

REKOGNICE ROLE VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKOVÉ SFÉŘE *RECOGNITION OF THE ROLE OF EDUCATION IN THE CORPORATE SPHERE*

Jaroslav Mužík

Radka Löwenhöfferová

Abstrakt

Rekognice role podnikového vzdělávání je chápána jako proces přezkoumání této oblasti ve světle nových poznatků plynoucích z rešerší odborné literatury, účasti autorů textu na mezinárodním výzkumu a zobecněním různých inovativních praktik. Podnikové vzdělávání hraje v podnicích svoji tradiční roli, tj. funguje jako nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Poznání reality však ukazuje jasné tendence v rozšiřování úlohy podnikového vzdělávání ve firemním prostředí. V personálním marketingu se stále více podnikové vzdělávání uplatňuje jako důležitá součást motivačních systémů. Podnikové vzdělávání také patří k důležitým pilířům Brandingu, budování značky organizace jako dobrého zaměstnavatele. Výzkumná studie ukázala, že v některých oblastech podnikového vzdělávání se objevují negativní jevy, které snižují jeho účinnost. Z hlediska zaměstnanců jde často o slabou motivaci a nevhodné postoje v rámci výcviku, zaměřené na změny chování a jednání jedinců. Z hlediska podniků je často problémem ekonomicky vyčíslit efektivitu investic do vzdělávání, stanovit jejich návratnost. Praxe ukazuje, že řada podniků, organizací i institucí stojí před řešením zásadních koncepčních otázek v této oblasti. Dosavadní praxe a přínosy edukačních aktivit v podpoře pracovního výkonu a jejich zaměřenost na osvojení vědomostí, dovedností a celkově profesních kompetencí již nestačí současným nárokům. Tvorba konceptů vzdělávacích akcí se stále více posouvá do prostředí vnitrofiremního komunikačního systému. Podniky stále více promítají do kurzů a školení potřeby, přání a požadavky zaměstnanců. Podnikové vzdělávání již zdaleka není vnitřní věcí v rámci řízení a organizace, výroby a služeb. V rámci aktivní politiky zaměstnanosti státu včetně využití evropských strukturálních fondů se podnikové vzdělávání stále více stává celospolečenskou záležitostí. Teorie i praxe na tuto skutečnost reagují koncipováním kurzů a školení, které opouští výrazně profesní aspekt a výstupy edukace mají širší vzdělávací, kulturní a obecně kultivační povahu.

Klíčová slova: podnikové vzdělávání, komunikační systémy v podniku, vzdělávání zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, personální marketing, segmentace podnikového vzdělávání, účastník kurzu, lektor dalšího vzdělávání

JEL klasifikace: I25

Abstract

Recognizing the role of corporate education refers to the process of reviewing this area in the light of new knowledge resulting from the search of specialized literature, the participation of the authors of the text in international research and the generalization of innovative practices. Corporate education in companies plays its traditional role, i.e. it is a tool for managing the work performance of employees. The reality, however, shows clear tendencies to expand the role of corporate education in the corporate environment. In personnel marketing, corporate

training more often becomes an important part of motivational systems. Corporate education is also one of the important pillars of Branding, i.e. the building of the organization's brand as a good employer. The research study showed that in some areas of corporate education negative phenomena occur that reduce its effectiveness. On the part of the employees, they often include weak motivation and inappropriate attitudes within the training, aimed at changing the behaviour and conduct of individuals. On the part of the companies, often the problem is to economically quantify the effectiveness of investments in education, to determine their return. Practice shows that many businesses, organizations and institutions are faced with solving fundamental conceptual questions in this area. The current practice and benefits of educational activities in the support of work performance and their focus on the acquisition of knowledge, skills and professional competences no longer satisfy the current demands. The creation of concepts for educational events is increasingly moving towards the internal company communication system. Companies are increasingly projecting the needs, wishes and requirements of employees into the courses and training. Corporate education is no longer an internal matter of the management and organization, production and services. Within the active state policy of employment, including the use of European structural funds, corporate education is increasingly becoming a societal issue. Theory and practice respond to this fact by designing courses and training that move away from a distinctly professional aspect, while the outputs of education have a broader educational, cultural and general cultivation nature.

Keywords: *corporate education, communication systems in an enterprise, employee training, performance management, personnel marketing, segmentation of corporate education, course participant, teacher in further education*

JEL classification: I25

ÚVOD

Pojem rekognice byl autory tohoto příspěvku převzat v přeneseném smyslu z oboru trestního práva. V názvu tento pojem charakterizuje situaci, kdy poznání je zaměřeno na standardní, známý objekt, tj. podnikové vzdělávání. Cílem textu je podat na tuto „běžnou“ činnost v hospodářské sféře trochu jiný odlišný pohled. V obecné rovině je podnikové vzdělávání chápáno jako nástroj podpory pracovního výkonu. V rámci této studie se autoři pokusí přezkoumat různé další polohy vzdělávání v podniku v kontextu výsledků vědecko-výzkumného projektu zaměřeného na oblast celoživotního vzdělávání a učení. Odborná stať vyústí v posouzení koncepčních otázek a možných směrů inovací v edukační činnosti v podnikové sféře.

1. PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ V PODNIKOVÉM PROSTŘEDÍ

Podnikové, profesně orientované další vzdělávání je stále více chápáno jako součást řídicích systémů podniku. Zakladatel GE Capital Jack Welch se vyjadřoval o podnikovém vzdělávání „jako o důležitém sloupu činnosti podniku (vedle výrobních faktorů, systémů řízení, marketingových činností a financování podniku)“ (2005, s. 41). Podle autora se podnikové školicí akce, rozvoj pracovníků, zahrnující různé stáže, studijní pobyty a další prvky profesního a osobnostního rozvoje lidí podílí až 40 % na hodnotě firem v americké ekonomice. Výstupy

takového vzdělávání (v podobě znalostí, dovedností a profesních návyků) se promítají do jejich účetního „zachycení“ ceny pracovníků v dané organizaci.

Welch (2005, s. 45) se snažil v rámci své analytické činnosti stanovit faktory úspěšnosti podnikového vzdělávání, a to v podobě konstruktů skládajícího se ze čtyř vrstev a dvou sloupců.

Tab. 1 Faktory fungování podnikového vzdělávání

Podnikové vzdělávání	
Znalosti	Motivace
Dovednosti	Spokojenost
Postoje	Sebevědomí
Hodnoty	Profil

Zdroj: Jack Welch (2005)

V levém sloupci jsou stanoveny výstupy podnikového vzdělávání, které začíná od osvojených znalostí (vědomosti podepřené praxí), dovedností (provádění profesních úkonů), vytvořených postojů (vyjádřené názory k problematice pracovních činností) a končí hodnotami, které podnik a jeho zaměstnanci přejímají. Přejaté hodnoty jako určitý tvůrčí výstup podnikového vzdělávání chápe Welch jako přijetí vize, cílů a firemní kultury na straně jedné a uspořádání hodnot v osobním životě zaměstnanců na straně druhé. V pravém sloupci Welchova konstruktů jsou umístěny na prvním místě motivy k dalšímu vzdělávání a učení zaměstnanců. Motivace jsou v zásadě vnitřní, tj. vyplývající z osobnosti zaměstnanců, z jejich touhy po poznání, uvědomění si nedostatků ve znalostech a schopnostech, ze zájmu a ambicí být úspěšný v práci, životě apod. A vnější motivy představují pak především tlaky okolí, v první řadě tlak zaměstnavatele na zvyšování pracovního výkonu prostřednictvím vyšší způsobilosti lidí. Další vnější podněty ke zdokonalování a rozvoji člověka mohou pocházet z různých oblastí. Kromě zaměstnavatele to může být trh práce ukazující další možnost pracovního uplatnění jedince, dále pak rodina, přátelé, media nebo sociální síť představující neustále nějaké vzory apod. Dalším pilířem podnikového vzdělávání je dosahování spokojenosti pracovníků. Obecně je zde konstatováno, že jde v zásadě o propojení předpokladů jednotlivce jako jsou znalosti, dovednosti, postoje či návyky s motivací dále se vzdělávat, rozvíjet a profesně uplatnit. Spokojenost pracovníků je podle autora těžko uchopitelná kategorie, související také s výší mzdy, snesitelností mezilidských vztahů v podniku a s perspektivou pracovní kariéry obecně. Dalším faktorem fungování podnikového vzdělávání v tomto konstruktů je sebevědomí pracovníka. Obecně se považuje vzdělávání za proces, ve kterém jednatel nejen získá poznatky a dovednosti, ale také zažije pocit úspěchu, což může být podnět k posílení jeho sebevědomí, které úzce souvisí se seberealizací. Konečný cíl podnikového vzdělávání podle Welche je zaměstnanec, který je nejen způsobilý a pracovitý, ale je současně osobností, která je profilována podle potřeb podniku a vyznává určité hodnoty. Podle Welche je „cílem podnikového vzdělávání nejen dosažení nových znalostí a dovedností, ale také změn v myšlení a osobnostních charakteristik zaměstnanců“ (2003, s. 62).

Autoři této stati zvolili konstrukt Welche jako typický názor z teorie i praxe managementu, kdy vzdělávání tvoří důležitou součást řídicí struktury organizace. V komentáři k tomuto pojetí je možno poznamenat, že autor (Jack Welch) měl pravděpodobně na mysli skutečnost, že

podnikové vzdělávání je na straně jedné zaměřeno na aktivity spojené s osvojováním znalostí, dovedností zaměstnanců a na straně druhé působí na motivaci k práci a spokojenosti se životem v podniku. Označení pojmu „spokojenost zaměstnance“ za *těžko uchopitelnou kategorii* u Welche souvisí asi s tím, že v podniku existuje obecně řada nejistot souvisejících s nejasnostmi v pracovní náplni na jednotlivých pozicích, formách kooperace a mezilidských vztazích v kolektivech apod. Autorům statí nejsou známy výzkumy, které by jednoznačně potvrdily skutečnost, že samotné vzdělávání, tj. možnost jedince se dále rozvíjet po stránce profesní i osobnostní výrazně ovlivňuje jeho spokojenost v práci. Faktorů, které ovlivňují spokojenost v pracovním životě je vždy více, zejména jde o výši mzdy, pracovní podmínky, možnost kariérního rozvoje apod. Celkově Welchův konstrukt naplňuje podstatu podnikového vzdělávání a ukazuje možnou cestu jeho fungování.

V tomto kontextu udělali autoři této statě stručný rešeršní vstup do problematiky hlavních trendů v podnikovém vzdělávání v období covidové pandemie. Tato složitá doba změnila řadu konstant v hospodářském i společenském životě a částečně se dotkla i sféry podnikového vzdělávání. Rozsáhlé výzkumy Glaveskiho (2019) tedy v době těsně před pandemií ukazují, že v americkém průmyslu více než 77 % manažerů a 70 % zaměstnanců není spokojeno se systémem vzdělávání a rozvoje ve svých organizacích. Hlavním důvodem této nespokojenosti zjištěné ve výzkumu je skutečnost, že podnikové vzdělávání často neřeší přenos výsledků výuky do praxe. Podle výstupů z daného výzkumu podnikové vzdělávání také selhává v roli prostředků podpory adaptace zaměstnanců na změny v podnicích, zejména co se týká v myšlení a v postojeových charakteristikách jedinců. Dogandžič (2021) reflektuje situaci na trhu práce, kdy v globální ekonomice je napjatá situace v nedostatku pracovníků v některých oborech (ICT, obchod, vývojáři apod.). Podle zjištění tohoto autora podnikové vzdělávání ztrácí „tempo“ v řešení tohoto problému, kde nemůže převzít úlohu školského systému v přípravě kvalifikovaných odborníků jako tomu bylo v minulosti. Waller (2020) dospěl k názoru, že vazba kvality a efektivity podnikového vzdělávání a ekonomických výsledků podniků není jasná a příčinná. Jinými slovy investice do edukačních aktivit nepřináší podniku očekávané zlepšení výkonnosti podniku a tím i vyšší příjmy, potažmo i zisky. Určité pochybnosti o úloze podnikového vzdělávání v rozvoji podnikové sféry uvádějí i naši autoři Palíšková, Legnerová a Stříteský (2020). Zatímco náklady na vzdělávací akce podle zjištění autorů stoupají, výnosy lze jednoznačně prokázat jen velmi obtížně. Hodnocení výsledků vzdělávacích akcí se v podnicích často pohybuje na formální hranici, kdy se sleduje v podstatě jen bezprostřední ohlas zaměstnanců na realizované kurzy. Vysekalová, Mikeš a Binar (2020) upozorňují na skutečnost, že řada podniků nejen u nás, ale i ve Francii, Nizozemí a Velké Británii stojí před koncepčními problémy ve vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Otázka zní, zda udržet vzdělávání jen v rámci podpory pracovního výkonu, nebo do edukačních aktivit zařadit i nové prvky sledující rozvoj osobnosti lidí a změny v jednání, chování a myšlení manažerů i řadových pracovníků. V této souvislosti lze upozornit na skutečnost, že inspirace v dané oblasti lze mimo jiné čerpat i z naší historie.

Historická analýza rozvoje profesního vzdělávání v podnikové sféře ukazuje jeden důležitý aspekt této problematiky, Mach (2022) popisuje dnes již legendární Baťovu školu práce, která vzdělávala zaměstnance nejen v profesních kurzech, ale i kurzech pro nižší, střední i vyšší manažery. Zajímavostí je, že tato škola nabízela v rámci svého působení i zájmové kurzy pro manželky a děti zaměstnanců například v oblasti domácích prací, šití a vaření. V této souvislosti je nutno podtrhnout, že vzdělávací aktivity v Baťově koncernu byly integrální součástí systému sociální práce se zaměstnanci. To vše se odehrávalo ve 20. letech minulého století, tedy v době, kdy se v celém průmyslovém světě začaly objevovat neshody mezi zaměstnanci a

zaměstnavateli řešené často násilnými prostředky. Tento stručný exkurz do historie lze podpořit i dalšími příklady, kdy dokázali podnikatelé za První republiky spojit své požadavky a výkon zaměstnanců s péčí o jejich vzdělávání a kvalitu jejich osobního života. Za zmínku stojí například u životní osud Jaroslava Freie, který byl v 30. letech postupně ředitelem podniků Jawa či Aero. Tento významný český manažer uplatnil svoje zkušenosti i po své emigraci do zahraničí v roce 1948. V Kanadě se stal ředitelem největší nestátní organizace, která se orientovala na propojení a koordinaci nároků zaměstnavatelů na trhu práce s aktivitami v rámci systému sociální práce a služeb. (Králík, J., 2009) Jako třetím posledním příkladem je podnikatel Pavel Rausnitz, majitel firmy Meopta–Optika. Ten také dokázal skloubit nároky na výkon svých zaměstnanců s až paternalistickou péčí o ně. Také v jeho podniku se mohli lidé svobodně vzdělávat po stránce odborné a osobnostní a využívat různých sociálních služeb jako je péče o potomstvo zdravotnické služby apod. Svůj systém vzdělávání a sociální péče pak rozvíjel i po odchodu v roce 1948 ve svém podniku Wepra v Rakousku. (Klimková, P., 2018)

V současnosti je teorie i praxe jednotná v tom, že význam podnikového vzdělávání nelze výrazně popřít, i když diskuze o jeho účinnosti jsou zcela legitimní. V obecné rovině lze charakterizovat podnikové vzdělávání jako důležitý nástroj formování pracovní způsobilosti zaměstnanců. Nicméně je nutno vidět i další oblasti, kde má podnikové vzdělávání důležitý přesah. Jde zejména o stabilizaci a rozvoj trhu práce v národním i evropském měřítku, kdy podnikové rekvalifikace či zaškolování činí pracovní sílu flexibilnější ve všech odvětvích hospodářství a napříč nimi. Pro řadu podniků v oblasti energetiky, finančnictví či informačních technologií je další profesní vzdělávání zaměstnanců přímo základní podmínkou jejich existence a rozvoje. Do značné míry jde o klasické téma přínosu podnikového vzdělávání, neboť jeho výsledky (výstupy) přímo ovlivňují kvalitu výrobků nebo poskytovaných služeb. Podobně lze mluvit o profesním vzdělávání jako důležité podmínce pro realizaci určitých probíhajících změn, a to nejenom v podnikové oblasti. Řada vzdělávacích akcí pro vybrané cílové skupiny jako jsou například pedagogičtí pracovníci, úředníci veřejné správy, pracovníci ve zdravotnických a sociálních službách se organizuje na základě zákonných a podzákonných norem. Je možné se též zmínit o určitých kuriozitách z profesního a podnikového vzdělávání. Jde například o alfabetizační kurzy pořádané úřady práce či kurzy, které pořádají některé nadnárodní firmy (příklad Foxconn, ale i Auto Škoda), které jsou zaměřeny na formování základních hygienických či stravovacích návyků, zejména pronajatých pracovníků ze zahraničí. Z rozhovoru s panem Jiřím Hlavatým, ředitelem a majitelem společnosti Juta ze září 2015 vyplývá, že tento podnikatel a manažer zavede ve své firmě tzv. obecné vzdělávání, aby jeho dělníci „*stále nenaskakovali na některé marketingové finty především na nabídky nevýhodné půjčky*“ (Sůra, J., 2015).

2. NEGATIVNÍ ASPEKTY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

O přednostech a přínosech vzdělávání zaměstnanců je v odborné literatuře popsáno mnoho stran. Nejvíce viditelný vliv vzdělávání vidíme přímo ve výrobě. Zaškolování dělníků, instruktáže k výrobním činnostem je věc zásadní. Bez kvalitního odborného výcviku se neobejdou i složitější řemeslné profese. Ve službách všeho druhu, zvláště v tzv. osobních službách (kadeřnictví, pedikúra, masáže atd.) je tzv. permanentní vzdělávání pracovníků nezbytnou součástí celého procesu. Rozvoj informačních technologií a vůbec digitálního světa je přímo podmíněn edukací odborníků, uživatelů a široké veřejnosti. A tak bychom mohli pokračovat. Nicméně informace o negativech, resp. možných ne právě žádoucích dopadech

vzdělávacích akcí v podnicích sice jsou, ale ne v takové míře a strukturovanosti jako popis kladů vzdělávací činnosti určené zaměstnancům organizací.

První věcí, která je často diskutována nejen odborníky, ale i v mediálním prostoru je skepse k možnostem podnikového vzdělávání. Má se tím na mysli vliv této činnosti na zlepšení práce v organizaci. Skepse vůči podnikovému vzdělávání, respektive k jeho možné účinnosti je plošně velmi rozšířená. Německý odborník Richard Gris vydal práce die Weiterbildungslüge (Lži o dalším vzdělávání), kdy tuto oblast profesně orientovaného vzdělávání v podnicích, institucích a organizacích představuje zejména z hlediska efektivity jako velmi spornou záležitost. Jeho názory je možno shrnout stručně v poznámkách o účastnících vzdělávání, lektorech a personalistech. Podle Grise (2008) je zřejmé, že atmosféra v této oblasti je mírně řečeno velmi zvláštní. Zvláštní kapitolou jsou pracovníci, tj. účastníci kurzů. Lidé v podnicích, institucích považují další vzdělávání především za povinnost a účastní se ho často z donucení. Chtějí především neztratit pracovní místo, příjem. Ideální představou je účastník kurzu-chameleon, tj. člověk, který chce vyhovět zaměstnavateli a chce se naučit to, co je na něm právě požadováno. Často se tedy pracovníci školí pod tlakem a na závěr tuto frustraci promítnou do hodnocení lektora, trenéra či kouče. Mají totiž vliv v podobě závěrečného anonymního hodnocení jeho výkonu. Velmi často si v tomto hodnocení kompenzují skutečné i domnělé křivdy utrpěné před výukou nebo i v jejím průběhu. V zásadě to funguje i v obou směrech. Lidé mohou být lektorem nadšeni, ale často to nemá žádnou souvislost se skutečně exaktně určeným výsledkem kurzu. Řešení této situace je zcela prosté. Zpětná vazba, tj. hodnocení výsledků kurzů by měla být okamžitá, sdělena lektorovi přímo „*face to face*“, ne odložená na základě pozdějšího zpracování písemných podkladů. Z hodnocení by měly být vyloučeny extrémy (příliš kladné či záporné ohlasy) a mělo by být o tom věcně diskutováno. I lektor by měl mít příležitost hodnotit učební aktivity a studijní výkon účastníků.

Druhou samostatnou kapitolou úvah Grise jsou lektoři, trenéři, kouči, zejména ti profesionální ať již podnikatelé ve vzdělávání nebo z řad zaměstnanců dané společnosti. Jedním z hlavních problémů podnikových kurzů je nejasnost, nezřetelnost a nekonkrétnost celé vzdělávací služby. Obzvláště ve velkých firmách působí vzdělavatelé hodně na vnější efekt. Zvláště kouči často fungují mysteriózně, manipulují nejen s účastníky, ale i s manažery, kteří jim pak dodají další zakázky.

Třetí kapitolou autorových úvah jsou personalisté či personální poradci, kteří vycházejí z toho, že každému pracovníkovi něco ze znalostí či dovedností chybí, a proto je nutné ho dále rozvíjet.

Výše uvedené argumenty nelze samozřejmě paušalizovat. Určitě lze najít výuku či tréninky, kde jsou cíle exaktně formulovány, kde účastníci získají potřebné poznatky či dovednosti pro své pracovní činnosti. Určitě existuje v podnicích i tzv. kolegiální koučování, ve kterém se spolupracovníci vzájemně propojují k určitým pracovním cílům a prakticky se tak vzdělávají. Výše uvedené pochybnosti jsou však v praxi dosti časté, a potvrzuje to dosti vžitý stereotyp o malé přínosnosti dalšího, zvláště profesního vzdělávání.

Podnikové vzdělávání, respektive názory na tuto činnost v hospodářském prostředí, bylo i segmentem mezinárodního výzkumu „*People management*“ Středoevropské vysokoškolské aliance (Central Europe University Alliance) v roce 2020–2021, který se v základní rovině věnoval analýze aktuálních problémů v oblasti řízení lidských zdrojů z hlediska názorů a pohledů odborníků z akademické sféry. Autoři tohoto článku byly součástí řešitelského týmu a jejich konkrétním úkolem bylo provedení kvalitativní metody Focus group. Tato metoda byla zvolena vzhledem k její schopnosti získat hlubší vhled do názorů, postojů a zkušeností

účastníků na dané téma. Cílem bylo získat širší množství názorů na roli vzdělávání v podniku z pohledu akademických pracovníků, kteří se na školách různého odborného profilu zabývají otázkami personálního managementu. Šetření proběhlo ve dvou kolech a bylo zaměřeno na identifikaci a posouzení různých problémů v oblasti řízení lidských zdrojů v procesu transformace ekonomik ve vybraných zemích střední a východní Evropy. Účastníky Focus group tvořilo 18 akademických pracovníků z 13 vysokých škol, které reprezentovali sedm zemí. Kromě České republiky se na diskusi podílely školy ze Slovenska, Polska, Maďarska, Ukrajiny, Slovinska a Chorvatska. Šlo konkrétně o akademické pracovníky a vědecké pracovníky ze vzdělávacích oblastí podnikové ekonomiky a personálního managementu. Focus group proběhla v rámci pandemických omezení v off-line podobě, kdy účastníkům diskuze byly autory této statě, poslány výchozí teze o úloze vzdělávání pracovníků v podniku. Účastníci zasílali své komentáře a své názory zpět. Na základě vyhodnocení názorů proběhla celkem tři kola osobní diskuze Focus group. Výsledky tohoto zkoumání jsou publikovány v relevantních zdrojích a slouží jako východisko pro následný širší empirický výzkum (blíže viz Mužík, 2021 a 2023). Další informace k projektu *People management* jsou k dispozici na www.ceua.cz

Odborníci, kteří se účastnili Focus group v rámci výzkumného projektu *People management* formulovali své názory týkající se fungování vzdělávání v podniku v různých oblastech hospodářství, a to ve výrobní oblasti i službách. Z takto projevených názorů byly do této statě vybrány negativně zabarvené názory na podnikové vzdělávání, které jsou blíže okomentovány. Vzhledem k tomu, že metoda Focus group patří mezi kvalitativní výzkumné techniky, nabízí se podrobnější a nuance zachycující pohled na danou problematiku. Tato metoda poskytla prostor pro osobní vyjádření účastníků a umožňuje získat cenné, často velmi konkrétní názory na slabé stránky podnikových vzdělávacích programů. Výstupy výzkumu tedy nejsou zaměřeny na kvantitativní měření, ale spíše na komentáře a reflexe účastníků, které odrážejí jejich individuální zkušenosti a názory.

Přístupy k podnikovému vzdělávání, které zachycují často sporné situace ve výuce ve vyjádření respondentů lze charakterizovat takto:

Nepříjemná povinnost

Negativní postoj účastníků ke vzdělávání může být formován už při organizaci kurzu. *Proč by někdo měl jet pozitivně naladěný na kurz, o němž se dozvěděl na poslední chvíli a jediná dostupná informace je, že se budou natáčet „scénky na kameru“.* Taková situace bohužel není úplně neobvyklá a je rysem života konkrétních společností. Pokud nemá být negativní postoj účastníků takto uměle vytvářen, je nutné dodržet jednoduché zásady. O vzdělávání informovat pracovníky včas. Důležité je popsat, co jim konkrétní program přinese. Je také zajímavé, že pokud je vytvořena možnost výběru kurzu budoucími účastníky, tak to většinou přinese pozitivní dopady. Z otravné povinnosti se tak může stát odměna, kterou si sám pracovník zvolil.

Předchozí negativní zkušenost

Negativní postoj účastníka ke kurzu se v praxi vytváří velmi rychle. Už při úvodním představení, kdy vyjadřují účastníci svá očekávání můžeme slyšet tyto věty: *„Doufám, že to nebude ztracený čas... Úspěšně vedu tým už pět let a nevím, co bych se mohl dozvědět nového... Nerad bych se učil přetvařovat před svými lidmi, stačí když to vidím kolem sebe“.* Samozřejmě takové výroky ovlivňují celou skupinu účastníků a mohou bohužel formovat i postoje ostatních. Důvod negativního postoje bývá v podstatě dvojnásobný. V první řadě je to negativní zkušenost z předcházejících vzdělávacích akcí, a to zejména v kurzech, kdy školitel se nad účastníky povyšoval nebo měl zřetelné odborné nedostatky. Na předchozí výrok by lektor měl reagovat například: *„Je mi jasné, že máte bohaté zkušenosti a já bych chtěl nabídnout spíše partnerskou*

diskusi nad tématem vedení lidí.“ Pokud se totiž negativní zkušenost z předcházejícího kurzu nepotvrdí, negativní postoj lidí může rychle odeznít. V takovém případě účastník tuto změnu často sám reflektuje. V hodnocení programu se pak často uvádí, že byl překvapen přínosem školení. Ale v podstatě daného člověka spíše překvapila změna vlastního postoje.

Výhrady k výcvikovým aktivitám

Specifickou aktivitou v podnikovém vzdělávání jsou školení s tématem komunikace. Tyto kurzy se opírají o hraní rolí, o sebepoznání účastníků a mohou zde nastat situace, kdy zejména manažeři mohou narušovat edukační práce a šířit negativní energii. Mnozí jedinci mají osvojený svůj styl řídicího chování a jednání a nevěří tomu, že je dané školení může někam posunout. Pro lektora je to velmi obtížná situace. Základní strategií lektora je v tomto případě omezit působení takového manažera na skupinu. Jinými slovy jasně ukázat lektorskou autoritu a potom se soustředit na ty účastníky, pro které bude školení přínosem. Větší úkol stojí před personalistou ve firmě daného manažera. Samozřejmě nejjednodušší je neposílat ho na žádné školení (a bohužel to tak často končí). Konkrétnější způsob je ovšem vzít manažerské vzdělávání jako důležitou součást řízení podniku. To znamená například promítnout úroveň manažerských dovedností do celkového hodnocení pracovníka.

Strach z chyb ve výuce

Dalším problémem souvisejícím s osobností manažera, účastníka kurzu je strach. Konkrétně obava z vlastních chyb. Někdy je účastník kurzu sám sebou natolik nejistý, že zaujímá negativní postoj z tzv. obranných důvodů. Lektorovi se snaží dokázat, proč jednotlivé prezentované techniky a postupy nefungují. Stojí za tím obava, že by musel přiznat svoje nedostatky. Navíc má pocit, že ho skupina v kurzu neustále sleduje a hodnotí. Proto se apriori brání přijmout cokoli nového. Úkolem lektora je v tomto případě účastníka dovést k „*přerámování*“ vnímání situace. Jednoduše udělat z eventuálních chyb prostor k rozvoji a stále posilovat jistotu konkrétního člověka pochvalou. Nicméně je to klíčová dovednost lektora. Bohužel, podle hloubky kořenů strachu nemusí během krátké doby školení lektor dosáhnout úspěchu. Pro takového účastníka je také většinou daleko přijatelnější forma otevřeného kurzu, kde jsou účastníci z jiných podniků. Jedná se pro něj o bezpečnější prostředí, kde nikdo nesrovnává jeho výroky s reálným chováním na pracovišti.

Když účastník nechce, je to horší než když nemůže

Právě citlivost školení tzv. soft skills je vázána na pozitivní nebo alespoň neutrální postoj účastníků. Dobrou organizací školení lze snížit celkový počet negativně nastavených účastníků. Kvalitní lektor dokáže napravit předcházející negativní zkušenost nebo kompenzovat ty účastníky, kteří jsou negativističtí z nejistoty. Je však pro lektora velmi obtížné pracovat s účastníky, kteří mají primárně negativní postoj ke školení, který jim v podstatě vyhovuje.

Různých negativních rysů podnikového vzdělávání bylo respondenty výzkumu diskutováno samozřejmě daleko více. Nejčastěji je zmiňována vysoká nákladovost kurzů a školení a nejistota výstupů ze vzdělávací činnosti. Faktory, které působí na realizaci vzdělávacího procesu totiž jsou divergentní (rozbíhavé) a v zásadě nelze nikdy exaktně stanovit, zda se zaměstnanec v rámci určitého školení naučí to, co podnik aktuálně potřebuje. Je velmi obtížné spočítat efektivitu podnikových vzdělávacích procesů, neboť náklady na tyto aktivity lze vyčíslit dost přesně, ale výnosy již dosti obtížně. Určitá linie edukačních procesů zkoumání zvaná „Vzdělávání = Vyšší pracovní výkon = Vyšší příjmy podniků (zisk)“ však ne zdaleka platí. Problém je právě v pojmu „pracovní výkon zaměstnance“, na jehož vyšší (kvalitu) má vliv řada dalších faktorů vedle vzdělávání například i motivační pobídky, situace na trhu, styl řízení apod. Mužík píše o pojmu připravenosti k výkonu, čímž se rozumí „*duševní i tělesná*

schopnost výkonu, kapacita jedince, přičemž výkonnost nutně ovlivňuje vzdělání, zkušenosti i technické a technologické vybavení člověka i pracoviště“ (2016, s. 9). Jinými slovy jde spíše o určitý lidský potenciál jedince a není sporu o tom, že vzdělávání a kurzy (v rozličné míře) tuto charakteristiku lidí posilují.

Diskuze ve skupině Focus group ukázala, že podnikové vzdělávání je založeno na určitém ustáleném pravidlu teorie i praxe, že vzdělávání tvoří součást řídicích a rozhodovacích systémů. V klasické představě se počítá s podřízenou rolí zaměstnance při zařazení do příslušných vzdělávacích aktivit podle potřeb zaměstnavatele. Byť samotná účast na výuce a výcviku počítá s aktivitou zaměstnanců a její participací při plnění učebních úkolů. Nicméně bylo konstatováno, že podnikové vzdělávání je nutno chápat jako koncept sdílené vize rozvoje podniku mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Zaměstnavatel a zaměstnanec by se měli podílet na vytvoření finálního stavu systému podnikového vzdělávání, který je flexibilní, reaguje na potřeby práce a života podniku a vyvíjí se. Proces funguje na principu návratnosti vstupů podniku i zaměstnanců a sleduje obohacení práce a představuje záležitost budování mechanismů spolupráce a komunikace v podniku.

3. KONCEPČNÍ OTÁZKY ROZVOJE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

V současnosti se jeví jako důležitá priorita nastítnit otázky v jakém módu se budou rozvíjet podnikové koncepce dalšího vzdělávání a dalšího vzdělávání zaměstnanců. První rovinou uvažování o těchto otázkách je důsledná segmentace edukačních aktivit v rámci činnosti podniků, organizací či institucí. V obecné rovině je nutno posuzovat otázky podstaty a typů vzdělávacích procesů v podnikovém prostředí. Podnikové vzdělávání je proces zaměřený na zkvalitněný potenciálu zaměstnanců prakticky od jejich vstupu do organizace. Začíná již v adaptačním procesu a je koncentrován na požadavky vyplývající z výkonu profese, resp. pracovní pozice a s tím spojených rolí jednotlivců. Často se zapomíná na to, že profesní vzdělávání není v zásadě jen pozitivním procesem zkvalitňujícím lidský kapitál, ale také procesem zaměřeným na odstraňování nedostatků zaměstnanců, případně též na jejich přeškolení na výkon jiné práce, jež dělali v období před zařazením do kurzů a dalších vzdělávacích akcí. Jinými slovy je nutno více uvažovat o segmentaci různých podob vzdělávání zaměstnanců.

Griffin se zabývá segmentací podnikového vzdělávání, které se obvykle vztahuje na „*učení vedoucích a technických pracovníků zaměřené na vykonávání pracovních činností na pozicích, na kterých jsou zaměstnáni*“ (2018, s. 12). Dále tento autor rozlišuje zdokonalování pracovníků, které zahrnuje „*učení manažerů a odborných pracovníků potřebným vědomostem na jejich současných a budoucích pracovních místech*“. Z pohledu zaměstnance, podle Rybaka „*vzdělávání a zdokonalování představuje sérii plánovaných, systematických činností, které mají za úkol zvednout kvalifikaci zaměstnance a také zvýšit jeho schopnosti poradit si v neustále měnících se požadavcích*“ (2011, s. 39). Další důležitý termín užívá Oleksyn a tím je dynamický profesní rozvoj. Ten spočívá ve „*zvyšování (aktualizaci) teoretických i praktických vědomostí a také ve vývoji psychofyzických vlastností a společného chování, potřebných nebo užitečných v profesní práci, takovým způsobem, aby se připravili na dobré plnění profesních rolí v budoucnosti, a také k rozšíření obsahu práce a přijetí nových organizačních rolí a rozvoji organizační kultury*“ (2001, s. 9). Výše uvedené názory se snaží postihnout dynamický

charakter podnikového vzdělávání (školení pro současnost a budoucnost) a také složitost kvalifikace požadované zaměstnavatelem (znalosti, praxe, dovednosti a chování).

Greeno charakterizuje hlavní cíl podnikového vzdělávání podle modelu jako „*vytvoření učícího se systému, který je otevřen interaktivním a kooperujícím vztahům v podobě nových a lepších myšlenek*“ (2006, s. 28). Daný systém chápe autor jako „*plně integrovaný*“, sledující návratnost vstupu organizace i zaměstnance, a to na rovnocenné partnerské úrovni. Greeno je názoru, že podnikové vzdělávání představuje „*jednu z největších výzev dneška – postavit vedle sebe lidský kapitál a firemní strategii*“ (tamtéž s. 36). V určitém kontextu jde o změnu paradigmatu podnikového vzdělávání. Klasická představa a určitý úzus teorie či praxe počítá s tím, že podnik, organizace stanovuje strategii a cíle profesního vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání je pak v rámci podniku povinné, je součástí plnění pracovních povinností. Nicméně v podnikové praxi evidujeme přístupy související s marketingovým pojetím personálního managementu. Možnosti vzdělávat se a rozvíjet svoji kvalifikaci a profesní kompetence se stávají součástí motivačních systémů, resp. benefitů pro zaměstnance. Vzdělávání se také stává důležitým prvkem budování brandingu podniků, jako například součást „*nabídkového mixu*“ na trhu práce. Je zcela evidentní, že takto pojaté podnikové vzdělávání nemůže být striktně navázáno na profesi, pracovní pozici či pracovní úkoly zaměstnanců.

V práci Kopecký a kol. je postížena tzv. širší role podnikového vzdělávání. Na základě rešeršních studií ze státní sféry i podnikatelských svazů a sdružení autoři konstatují, že „*vzdělávání zaměstnanců není jen záležitostí podnikové sféry, ale je to vlastně věc veřejného zájmu. Z odborného hlediska nejde jen o potřebné vědomosti a dovednosti sledující zvýšení pracovního výkonu. Jde také o tzv. přenositelné pracovní způsobilosti, které mají význam pro celý trh práce a nejsou vázané na konkrétní podnik*“ (2018, s. 63 a další). V této souvislosti se poukazuje na řadu dovedností v oblasti komunikace, ovládnání informačních technologií, řízení a rozhodování atd. Dá se říci, že v zemích Evropské unie se stává standardem hospodářské politiky, že státy i s pomocí evropských strukturálních fondů přímo i nepřímo podporují podniky, které vzdělávají zaměstnance. Zdaleka nejde jen o podporu výkonnosti a konkurenční schopnosti podniků. Státní opatření a různé podpůrné programy zčásti směřují do budoucnosti, jsou zaměřené na přípravu pracovníků, na inovace, změny v technologiích, výrobě i službách. Jednotlivé země využívají různé nástroje podpory a dotací, subvencí půjček či daňových opatření. Vše je záležitostí mechanismů vyjednávání sociálních partnerů, tj. státu, zaměstnavatelů a odborů.

Dalším momentem, další polohou podnikového vzdělávání je diskuze o poměru mezi odbornou a všeobecně vzdělávací částí výukových procesů. Německý teoretik Tight formuloval podstatu této diskuze jako volbu mezi profesním a liberálním konceptem podnikového vzdělávání. I když sám autor píše, „*že termíny liberální a profesní mají výrazně pocitový, emocionální a ideologický nádech*“ (2002, s. 33), tak jde v zásadě o kořen celého problému. Stručně řečeno „*profesní*“ je nejčastější přístup, kdy vzdělávací akce jsou rigorózně zaměřeny na rozvoj pracovníků v rámci jejich povolání, respektive pracovní pozice. V tomto kontextu je prosazována výuka prioritně zaměřená na nové pracovní postupy, zdokonalování pracovních činností apod. Tight zdůrazňuje, že „*zaměstnanci se učí jen odbornou problematiku, bez intelektuálního zájmu*“ (2002, s. 33). Oproti tomu liberální přístup podle autora sleduje vzdělávání širěji pojaté, kdy profesní problematika je prezentována v širších nejen ekonomických, ale i společenských souvislostech. Kdy kromě odborného rozvoje je sledován i osobnostní rozvoj zaměstnanců a její obecně kultivační efekt. V této souvislosti je možno uvést

názor, že oba přístupy, tj. profesní a liberální se mohou lišit i svým postojem k zjišťování efektivity vzdělávacích procesů. U výhradně profesně zaměřených kurzů jsou důležité vynaložené finanční náklady zahrnující kromě odměn lektorů a materiálně technické základny výuky i mzdy pracovníků. Tyto náklady se porovnávají s měřitelnými výsledky pracovní činnosti kolektivů či celých organizací, tj. příjmy, zisk, kvalita produktů apod. U liberálního vzdělávání v podniku lze akceptovat tzv. oklikovou rentabilitu této činnosti. Autorem tohoto pojmu je německý kulturní činitel Bendixen (1992). V souvislosti se vzděláváním v podniku lze tento efekt vyjádřit v míře oblasti zaměstnatelnosti lidí. Autor píše o tom, že podnikové vzdělávání upevňuje u adresátů jejich pracovní způsobilost a tím rozšiřuje jejich možnosti pohybu na trhu práce napříč zaměstnavateli. Jinými slovy, pracovníci s adekvátní kvalifikací se „nepropadají“ mimo trh práce do péče státu a tím šetří výdaje v této oblasti. Ziegler a Zwick (2014) se snaží podnikové vzdělávání propojit s kulturním pozadím společenského života. Autoři zavádí pojem „*proficiency*“, který charakterizují jako „*schopnost podávat uspokojivý výkon v určité oblasti, pokud mají příležitost, a to v hospodářském, společenském i kulturním kontextu*“ (2014, s. 131). Tato myšlenka nenavazuje jen na vlastní výkonový charakter podnikového vzdělávání, ale zejména na teorii učení, která se vztahuje na procesy individuálního zájmu, přání a očekávání jedinců v jejich životě.

Současnost i budoucnost podnikového vzdělávání bude oscilovat kolem dvou základních oblastí. První bude snaha podniků učinit ze svého vzdělávání efektivnější nástroj pro podporu výkonnosti zaměstnanců, zkvalitňování jejich profesních kompetencí včetně posilování jejich spokojenosti v práci a identifikace s podnikem. Druhou oblastí budou silící státní zásahy do podnikových vzdělávacích aktivit. Státy i orgány Evropské unie právem vidí ve vzdělávací činnosti podniků, organizací či institucí významný prostředek usměrňování situace na trhu práce, zejména řešení vztahu nabídky a poptávky po kvalifikované pracovní síle. Navíc podniky či nadpodniková uskupení se osvědčily jako vzdělávací subjekty, které jsou schopny rychleji než školská soustava reagovat na vznikající potřeby na trhu vzdělávání. Lze očekávat, že se prohloubí tzv. dvojrole organizací, které současně poptávají a uspokojují potřeby zvyšující se kvalifikační úrovně občanů.

ZÁVĚR

Rekognice neboli přezkoumání role podnikového vzdělávání ve firemní sféře se opírá o ekonomickou teorii, která začleňuje tuto oblast do systému řízení organizací. Podnikové vzdělávání je chápáno jako nástroj podpory pracovního výkonu jedince, kolektivu či celé organizace. Rešerše z oblasti personálního marketingu ukazují, že podnikové vzdělávání může také fungovat jako důležitá součást motivačního systému v rámci organizací, kde funguje vedle obvyklých materiálních stimulů jako je mzda či plat, dovolená navíc, penzijní připojištění apod. Další úlohu plní podnikové vzdělávání v rámci stavby brandu, tj. budování značky organizace na trhu práce, jejíž hlavním cílem je získání nových kvalifikovaných a kompetentních pracovníků. Účast autorů této studie na mezinárodním výzkumném projektu „*People management*“ realizovaném v období 2020-2021 společností Central Europe University vedla k dokumentaci některých negativních jevů spojených s podnikovým vzděláváním ve firemním prostředí. Mezi tyto jevy patří zejména negativní postoje zaměstnanců ke konkrétním vzdělávacím aktivitám například v oblasti výcviku manažerských dovedností, obavy z chyb v učení, které staví zaměstnance do negativního světla před spolupracovníky apod. Z hlediska organizací se jako zásadní problém jeví i návratnost prostředků, které jsou do vzdělávání investovány. V této oblasti zůstávají z hlediska

zaměstnavatelů dost velké nejistoty. Nejde jen o to, že i dobře připravený kurz nezaručí, že se jeho účastníci naučí to, co podnik potřebuje. Jde také o to, že v zásadě každý jedinec získané poznatky, zaměstnavatelem zaplacené, může dříve či později uplatnit u zaměstnavatele jiného. Rekognice role podnikového vzdělávání ukazuje, že v dané oblasti stojí zaměstnavatelé často před řešením zásadních koncepčních otázek. Jednou z nich je segmentace produktů, tj. že organizované či zakoupené kurzy bude nutno více než v minulosti zaměřit na identifikované vzdělávací potřeby různých profesních skupin zaměstnanců. Další otázkou je „sázka“ na otevřenou komunikaci ve věci cílů, obsahu, forem a metod kurzů, které jsou v podniku organizovány. Z tohoto kontextu vyplývá, že zaměstnanci budou schopni formulovat své potřeby a očekávání tak, aby pojetí edukace nebralo v úvahu pouze profesní či pracovní pozici, ale rovněž zahrnovalo širší cíle zaměřené na osobnostní rozvoj jednotlivce. Rekognice role podnikového vzdělávání ukázala, že tato oblast je v organizacích velmi důležitá a že se rýsuje konkrétní možnosti inovací, které mohou změnit dosud uplatňované tradiční přístupy.

doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.

AMBIS vysoká škola, a.s.

Katedra managementu a lidských zdrojů

jaroslav.muzik@ambis.cz

PhDr. Radka Löwenhöfferová, Ph.D., MBA

AMBIS vysoká škola, a.s.

Katedra managementu a lidských zdrojů

radka.lowenhofferova@ambis.cz

LITERATURA

BENDIXEN, P. a kol. (1992). *Handbuch KulturManagement*. Stuttgart: Dr. Josef Raabe Verlag. ISBN 3-8183-008-9. ISSN 0942-2609.

DOGANDŽIČ, S. (2021). Analiza osnovnih problema u procesu upravljanja korporativnog menadžmenta. *Journal of Economics, Management & Informatics*, 12(1), s. 53-63. DOI: <https://doi.org/10.5937/bizinfo2101053D>.

GLAVESKI, S. (2019). Where Companies Go Wrong with Learning and Development. *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012.

GREENO, N. J. (2006). *Corporate Learning Strategies*. Baltimore: American Society for Training & Development. ISBN-13 978-1562864125.

GRIFFIN, R. W. (2018). *Fundamentals of Management*. 9th edition. Massachusetts, USA: Cengage Learning. ISBN-13 978-0357039168.

GRIS, R. (2008). *Die Weiterbildungslüge*. Frankfurt: Campus Verlag. ISBN 978-3-593-36876-9.

KLIMKOVÁ, P. (2018). *Dvakrát musel uprchnout, pak zachránil Meoptu. Ted' bude čestným Přerovanem*. Online. iDnes.cz. Dostupné z: https://www.idnes.cz/olomouc/zpravy/paul-rausnitz-meopta-cestny-obcan-prerov-cestne-obcanstvi.A180324_391541_olomouc-zpravy_mip. [citováno 2024-02-02].

- KOPECKÝ, M. a kol. (2018). *Celoživotní učení a transnacionalizované veřejné politiky*. Praha: Humanitas. ISBN 978-80-7308-875-0.
- KRÁLÍK, J. (2009). *Příběh Jaroslava Freie, který zachránil Jawu a útekem zachránil sebe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2597-0.
- MACH, J. (2022). *Tomáš Baťa*. Zlín: Nadace Tomáše Bati. ISBN 978-80-905896-6-7.
- MUŽÍK, J. (2021). *Komparace rekvalifikačního vzdělávání a národní soustavy kvalifikací v České republice a zahraničí*. CEUA. Dostupné z: http://www.ceua.cz/files/ugd/ddd14b_65481e8dbdea4cf9a8ccd7fa8654c230.pdf
- MUŽÍK, J. (2016). *Management pracovního výkonu*. Žatec: Ohře Media. ISBN 978-80-906287-4-8.
- MUŽÍK, J. (2023). Změny v paradigmatu vzdělávání a výchovy. *Poradce – manažer*. Mimořádné číslo recenzovaného časopisu. 16. ročník. Praha: P&M Český aktuální film. ISSN 1803-5213.
- OLEKSYN, T. (2001). *Prace i placu w zarzadzaniu*. Warszawa: International School of Managers. ISBN 83-86891-63-7.
- PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍZESKÝ, M. (2020). *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: CH. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.
- RYBAK, W. (2011). Kompetencje na szkole rynku pracy. *Kompetencje pracownika a funkcjonowanie wspolczesnej organizacji*. Poznaň: Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. ISSN 1426-9724.
- SŮRA, J. (2015). *Šéf Juty rozpůjčoval lidem miliony bez úroků. Exekucí už nepřibývá*. Online. iDnes, ekonomika. Praha: MF Dnes. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/pujcky-zamestnancum-juty-zabraly-exekuce-uz-nejsou.A150904_174900_ekoakcie_suj. [citováno 2024-02-07].
- TIGHT, M. (2002). *Key Concepts in Adult Education*. New York: Routledge. ISBN 0-145-27579-2.
- VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., BINAR, J. (2020). *Image a firemní identita*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2841-9.
- WALLER, T. (2020). *Personal Brand Management: Marketing Human Value: Management for Professionals*. Berlin: Springer Nature. ISBN-13 978-3030437435.
- WELCH, J. (2005). *Cesta k vítězství*. Praha: Pragma. ISBN 80-7205-213-6.
- ZIEGLER, A., ZWICK, E. (2014). *Theoretische Perspektiven der Modernen Pädagogik*. Berlin: Lit Verlag Dr. W. Hopf. Berlin. ISBN 978-3-643-12527-9.