňuje zaškolení nových pracovníků. Tím roste zásoba lidského kapitálu. Protože teorie lidského kapitálu uznává jen zkušenost získanou školením na pracovišti, lze ji měřit a uvažovat o ní v souvislosti s náklady a zisky. Tak může být předmětem ekonomických výpočtů. Tato teorie zdůrazňuje, že zkušenost je i výsledkem investování. Zkušenost chápe jako záležitost individua.

Jiné ekonomické teorie považují zkušenost za výsledek učení prostřednictvím praxe – výkonu činností. Chápou zkušenost jako výsledek zmíněného *learning by doing*. Z tohoto zorného úhlu se **zkušenost může považovat za výsledek nezáměrné činnosti**, pouhého provádění pracovních činností. Existuje i pojetí, podle něhož zkušenost vzniká prostřednictvím *learning by using*. To předpokládá, že profesní zkušenost je výsledkem nikoli výroby určitého produktu, ale výsledkem užívání pracovních prostředků a výrobků. Při užívání výrobního zařízení může operátor zjistit určité dysfunkce, nedostatky: je v intimním vztahu k zařízení. Opravuje, diagnostikuje, ohlašuje závady. Tím se rozšiřují jeho kompetence, specializuje se.

Myšlenkové zpracování zkušenosti

Praxe sama o sobě však ke konstituování zkušenosti nestačí. **Vytváření zkušenosti vyžaduje vědomé rozpoznání a uvědomění si situace.** To je ryze subjektivní akt založený na teoretické reflexi prožitých situací. Zkušenost vzniká pomocí kognitivní činnosti, která je způsobem vnímání skutečnosti a jejím ověřováním, experimentováním, verifikací. Zkušenost, ať již jde o zkušenost profesní nebo neprofesní, nevzniká automaticky. Je produktem úvah jednotlivce o profesních situacích (důležité je získat odstup od vykonávaných pracovních úkolů), a návratem k sobě samému v procesu myšlení, které postihuje profesní situace a jejich seřazení. Tato reflexe umožňuje přecházet od jednotlivé zkušenosti k jejich komplexům, které jsou schopny obohatit praxi, a umožňuje řešit nové situace.

Zkušenost ve vlastním slova smyslu vyžaduje myšlenkový návrat k praxi. Zkušenost je vědomě získávaná. Lze rozlišovat *zkušenost „sklerotickou“*, kterou nelze uplatnit v nových situacích, *zkušenost obohacující*, která vědomě obohacuje praxi, *zkušenost „vědeckého typu“*, pro kterou je charakteristické že ji doprovázejí objektivní modalita. V tomto smyslu je zkušenost osobnostní záležitostí, kterou lze jen nesnadno přenášet.

Vliv výrobního okolí na vytváření zkušenosti

Vznik a uplatnění zkušenosti závisí na charakteru pracovní situace. Při *díleč a opakující se práci* má pracovní zkušenost vliv na ovládnutí jednoduchých operací, zvláště těch, které se provádějí bez přispění vědomostí. Při *kvalifikované práci* zkušenost vede ke zlepšení kvality práce, které je ovlivněno konfrontací různých situací a získáním zručnosti. V *diagnostické práci* zkušenost přispívá k hromadění informací o rozmanitých pracovních situacích prospěšných pro zlepšení práce. V práci spočívající v *dohledu na pracovní procesy* se zkušenost uplatňuje zvláště při vzniku neobvyklých situací charakterizovaných nejistotou. V práci založené na *odkrývání vztahů* je zkušenost prospěšná pro pochopení komplexnosti situací.

VZTAHY MEZI ZKUŠENOSTÍ A POČÁTEČNÍ PROFESNÍ PŘÍPRAVOU

Vznik zkušenosti spočívá na činnosti a její reflexi, a proto není zkušenost nezávislá na počáteční profesní přípravě. **Získaná profesní zkušenost, ať je jakkoli bohatá, není s to kompenzovat nedostatečnou počáteční přípravu**, protože zkušenost a profesní příprava se navzájem doplňují. Získávání zkušenosti a profesní příprava jsou v některých případech promíšeny – a to v případě alternační formy profesní přípravy, v níž se spojuje teorie s praxí, formalizované vzdělávání s učením v pracovních situacích. Příprava učňů je tedy jedinečnou formou získávání kvalifikace, protože se v ní zefektivňuje vzdělávání a získává se zkušenost.

S ohledem na míšení vzniku zkušenosti v praxi a profesní přípravy, lze konstatovat, že zkušenost je prvkem kompetence, který vůči výsledkům profesní přípravy plní jednu funkci *doplňku*, jindy funkci *náhrady*.

Zkušenost jako doplněk počáteční profesní přípravy

Za jistých okolností praxe podporuje růst počátečních kompetencí a operacionalizaci poznatků získaných ve škole. Profesní zkušenost umožňuje transfer a kombinaci vědomostí, dovedností nebo jejich částí. Zkušenost může být chápána jako schopnost nově kombinovat vědomosti. Z tohoto zorného úhlu se může zkušenost považovat za **doplněk profesní přípravy**. „Nezkušení“ pracovníci disponují jen „externími“ znalostmi o pracovních činnostech a musejí intenzívně získávat zkušenosti s podmínkami, v nichž se vykonává konkrétní pracovní činnost. Využití vědomostí získaných během profesní přípravy vyžaduje zvládnutí kontextu, v němž se pracovní činnost vykonává, a nelze je proto uplatňovat mimo pracovní situace. To ospravedlňuje snahy zařazovat do procesu vzdělávání stáže a jiné druhy pobytu v podnicích určených k tomu, aby mladí lidé poznali pracovní situace. **Tato doplňující funkce zkušenosti je důležitá při vstupu mladých lidí na trh práce** („hledá se maturant s dvouletou pracovní zkušeností“) **i při snaze udržet se v zaměstnání**. Období vytváření profesní zkušenosti se tedy považuje za období získávání schopnosti operacionalizovat získané teoretické znalosti, vyrovnávat se s mnohostí konkrétních situací, přivlastnit si reálné pracovní normy. V tomto ohledu lze mluvit o spolupráci vzdělávacího systému a podniků při vytváření kompetencí. To ovšem nebrání tomu, aby oba tyto činitele zastávali odlišné pozice a aby rozvíjeli své vlastní strategie, doplňující se, nahrazující se, nebo shodující se.

Z toho vyplývá, že některé prvky profesní zkušenosti nelze získat ve škole. Jde zvláště o ty, které souvisejí s pracovním a sociálním prostředím podniku. Profesní zkušenost se tedy jeví jako akumulace kompetencí a postupných změn činností, které umožňují jedinci přizpůsobit se značně variabilním pracovním činnostem a situacím. Přizpůsobením se rozumí schopnost reagovat na problémové situace. Období shromažďování profesní zkušenosti je tedy obdobím transferu určitých prvků kompetencí získaných v počáteční přípravě.

Zkušenost jako náhrada formální profesní přípravy

Zkušenosti mohou být v praxi pojímány jako **náhrada profesní přípravy**. Podniky preferují toto pojetí přípravy podle toho, ke kterému odvětví přísluší, a podle toho, o které povolání jde. Zdá se, že při přijímání pracovníků do kvalifikovaných povolání se připisuje zkušenosti větší význam než při přijímání pracovníků do povolání méně kvalifikovaných, kdy se přihlíží více k získanému diplomu. Zkušenost hraje významnou roli nejen při vstupu do zaměstnání, když se rozhoduje o přijetí mezi začátečníkem a zkušeným pracovníkem, ale i při selekci v rámci skupiny začátečníků.

Význam zkušenosti je rozdílný v závislosti na typu povolání. **V kvalifikovaných povoláních je přímá profesní zkušenost ceněna méně než zkušenost získaná během profesní přípravy**, neboť v ní je obsažena i úroveň získaných teoretických vědomostí. Méně kvalifikovaná povolání se spokojují se školním vzděláním.

Je zapotřebí **rozlišovat různé druhy zkušenosti**: Zkušenost *rutinní*, která se získává „automaticky“, osvobozuje pracovníka k tomu, aby se mohl věnovat jiným činnostem a osvojovat si jiné způsoby konání. Zkušenost *s ovládnutím situací* umožňuje přenášet získané poznatky na nové situace. Zkušenost *s událostmi a s inovacemi* umožňuje obohacovat způsoby řešení o nové strategie a univerzalizovat kognitivní postupy přesahující tradiční rámce profesí. Tyto druhy zkušenosti, které více či méně umožňují reagovat na nové situace, představují **způsobilost nově nahlížet na konkrétní situace**. V tomto směru může počáteční profesní příprava i další vzdělávání hrát významnou roli, když vytvoří předpoklady pro to, aby člověk uměl zařadit prožívanou situaci do širších a abstraktních souvislostí a naučí ho aplikovat získané vědomosti na různé situace.

Zkušenost ovlivňovaná počáteční profesní přípravou

Počáteční profesní příprava může, ale také nemusí vytvářet podmínky pro vznik zkušenosti. Její úroveň a obsah determinují potenciální profesní zkušenost. (Počáteční příprava může nejen usnadňovat, ale i blokovat učení v pracovní situaci!) Význam počáteční přípravy tkví v tom, že poskytuje potřebné vědomosti a učí analyzovat a řešit určité situace. Zjišťuje se, že **schopnost učit se na pracovišti je do jisté míry závislá na předchozí profesní přípravě**. Zkušenost se získává tím snadněji, čím vyšší je úroveň profesní přípravy. A obsah profesní přípravy – který může být specifitější nebo obecnější – modifikuje rytmus a možnosti získávat profesní zkušenost.

Školu ovšem nelze považovat za místo, kde se získává profesní zkušenost *přímo*, neboť ta, jak je dáno její povahou, vyžaduje účast na profesní praxi a vzniká při výkonu určité činnosti. Zdá se proto, že lze jen nesnadno hovořit o profesní zkušenosti vytvořené během studia. Bylo by možno namítnout, že škola sama je pracovním místem a z toho důvodu poskytuje zkušenost, která je rovnocenná zkušenosti získávané na pracovišti a která je snadno přenositelná. Tomu by tak mohlo být v těch případech, kdy práce ve škole produkuje díla intelektuální povahy, jako např. zprávy, rešerše, přehledy apod., při jejichž zpracování se rozvíjí schopnost pochopit správně úkol, vypracovat reálný rozvrh potřebného času, pracovat ve skupině, využívat různých nástrojů, formulovat dokument – tedy takové schopnosti, které se uplatňují i v různých povoláních.

OBDOBÍ ZÍSKÁVÁNÍ ZKUŠENOSTI

Zkušenost se stále znovu utváří v pracovním procesu a nelze ji proto považovat za jednu danou vnitřní kvalitu jednotlivce. Proces získávání profesní zkušenosti zčásti začíná již při návštěvě školy, plně se rozvíjí v prvních letech aktivního života a pokračuje během celé profesní kariéry. **Období vstupu do aktivního života však hraje klíčovou roli**. To vyvolává otázku, jak probíhají první stadia získávání zkušenosti a jaký je podíl dalšího vzdělávání

v pracovních podmínkách na vytváření profesní zkušenosti? A v jaké míře se profesní zkušenost rozvíjí při výkonu práce? Další otázky se týkají toho, jak profesní zkušenost uznávají zaměstnavatelé, do jaké míry je zkušenost kritériem při přijímání do zaměstnání, jak je uznávána při stanovení mzdy a jak ovlivňuje profesní kariéru.

Počáteční období získávání profesní zkušenosti a specifika začátečníků

Období přechodu do zaměstnání je obdobím, v němž se profesní zkušenost vytváří nejrychleji. Jde o zkušenost vznikající v různých situacích, o zkušenost s pracovním postavením a s podnikem, o zkušenost různého druhu podle proměňujících se pracovních situací, pracovní pozice a oboru pracovních činností. Jde o zkušenost založenou na využívání vědomostí, na osvojování si pracovních a podnikových norem a na růstu vlastní výkonnosti.

Toto hledisko se dnes obecně přijímá. **Podstatnou ekonomickou funkcí přechodu ze školy do zaměstnání je osvojení si minima profesních zkušeností nezbytných pro to, aby se výsledky profesní přípravy proměnily v kvalifikaci**, to znamená, aby se staly použitelnými při výkonu zaměstnání a aby sloužily k dosažení takových výkonů, které odpovídají obvyklým normám.

V době, kdy existuje mnoho pracovních příležitostí, podporují získávání profesních zkušeností samy podniky, a to pomocí organizovaného učení na pracovišti. V době, kdy je pracovních příležitostí málo, podniky odmítají převzít odpovědnost za podporu rozvíjení prvních profesních zkušeností.

Hovoří se o *integrativní zkušenosti* nebo o *první zkušenosti* a tím se podtrhuje skutečnost, že začátečník potřebuje určitý čas pro k tomu, aby dosáhl výkonových norem a aby postupně, na základě „*podpůrné*“ zkušenosti zvyšoval své výkony. Včlenění se do podniku se někdy definuje jako proces vytváření zkušenosti. Toto včleňování probíhá různým způsobem. Rozlišuje se včleňování pomocí *internalizace* – zvnitřňování norem, pomocí *učení*, pomocí *dočasného pracovního poměru*, pomocí *periodicky se opakujícího navazování dočasného pracovního poměru* a pomocí *externí spolupráce* s podnikem. Je otázka, zda každý z těchto způsobů neovlivňuje získávání profesní zkušenosti odlišným způsobem. Působí přitom délka doby, po kterou se může získávat zkušenost (opakující se navazování pracovního poměru umožňuje prohloubit ovládnutí povolání), rozmanitost pracovních činností (několik dočasných zaměstnání umožňuje seznámit se s různými pracovními situacemi), střídání období teoretické přípravy a praxe (alternativní vzdělávání umožňuje skloubit teoretické poznatky s praxí). To vede k tomu, že **osvojování profesní zkušenosti je individuální záležitostí**. Profesní zkušenost získávaná při vstupu do zaměstnání silně ovlivňuje šanci navázat trvalý pracovní poměr.

Všechny tyto přístupy počítají s tím, že je nezbytné výsledky profesní přípravy v zaměstnání operacionalizovat. Z toho plyne, že zřejmě existuje určitá neshoda mezi profesní přípravou a zaměstnáním. To vyvolává otázku, jak dlouhé je období adaptace v zaměstnání, a otázku, zda je stejně významné jako profesní příprava. Odpověď je nesnadná. Existují málo kvalifikovaná povolání, která vyžadují poměrně krátkou dobu nutnou k adaptaci (v některých povoláních stačí na adaptaci jen několik dní). Je také nutno počítat s tím, že sama profesní příprava zahrnuje určitá období stáže v podnicích, která zkracují čas potřebný k adaptaci.

Závažná je otázka, **do jaké míry je profesní zkušenost přenositelná**. Zkušenost, která má specifickou podobu, patrně přenositelná není, protože není žádána v jiných zaměstnáních. Ale existuje i zkušenost, která není specifická. Vytváří se zřetězením různých situací, a ta přenositelná je. Přenositelná je i zkušenost, která zakládá schopnost přizpůsobit se různým situacím. Ostatně sama skutečnost, že zkušenost se vytváří i pomocí teoretických úvah, vytváří příznivé podmínky pro to, aby byla přenositelná.

Bylo by ostatně zajímavé prozkoumat modely vytváření zkušenosti založené na různých formách mobility pracovníka. Získávání zkušenosti může podporovat *vnitřní mobilita* v rámci

příslušné pracovní skupiny, kterou tato skupina sama organizuje, dobrovolná *mobilita mezi podniky různého zaměření*, *nedobrovolná mobilita* spočívající v postupném výkonu různých dočasných zaměstnání, nebo *záměrná vnitřní mobilita v rámci podniku*, kdy pracovník postupuje od jednoho zaměstnání k druhému v rámci profesní kariéry. Prohlubovat profesní zkušenost ovšem lze i při setrvání na jednom pracovišti, když se mění zadávané úkoly a roste jejich složitost.

Úloha dalšího vzdělávání a přípravy v pracovní situaci

Získávání zkušenosti není omezeno na první léta v zaměstnání. **Další vzdělávání** má k získávání zkušenosti stejný vztah jako počáteční profesní příprava. Poskytuje příležitost posilovat potenciální zkušenosti tím, že doplňuje vědomosti, které nelze získat v pracovním procesu. Další vzdělávání se však od profesní přípravy odlišuje přinejmenším ve dvou směrech: přístup k dalšímu vzdělávání je velmi diferencovaný (podle druhu podniku, oboru činnosti, pracovního zařazení, osobních charakteristik) a další vzdělávání má těsný vztah k pracovnímu procesu. Poskytuje příležitost sjednocovat členy pracovního kolektivu, umožňuje jejich vzájemné působení a výměnu zkušeností.

Jednou z forem dalšího vzdělávání je **profesní příprava v pracovních situacích**. Probíhá ve skupinách řešících problémy, které se běžně vyskytují nebo mohou vyskytovat na pracovišti. Tyto skupiny jsou většinu času vedeny tutorem, který zajišťuje metodickou stránku přípravy, a formalizuje její přínos. Vztah mezi tímto typem profesní přípravy a získáváním profesní zkušenosti je velice těsný. Zkušenost podporuje proces přípravy (formulace problémů, navrhování způsobů řešení), a proces je konsolidován a obohacován působením tutora. Příprava v pracovních situacích má význam i pro zvyšování produktivity tím, že přispívá k řešení problémů. I v tomto druhu přípravy se vědomosti a dovednost získávají zčásti i mimo pracovní proces. Neděje se to však stejnými postupy, jichž se využívá v počáteční přípravě nebo v klasickém dalším vzdělávání. Spolu s nimi však má příprava v pracovní situaci některé rysy totožné: je záměrná, pedagogicky řízená, formalizovaná.

Uznávání profesní zkušenosti

Do jaké míry se uznává výsledek procesu získávání kompetencí a zkušenosti? Srovnání údajů o profesní zkušenosti a výši mzdy ukazuje, že vztah mezi těmito dvěma veličinami je volný. Zkušenost tedy zřejmě není vždy samozřejmě považována za rozhodující kritérium při rozhodování o pracovním postupu.

Otázka uznávání zkušenosti vyvolává konflikty mezi zaměstnanci, kteří se domnívají, že nahromadili dostatek zkušeností a že by to podnik měl vzít v potaz při zvyšování mzdy, a zaměstnavateli, kteří jsou ochotni využívat zkušenosti zaměstnanců, ale neradi ji oceňují.

Podle okolností může zkušenost být kritériem při přijímání zaměstnanců a při výběru pracovníků, může být podstatnou podmínkou pro udržení pracovní pozice, zárukou vyšší výkonnosti nebo rychlejšího začlenění, předpokladem pracovního postupu. Neznamená to, že by se všechny tyto aspekty uplatňovaly v každé situaci. Naopak. V podmínkách vysoké nezaměstnanosti lze očekávat, že při přijímání pracovníků bude připisována velká váha profesní zkušenosti, zatímco její váha při rozhodování o platových záležitostech bude nízká. Naopak tomu bude v podmínkách nedostatku kvalifikovaných pracovních sil na trhu práce. V této situaci dochází k devalorizaci jak profesní přípravy, tak profesní zkušenosti.

Zkušenost je často využívána jako kritérium při přijímání pracovníků. Považuje se za ukazatel schopnosti pracovníků přizpůsobovat se pracovním podmínkám. Je po diplomu druhým signálem, který snižuje míru nejistoty zaměstnavatele při rozhodování o přijetí pracovníků. **Selektivní roli zkušenosti je nesnadno vysvětlit, protože obsahuje více složek.** Může být jednoduchým kritériem při třídění uchazečů o zaměstnání, které se uplatní zvláště

tehdy, kdy uchazeči vykazují mnoho společných znaků, jakým je např. úroveň profesní přípravy. Může být i signálem, nepřímým prostředkem k posouzení budoucí výkonnosti zaměstnance, může být i zárukou mobility, všestrannosti a přizpůsobivosti pracovníka.

Některé ekonomické teorie kladou rovnítko mezi zkušenost a dobu výkonu povolání (služební stáří). *Teorie filtru a signálu* považují služební stáří za dobrý indikátor výkonnosti a obsah zkušenosti za méně významný než jeho oficiální uznání. *Teorie Job search* (hledání zaměstnání) charakterizuje začátečníky jako ty, kteří neznají situaci na trhu práce a jejich způsob hledání zaměstnání má povahu tápavého shromažďování informací. *Teorie matching* (přirazování) hovoří o procesu postupného sladování a přizpůsobování výběru zaměstnání kvalitám pracovníků. *Teorie konkurence v zaměstnání* vychází z toho, že pracovní způsobilost se převážnou měrou získává na pracovišti, a to podtrhuje význam zkušenosti. Ta ovlivňuje konkurenci mezi pracovníky, protože je signálem možného postupu. V této situaci jsou začátečníci, kteří sice mají požadované certifikáty, ale jimž chybí profesní zkušenost, v nevýhodné pozici. Při vstupu na trh práce obtížně konkurují zkušeným pracovníkům, a protože nenacházejí uplatnění v zaměstnání, nemohou ani zlepšovat své způsobilosti.

Ani **ohledy na profesní zkušenost při stanovení mzdy a při rozvoji profesní kariéry nejsou samozřejmostí**. V některých situacích se uplatňují obvyklé postupy, které váží platový postup na služební léta. To spojuje mzdu se zkušeností (i když neexistuje ekvivalence služebních let a zkušenosti a zdůrazňování významu služebních let může být motivováno snahou stabilizovat pracovní síly). V jiných situacích, které jsou stále častější, není mzda vázána na profesní zkušenost. To se týká zvláště mladých lidí pracujících v pomocných zaměstnáních (mzda těchto lidí se nemusí měnit po řadu let). V těchto zaměstnáních a pozicích se často vedle sebe uplatňují lidé s rozdílným služebním stářím. Relativní stabilita mezd v čase, pozorovatelná v některých odvětvích, vyvolává dojem, že vztah mezi zkušeností, mzdou a profesním vzestupem je volnější, než se předpokládá.

Toto poznání je významné jak z důvodů teoretických, tak z důvodů praktických. Analýza opatření, která spojují období formalizované profesní přípravy a období produktivní práce v podniku, a která se stále častěji uplatňují v podobě přípravy na základě učební smlouvy, stáží, alternačního vzdělávání, může čerpat z těchto poznatků o podmínkách získávání profesní zkušenosti a o jejich vztazích k profesní přípravě.


Je nutno brát v potaz, že **každé období práce v podniku vytváří profesní zkušenost, ale k jejímu vzniku jsou zapotřebí určité podmínky**. Ty závisí na povaze vykonávané práce, která musí být dostatečně kvalifikovaná, musí vyžadovat odpovědnost a osvojování nových vědomostí. Záleží také na povaze spolupráce školy s podniky, která musí být dostatečně těsná, aby umožňovala teoretickou reflexi praktických úkolů plněných v podniku a aby poskytovala oporu vzniku zkušenosti.

Tyto podmínky zdaleka nejsou v profesní přípravě realizovány a to je její velký nedostatek.

Pramen:

Grasser, Benoît – Rose, José: L'expérience professionnelle, son acquisition et ses liens à la formation. Formation Emploi, 2000, č. 71, s. 5-19.

Grasser, Benoît – Rose, José: Usage de l'expérience professionnelle et performance productive. Formation Emploi, 2001, č. 73, s. 5-17. ■

Zpravodaj	Odborné vzdělávání v zahraničí (do roku 2000 Zpravodaj VÚOŠ)
	Vydavatel: Národní ústav odborného vzdělávání – Anna Konopásková Weilova 6, 102 00 Praha 10 – Hostivař. Tel. 7486 22 51, fax 7486 33 80. E-mail: konopask@nuov.cz Vydávání povoleno MK ČR pod č. registrace E 10679.