

## VZDELÁVANIE A ROZVOJ PRACOVNÍKOV

Peter Czikk – Anna Čepelová

### ABSTRAKT

Pre modernú spoločnosť je príznačné, že požiadavky na vedomosti a zručnosti človeka sú nielen vysoké, ale tiež že sa neustále menia. Človek, aby mohol úspešne existovať ako pracovná sila, musí neustále prehlbovať a rozširovať svoje vedomosti a zručnosti. Existuje už len veľmi málo povolání (ak vôbec nejaké), kde človek za celú dobu svojej ekonomickej aktivity vystačí s tým, čo sa naučil v priebehu prípravy na povolanie. Vzdelávanie a formovanie pracovných schopností sa v modernej spoločnosti stáva celoživotným procesom. V tomto procese zohráva stále dôležitejšiu úlohu podnik (organizácia) a ním organizované vzdelávacie aktivity.<sup>1</sup>

**KLÍČOVÉ SLOVÁ:** vedomosti, vzdelávanie, ľudské zdroje

**JEL klasifikácia:** A29, M12

### ÚVOD

Cieľom príspevku je poskytnúť všeobecný prehľad, informácie o systéme vzdelávania a navrhnúť nové formy vzdelávacích aktivít, ktoré by bolo možné realizovať aj v malých a stredných podnikoch. Predložený príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA s názvom: „Metodika hodnotenia prínosu zamestnancov v malých a stredných podnikoch,“ ktorý sa rieši v spolupráci medzi Ekonomickou fakultou Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici a Podnikovohospodárskou fakultou v Košiciach, Ekonomickej univerzity v Bratislave.

Jednou z najvýznamnejších súčastí personálnej práce v organizácii sa teda stáva vzdelávanie a rozvoj pracovníkov, ktoré je klasicky definované ako „plánované úsilie s cieľom osvojenia si takého pracovného správania zamestnancami, ktoré povedie k zvýšeniu ich výkonu“<sup>2</sup>.

V praxi moderného riadenia ľudských zdrojov sa niekedy rozlišuje medzi vzdelávaním (ktoré sa týka rozvoja zručností, potrebných pre lepšie vykonávanie momentálneho zamestnania) a rozvojom (ktorý je zameraný širšie, a často je prínosný najmä z hľadiska budúceho profesionálneho rastu, a to nielen v danej organizácii, ale aj mimo nej). V niektorých publikáciách sú však oba tieto pojmy a ich významy zastrešené pod súhrnné pomenovanie podnikové vzdelávanie.

Posun v definovaní podnikového vzdelávania a rozvoja pracovníkov sa odrazil v mnohých novších publikáciách. Napríklad Kachaňáková a kol. (1999) definujú podnikové vzdelávanie a rozvoj ako „permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód.“<sup>3</sup>

Dôležitým momentom je zmienka o motivácii zamestnancov – to znamená, že na význame naberajú aj iné aspekty vzdelávania, než je len preklopenie nedostatku vedomostí

<sup>1</sup> GALAJDOVÁ, V. – HITKA, M.: *Personálne riadenie*. Zvolen: Vydavateľstvo TU vo Zvolene, 1998, str. 118

<sup>2</sup> BARTOL, K.M. – MARTIN, D.C.: *Management*. New York: McGraw-Hill, 1991, str. 419

<sup>3</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 1999, str. 132

a zručností, potrebných na vykonávanie určitej práce. Pri sledovaní rozvoja tejto myšlienky nachádzame v literatúre ďalší posun: „Stále viac je cieľom podnikového vzdelávania aj personálny rozvoj pracovníkov, zvyšovanie ich spokojnosti a ich konkurencieschopnosti na vnútro podnikovom i vonkajšom trhu práce. Podnikové vzdelávanie sa tak vedome zaraďuje medzi zamestnanecké výhody, slúžiace nie len k uspokojovaniu potrieb organizácie, ale aj k uspokojovaniu potrieb samotných pracovníkov.“<sup>4</sup>

Pritom samozrejme nesmieme zabúdať, že dobre fungujúca organizácia hľadá úspech práve v prepájaní a zjednocovaní cieľov vlastných a cieľov svojich pracovníkov. So stúpajúcou spokojnosťou zamestnancov a ich pocitom, že pôsobenie v organizácii ich obohacuje, vzrastá aj miera ich zánietenia pre prácu a vlastný výkon v organizácii.

Celkovo teda môžeme problematiku vzdelávania a rozvoja pracovníkov v moderne riadenej organizácii rozčleniť na nasledovné oblasti:

**A. Oblasť vzdelávania** – t.j. oblasť prispôsobovania pracovníkov požiadavkám pracovných miest. Konkrétne ide o:

- **orientáciu**, čo nie je nič iné ako zapracovanie nového pracovníka a úsilie o skrátenie a zefektívnenie jeho adaptácie na podnik, pracovný kolektív aj prácu na danom pracovnom mieste tým, že sa mu dostanú všetky potrebné informácie, vrátane špecifických znalostí a zručností, potrebných pre riadny výkon práce, na ktorú bol prijatý,<sup>5</sup>
- **doškolovanie** (používa sa aj pojem training), kde ide o pokračovanie odbornej prípravy v obore, v ktorom človek pracuje. Obvykle ide o prispôsobovanie pracovníka novým požiadavkám, vyvolaným zmenami technológie či trhu, novými objavmi, rozvojom metód riadenia atď.
- **preškolovanie** (rekvalifikácia), ktoré smeruje k osvojeniu si nového povolania, nových pracovných schopností. Je obvyklá len pre väčšie organizácie, kde dochádza častejšie k presunu pracovníkov na vnútro podnikovom trhu práce.

**B. Oblasť rozvoja** – ktorá je orientovaná na získanie širšej palety znalostí a zručností, než ktoré sú nevyhnutné k vykonávaniu súčasnej práce pracovníka v organizácii. Popri formovaní len pracovných schopností sa venuje pozornosť aj formovaniu sociálnych zručností, emocionálnej inteligencie. Takýto rozvoj je orientovaný viac na budúci kariérny rast pracovníka, a to jednak v rámci organizácie, ale prípadne aj mimo nej.

## SYSTÉM VZDELÁVANIA A ROZVOJA PRACOVNÍKOV V ORGANIZÁCIII

Intenzita a šírka záberu vzdelávania pracovníkov závisia na personálnej stratégii a politike organizácie. Niektoré organizácie dávajú prednosť získavaniu „hotových“ pracovníkov, ktorí sú odborne plne pripravení vykonávať danú prácu. Iné, naopak, trvajú na tom, že svoje kádre si vychovávajú samy, vrátane odbornej prípravy (ide napríklad o firmy, pracujúce so špecifickým, často vo vlastnej réžii vyvinutým softwarom, ale aj mnohé iné organizácie). V niektorých organizáciách sa ku vzdelávacím aktivitám pristupuje nesystematicky a neštruktúrovane, často v závislosti na hospodárskych výsledkoch (trochu paradoxne tak nastáva situácia, že vzdelávacie aktivity sa realizujú len vtedy, keď sú výsledky dobré).

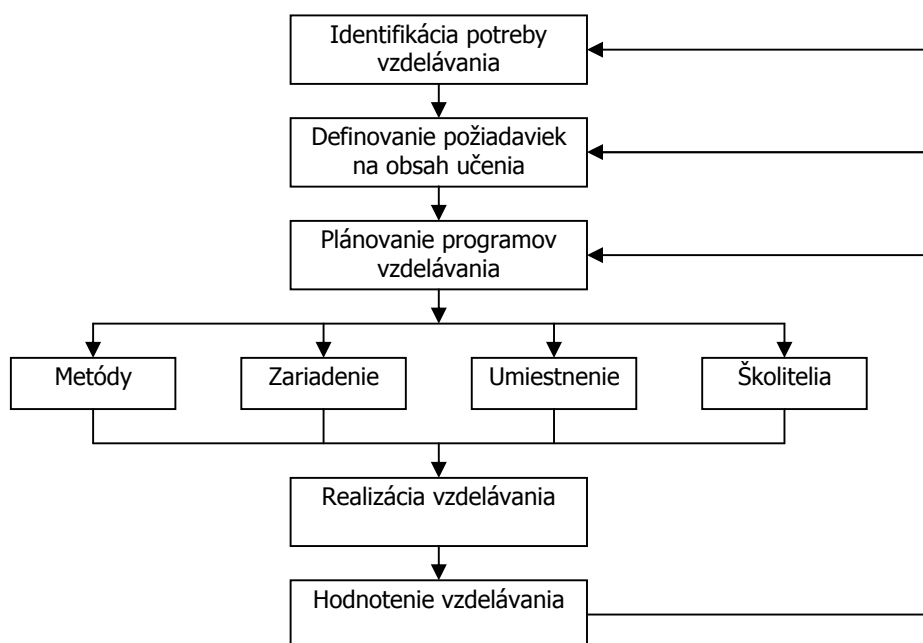
Vo väčšine moderne riadených organizácií však podnikové vzdelávanie je plánované a systematické. Je to neustále sa opakujúci cyklus, ktorý vychádza zo zásad politiky

<sup>4</sup> ARMSTRONG, M.: *Personální Management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 531

<sup>5</sup> KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnikách*. Praha: Grada Publishing, 1996, str. 126

vzdelávania organizácie, sledujúci ciele stratégie vzdelávania a opierajúci sa o starostlivo vytvorené organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania.<sup>6</sup>

Proces plánovaného vzdelávania sa skladá z nasledujúcich krokov:



Obrázok 1: Proces plánovaného vzdelávania v organizácii<sup>7</sup>

### Identifikácia a definovanie potrieb vzdelávania:

Identifikácia potrieb vzdelávania pracovníkov vychádza z viacerých analýz podnikových, tímových i individuálnych potrieb. Sústreďuje sa najmä na:

- **analýzu podnikových a personálnych plánov** – z nich sa odvodzujú typy vedomostí a zručností, ktoré by v budúcnosti mohli byť potrebné, a tiež počtu ľudí s týmito vedomosťami a zručnosťami
- **analýzu pracovných miest na vzdelávacie účely** – ide o zisťovanie potrebnej kvantity a kvality vedomostí, ktoré sú potrebné k úspešnému vykonávaniu práce na danom pracovnom mieste a k plneniu noriem výkonu, pokiaľ sú stanovené
- **analýzu hodnotenia pracovného výkonu** – z hodnotenie výkonnosti pracovníkov sa odvodzujú možnosti jej zvýšenia prostredníctvom dodatočných vzdelávacích a rozvojových aktivít
- **prieskum vzdelávacích potrieb** – ako doplnok systémového skúmania vzdelávacích potrieb sa zohľadňujú požiadavky/predstavy konkrétnych pracovníkov na ich ďalší rast a rozvoj, a tiež ich priamych nadriadených

### Definovanie požadovaného vzdelania:

Je dôležité čo najexaktnejšie špecifikovať, čo presne sa pracovníci majú naučiť, prípadne akým spôsobom sa majú zmeniť ich postoje a správanie. Vzdelávacie aktivity je možné zamerať na zmenu niektorej zložky učenia sa, a to:

<sup>6</sup> GALAJDOVÁ, V. – HITKA, M.: *Personálne riadenie*. Zvolen: Vydavateľstvo TU vo Zvolene, 1998, str. 124

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M.: *Personální Management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 537

- **znalosti** – teda odborné, technické či komerčné poznatky, vedomosti. Ich osvojenie je obvykle najjednoduchšie, čo platí aj pre použité metódy vzdelávania,
- **zručnosti** – predstavujú určitú spôsobilosť, schopnosť správať sa istým spôsobom. Patrí sem široká škála zručností, vrátane rôznych komunikačných, manažérskych, sociálnych a iných zručností,
- **postoje** – predstavujú psychickú dispozíciu chovať sa alebo pracovať určitým spôsobom,
- **hodnoty** – ide o veľmi osobnú zložku ľudskej osobnosti, a organizácie by mali pristupovať k snahe o formovanie hodnôt svojich pracovníkov (a ich zosúladienie s hodnotami organizácie) veľmi citlivo a s rešpektom.

#### Plánovanie vzdelávacích programov:

Pri plánovaní konkrétnych vzdelávacích programov je potrebné venovať sa viacerým otázkam. V prvom rade musia byť jasne definované CIELE vzdelávania, ktoré vychádzajú zo skôr uvedených analýz. Je potrebné presne špecifikovať, čo by vzdelávaná osoba mala na konci vzdelávacieho programu či jeho časti vedieť, byť schopná robiť. Z primerane stanovených cieľov logicky vyplynie vhodný obsah a dĺžka vzdelávacích aktivít.

Pokiaľ ide o MIESTO vzdelávania, existujú v zásade tri alternatívy<sup>8</sup>:

- **v podniku / organizácii, na pracovisku** – realizuje sa napríklad vyučovaním či coachovaním manažérmi alebo vedúcimi tímov. Môže tiež ísť o zadanie špeciálnej úlohy či projektu. Výhodou je reálnosť podmienok a bezprostrednosť. Na druhej strane, nevýhodou je často to, že manažéri či vedúci nie sú celkom kompetentní a vzdelávacia aktivita nedosiahne očakávaný výsledok
- **v podniku / organizácii, ale mimo pracoviska** – odohráva sa obvykle formou kurzov, školení či tréningov. Je to veľmi efektívny spôsob na rozvoj rôznych interpersonálnych či iných zručností, získavanie vedomostí o produktoch alebo procedúrach organizácie a podobne. Výhodou je tiež používanie kvalifikovaných školiteľov. Nevýhodou je riziko neprenesenia naučeného späť do reality konkrétneho pracovného miesta
- **mimo podniku / organizácie** – používa sa najmä na rozvoj zručností manažérov, a to hlavne v oblastiach, kde je štandardná teória a prax ľahko prenositeľná. Pri takomto vzdelávaní sa dosahuje najvyššia úroveň školiteľov, a poskytuje tiež možnosť konfrontovať sa s manažérmi z iných organizácií. Nevýhodou je opäť riziko neprenesenia získaných zručností na pracovisko, ktoré sa zvyšuje, ak napríklad kurz absolvoval len jeden či dvaja členovia väčšieho pracovného tímu

Kľúčovou otázkou z hľadiska úspešnosti vzdelávania je voľba METÓDY vzdelávania. Samozrejme, tá závisí od rôznych faktorov, ako sú ciele vzdelávania, obsah, naliehavosť, disponibilné zdroje na vzdelávanie atď. Medzi najčastejšie používané metódy vzdelávania patria:

- **demonštrovanie** – jedna z najpoužívanejších a najjednoduchších metód, keď školiteľ predvádza určitú aktivitu a školení majú možnosť si ju vyskúšať. Pri zložitejších činnostiach však nezabezpečuje vhodne štruktúrované osvojenie si nových poznatkov a zručností
- **coaching (kaučovanie)** – metóda založená na vzťahu medzi manažérom/vedúcim tímu a pracovníkom. Uskutočňuje sa obvykle neformálne, ako súčasť bežného

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M.: *Personální Management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 543

procesu riadenia. Skúsený vedúci kontinuálne usmerňuje školenú osobu, avšak ponecháva jej priestor na vlastné procesy poznávania a skúmania problémov

- **mentoring** – špeciálne zvolení mentori poskytujú na požiadanie rady zvereným osobám, pričom často ide o rady týkajúce sa tvorby plánu vlastného rozvoja, rôzne medziodborové usmernenia a podobne. Od couchingu sa často líši okrem iného aj tým, že školená osoba si svojho mentora volí sama, čo do procesu vnáša vyššiu mieru participácie
- **rotácia pracovných miest** – pri dobrom naplánovaní a zvládnutí dochádza k rozšíreniu zručností školenej osoby a tiež k pochopeniu širších súvislostí vlastnej práce. To môže viesť k vyššej zodpovednosti za kvalitu práce, ako aj k využívaniu nových prístupov k riešeniu starých problémov
- **poverenie úlohou** – školenej osobe je zadaná konkrétne úloha, ktorú má pod dohľadom skúseného pracovníka či školiteľa vyriešiť. Táto metóda podporuje prenesenie inak získaných poznatkov a zručností do reálnych situácií. Podobnú metódu predstavuje prípadová štúdia, kde však ide len o určitú simuláciu reality.
- **samoštúdium resp. usmerňované čítanie** – školená osoba môže byť požiadaná či vedená k tomu, aby samostatne preštudovala určité podnikové či externé materiály a dokumenty. Je vhodné túto metódu používať v kombinácii s inými, interaktívnymi metódami.
- **E-learning** – ide o relatívne novú, progresívnu formu vzdelávania, ktorá často využíva kombináciu iných vzdelávacích metód, s využitím vyspelej multimediálnej technológie.
- **prednáška** – ide o relatívne málo interaktívnu metódu vzdelávania, ktorá sa používa najmä v prípade veľkého počtu školených osôb. Nedá sa však očakávať vysoká miera zmeny správania poslucháčov. Je vhodná napríklad na oboznámenie s určitými na pochopenie nenáročnými informáciami.
- **tréning** – vysoko efektívna metóda vzdelávania, pri ktorej skúsení školitelia so skupinou maximálne 15-20 ľudí uskutočňujú rôzne cvičenia, simulácie, dopĺňané teoretickým výkladom. Vyznačuje sa vysokou interaktívnosťou, je vhodná pre rozvoj širokej škály zručností a postojov.
- **outdoor learning** – v praxi moderného riadenia ľudských zdrojov veľmi populárna metóda, zameraná na budovanie tímovej súdržnosti, poznávanie seba a druhých, identifikovanie tímových rolí atď. Uskutočňuje sa kratšími alebo dlhšími (aj niekoľkodňovými) pohybovými a športovými aktivitami (najmä takými, kde úspech závisí od tímovej spolupráce), pod vedením skúsených lektorov. Vzhľadom na časovú aj finančnú náročnosť sa používa obvykle pre manažerov na vyšších pozíciách, prípadne vo veľkých organizáciách.

Okrem uvedených metód samozrejme existuje rad ďalších, viac či menej interaktívnych, náročných a vhodných pre konkrétne potreby a situácie.

Rovnako podstatnou voľbou je rozhodnutie o ŠKOLITEĽOCH pri organizovaných vzdelávacích aktivitách. Interní školitelia majú najmä tú výhodu, že dôverne poznajú prostredie a špecifické podmienky organizácie. Externí školitelia sú obvykle profesionálni odborníci na vzdelávanie a je vhodné ich služby využívať pri vzdelávaní v oblastiach, ktoré nie sú špecifické pre danú organizáciu.

#### **Realizácia vzdelávania:**

Úspech realizácie vzdelávacích programov závisí najmä od kvality uskutočnenia predchádzajúcich krokov a tiež od dôsledného monitorovania a vyhodnocovania jednotlivých

vzdelávacích aktivít. Je tiež dôležité vzdelávacie aktivity školeným osobám vhodne komunikovať, vyvolať u nich správnu motiváciu a očakávania od účasti na vzdelávaní. Kľúčovým faktorom úspešnosti je, aby pracovníci chápali, že vzdelávacie aktivity nie sú len určitým „darčekom“, či možnosťou oddýchnuť si od pracovných povinností, ale súčasťou pracovného pôsobenia v organizácii, ktoré sa uskutočňuje s jasnými cieľmi a očakávanými zmenami v správaní a výkonnosti pracovníkov i celej organizácie. Toto je zvlášť dôležité v podmienkach slovenských organizácií, kde mnohí (najmä tí skôr narodení) pracovníci zažili éru podnikových školení, ktoré skôr spadali pod prv uvedený popis.

Zároveň je však treba pracovníkom zrozumiteľne komunikovať, že získané vedomosti a zručnosti môžu a majú slúžiť aj na ich celkový osobnostný rozvoj a budúci rast, či už v organizácii alebo mimo nej.

### Hodnotenie vzdelávania:

Proces vyhodnocovania vzdelávania je klasicky definovaný ako „akýkoľvek pokus získať informácie (spätnú väzbu) o účinkoch určitého vzdelávacieho programu a oceniť hodnotu tohto vzdelávania vo svetle tejto informácie“<sup>9</sup>

Vyhodnocovanie by malo byť integrálnou súčasťou systému vzdelávania, a jeho základy majú byť položené už vo fáze plánovania, v podobe stanovenia merateľných kritérií úspešnosti. Prax ukazuje, že meranie úspešnosti vzdelávania je náročná úloha. Vyhodnocovanie sa môže uskutočňovať na piatich úrovniach:

- **reakcie školených osôb** – zisťuje sa, čo si školené osoby myslia o obsahu a forme vzdelávacej aktivity, o prínosoch, atď.
- **hodnotenie poznatkov** – zisťovanie (napríklad formou testov či dotazníkov), čo sa školené osoby naučili, čo si zapamätali
- **hodnotenie pracovného správania** – zisťovanie miery, v akej školené osoby uplatňujú získané poznatky a zručnosti pri výkone svojej práce
- **hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky** – pokúša sa zistiť dopad zmien v správaní pracovníkov na výsledky tej organizačnej jednotky, kde školené osoby pracujú. Môže ísť o zlepšenia kvality, produktivity a podobne.
- **hodnotenie konečnej hodnoty** – zameriava sa na zisťovanie konečného prospechu organizácie z uskutočnenia sledovaných vzdelávacích aktivít. Pochopiteľne, vyčíslenie takéhoto hodnotenia je nesmierne zložité.

Je vhodné pristupovať k hodnoteniu vzdelávania komplexne a skúmať všetky úrovne hodnotenia. V prípade, že sa ukáže, že vzdelávania sa minulo plánovaným cieľom, je potrebné identifikovať zdroje tejto odchýlky a uskutočniť nápravné opatrenia pri plánovaní budúcich vzdelávacích aktivít a/alebo zabezpečiť efektívnejšie uplatňovanie zamestnancami získaných vedomostí či zručností v praxi.

<sup>9</sup> Hamblin, A.C.: *Evaluation and Control of Training*. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974, str. 10

**Rozvoj pracovníkov prostredníctvom špeciálnych metód**

Popri klasickým spôsobom organizovaných vzdelávacích aktivitách, akými sú tréningy, workshopy či simulácie, je možné aplikovať špeciálne metódy, ktoré sú istým spôsobom špecifické, avšak veľmi prínosné. Konkrétne príklady využitia niektorých z nich uvádza nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 1 Príklady využitia špecifických metód rozvoja

<b>Shadowing</b>	Shadowing, alebo "tieňová práca", je veľmi vhodnou metódou na prenos skúseností a vedomostí z vedúceho pracovníka na jeho nasledovníka.
<b>Prípadové štúdie</b>	Táto metóda predstavuje určitý prechod medzi teoretickým učením a učením sa praxou. Je veľmi vhodná pre rozvoj vyššie postavených pracovníkov, kde sa kladie dôraz na schopnosť aktívneho uplatnenia širšej škály zručností a vedomostí.
<b>Outdoor teambuilding</b>	Pri aktivitách typu outdoor teambuilding, alebo vytváranie teamových väzieb v prírode, sa dôraz nekladie na špecifické vedomosti či zručnosti, ale na zlepšenie vzájomného poznania sa členov tímu, ich chápanie tímovej synergie a rolí jednotlivých členov tímu.

**LITERATÚRA**

1. ARMSTRONG, M.: *Personální Management*. Praha: Grada Publishing, 1999.
2. BARTOL, K.M. – MARTIN, D.C.: *Management*. New York: McGraw-Hill, 1991.
3. GALAJDOVÁ, V. – HITKA, M.: *Personálne riadenie*. Zvolen: Vydavateľstvo TU vo Zvolene, 1998.
4. HAMBLIN, A. C.: *Evaluation and Control of Training*. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974.
5. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 1999.
6. KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 1996.

**INFORMÁCIE O AUTOROCH**

Ing. Peter Czikk – Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra manažmentu, Tajovského 13, 040 01 Košice – externý doktorand.

Doc. Ing. Anna Čepelová, PhD. – Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra manažmentu, Tajovského 13, 040 01 Košice.