

Rozvoj pracovníkov malých a stredných podnikov

v období celosvetovej hospodárskej krízy



ING. PETER ŠTIAVNICKÝ

peter.stiavnicky@6wizards.com

ING. JÁN PAPULA, PhD.

jan.papula@fm.uniba.sk

V čase celosvetovej hospodárskej krízy mnohé slovenské podniky vnímajú vzdelávanie ako nadbytočný luxus. Klasické prístupy ku firemnému vzdelávaniu predstavujú investície s nejasným finančným prínosom a neistou návratnosťou. Autori článku sa zamýšľajú nad príčinami tejto situácie a ponúkajú originálne riešenia, ktoré umožňujú i v čase utlmenej ekonomiky malým a stredným podnikom s obmedzeným rozpočtom rozvíjať potenciál ľudských zdrojov.

APLIKÁCIA PRÍSTUPOV RIADENIA VÝKONNOSTI VO VZDELÁVACOM PROCESĚ

Vytvorme si predstavu o tom, ako dnes funguje vzdelávanie v malých a stredných podnikoch na Slovensku. Niektoré firmy ponúkajú zamestnancom vzdelávanie ako benefit, iné sa zas obmedzia na poskytnutie povinných, legislatívou stanovených školení. Ďalší rozvoj pracovníkov je najmä záležitosťou samoštúdia, ktoré chápajú ako prirodzenú povinnosť a súčasť ich každodennej práce. Systematické, riadené vzdelávanie sa tak v praxi stáva skôr doménou

„väčších hráčov“.

Dôvody sú prozaické. Možnosti rozvoja a vzdelávania sú nekonečné a rozpočet, ako to už býva – až príliš limitovaný. V očiach manažérov v čase celosvetovej hospodárskej krízy niet priestoru na investície do vzdelávacích podujatí, ktorých reálne ekonomické prínosy a návratnosť sú navyše ťažko merateľné a veľmi neisté. Faktom však zostáva, že človek je tým najcennejším článkom organizácie. Je nositeľom duševného kapitálu, ktorého hodnota bez rozvoja s dynamickým technolo-

gickým a znalostným pokrokom prirodzene klesá. Chápanie vzdelávania ľudských zdrojov ako prílišného luxusu v čase hospodárskej krízy teda k prosperite zrejme nepovedie.

To nás núti zamyslieť sa nad systémom vzdelávania, ktorý je efektívny, účelný a súčasne vedie k rozvoju požadovaných znalostí a kompetencií. Každé euro vynaložené na vzdelávanie a rozvoj musí priniesť požadovaný efekt. Práve o schopnosti dosahovania cieľov je pojem výkonnosť.

Pojem výkonnosť možno definovať ako schopnosť dosiahnuť stanovené ciele. Z finančného hľadiska poznáme tento pojem cez posudzovanie naplnenia želané úrovne zhodnotenia investície vložené do podnikateľských aktivít. V každom prípade ale ide o uvedomený proces v ktorom cez plánované aktivity, nastavenie, monitoring a vyhodnocovanie neustále zdokonaľujeme a usmerňujeme spôsoby dosahovania nastavených cieľov (pozri obr. 1).

Identicky sa musíme postaviť aj k procesom vzdelávania. Preto je pri plánovaní a nastavovaní vzdelávacích aktivít dôležité:

1. nastaviť ciele, ktoré odrážajú reálne potreby organizácie;
2. definovať jasné a merateľné očakávané prínosy vzdelávania;
3. zvoliť vhodnú formu vzdelávania;

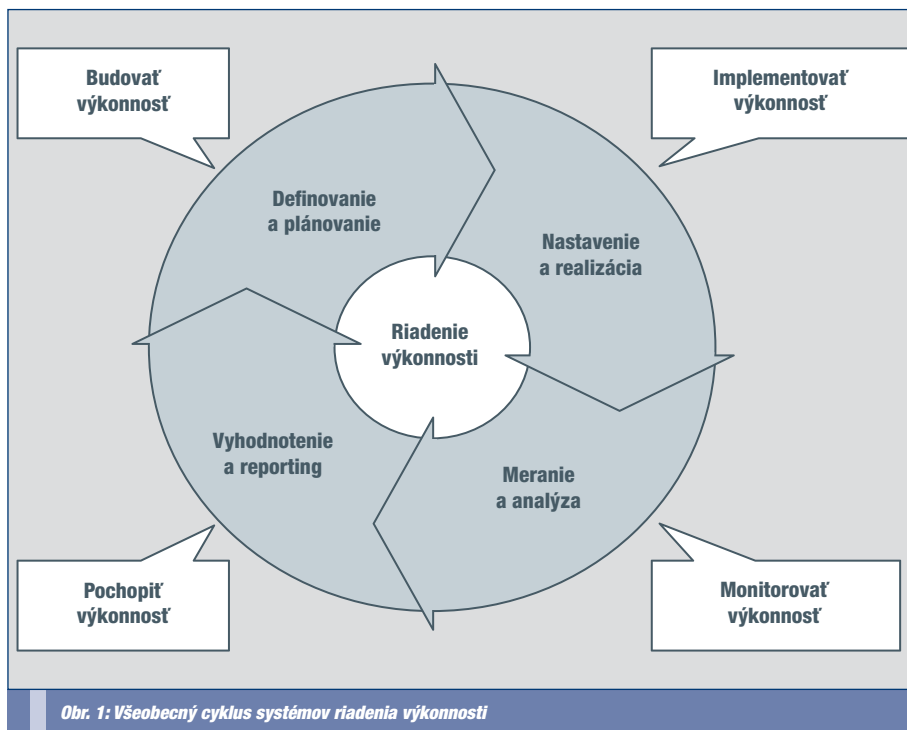
4. zabezpečiť spätnú väzbu na vyhodnotenie úspešnosti vzdelávania.

IDENTIFIKOVANIE VZDELÁVACÍCH POTRIEB ORGANIZÁCIE

Identifikovanie potrieb organizácie na vzdelávanie ľudských zdrojov sa zdá byť banálnou otázkou. V prípade stabilizovaných firiem s nemenným portfóliom produktov, kde majú pracovníci spravidla presne vymedzenú pracovnú náplň, to naozaj nemusí byť problém. Takéto postavenie v segmente stredných a malých podnikov je však skôr výnimkou.

Väčšina firiem je nútená flexibilne reagovať na dynamické zmeny na trhu. S neustálou potrebou prispôbovať produktové portfólio dopytu a inovovať svoje produkty či produkčné technológie prichádza ruka v ruke i potreba adaptácie a rozvoja znalostí pracovníkov. S ešte zreteľnejšou flexibilitou sú nútené svojich pracovníkov vzdelávať projektovo orientované pracovné tímy poradenských či IT firiem. Požiadavky na vzdelávanie sa v tomto prípade menia od projektu k projektu.

Jednou z efektívnych metód identifikovania vzdelávacích potrieb práve v dynamicky sa meniacich podmienkach je postup spočívajúci v porovnaní požadovaných a aktuálnych znalostných profilov. Hlavnou výhodou tejto metódy je presne časované a ciele vzdelávanie s možnosťou automatizácie a exaktného riadenia kľúčových činností procesu riadenia ľudských zdrojov. Tým že znižuje náklady a zvy-



konkrétne osobnostné charakteristiky, aktuálne znalosti a postoje ohodnotené požadovanou úrovňou.

Vypracovanie znalostného profilu nie je síce jednoduché a vyžaduje si značnú mieru odborných znalostí, empatie a poznanie hodnotených pracovníkov, ale ide o jednorazovú aktivitu, ktorá v konečnom dôsledku ušetrí manažerom značné množstvo času pri analýze vzdelávacích potrieb v budúcnosti. Vhodnými zdrojmi na získavanie jednotlivých kompetencií sú napr. životopisy, priebežné hodnotenia zamestnancov, pracovné výkazy

potrebu. Napriek tomu, že takýto model nepostihuje všetky kvalitatívne aspekty znalostí, pre účely firemného vzdelávania sa v praxi ukázal ako postačujúci.

Dôležité je uvedomiť si, že úrovne jednotlivých znalostí pracovníka sa navzájom ovplyvňujú a možnosť a rýchlosť ich rozvoja je determinovaná osobnostnými charakteristikami, postojom a východiskovou úrovňou znalostí daného konkrétneho pracovníka.

OČAKÁVANÉ PRÍNOSY VZDELÁVANIA MAJÚ BYŤ VOPRED DEFINOVANÉ A MERATEĽNÉ

Hospodárenie firiem trápi manažerov v súčasnosti viac ako kedykoľvek predtým. Tvárou v tvár hospodárskej krízy sa klišé „efektívnosť“ mení na podmienku ďalšej existencie. Rozhodovanie o každej jednej investícii sa stáva zložitou dilemou a neistota prestáva byť lákavou súčasťou podnikateľskej „hry“.

Stratégia boja s hospodárskou krízou mnohých firiem je jednoduchá. Zastaviť akýkoľvek rozvoj, sústrediť sa na vitálne funkcie firmy a preorientovať sa na krátkodobé zákazky s rýchlou návratnosťou a minimálnou neistotou.

Finančné prostriedky na vzdelávacie programy zamestnancov, ktoré boli hrdou súčas-

Finančné prostriedky na vzdelávacie programy zamestnancov, ktoré boli hrdou súčasťou stratégie spoločnosti, sa stávajú prvými z vyškrtnutých položiek plánovaného rozpočtu. Takéto správanie vyvoláva mnohé otázky.

šuje efektívitu riadenia ľudských zdrojov sa stáva dostupnou a vhodnou i pre malé a stredné podniky.

Podstatou je definovanie znalostných požiadaviek na zvládnutie konkrétne vymedzeného aktuálne riešeného projektu, činnosti, procesu či produktu. Podobne sa vypracujú profily každého pracovníka, ktoré obsahujú

či v ambicióznejších organizáciách záznamy assessment a development centier. Pridelením konkrétnej činnosti, úlohy alebo produktu určitému pracovníkovi získame obraz o zhode znalostných profilov daného pracovníka a znalostných požiadaviek pridelenej oblasti. Rozdiel v aktuálnych a požadovaných znalostiach potom predstavuje konkrétnu vzdelávaciu

ťou stratégie spoločností sa stávajú prvými z vyškrtnutých položiek plánovaného rozpočtu. Takéto správanie sa nemalého množstva podnikateľských subjektov v nás vyvoláva otázky:

Prečo sa redukcia vzdelávania stala súčasťou prirodzenej reakcie podnikov na hospodársku krízu? Prečo sa investície do ľudských zdrojov napriek toľkokrát podčiarkovanej dôležitosti stali druhoradými?

Dôvody vidíme, ako sme už načrtli v úvode článku, v niekoľkých charakteristikách firmenného vzdelávania:

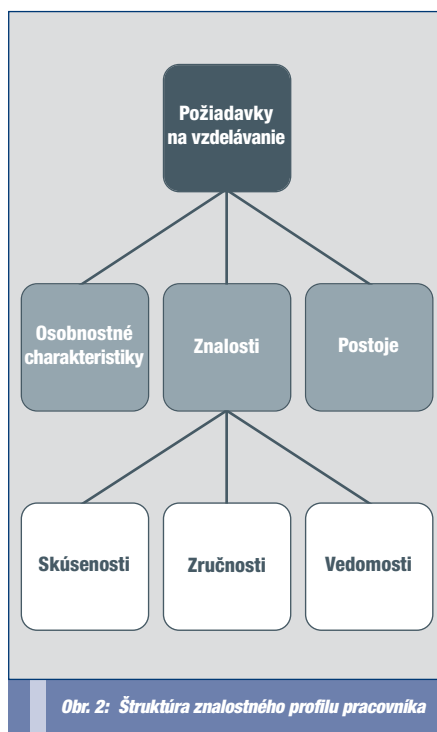
1. Nepriama väzba účinkov vzdelávania na reálne finančné prínosy a teda zložitá finančné ohodnotenie prínosov vzdelávania;
2. Neistota účinnosti vzdelávania;
3. Vysoké investičné náklady.

Ak by boli manažéri schopní vyhodnotiť finančné prínosy a určiť návratnosť finančných zdrojov investovaných do vzdelávania, pravdepodobne by ich rozhodnutia nesmerovali k zastaveniu rozvoja ľudských zdrojov ale skôr k hľadaniu alternatívnych, lepších a efektívnejších spôsobov vzdelávania.

Najjednoduchším spôsobom ohodnotenia finančných prínosov vzdelávania je vyjadrenie výšky finančných zdrojov získaných uplatnením kompetencií nadobudnutých v rámci konkrétneho vzdelávania – t.j. prostredníctvom ceny výkonov. Samozrejme, potrebné je taktiež zohľadniť účinnosť vzdelávania ako aj podmienky a možnosti reálneho uplatnenia nadobudnutých kompetencií.

Účinnosť podujatia možno priebežne hodnotiť preskúšaním účastníkov vzdelávacieho podujatia. Dôležité je, aby si účastníci vzdelávacieho obsahu nielen pamätali, ale taktiež ho chápali na úrovni princípov a vedeli aplikovať v praxi.

Praktickým problémom v tomto aspekte je však tendencia vzdelávacích agentúr v úsilí vyhnuť sa nespokojnosti zákazníkov neznepríjemňovať vzdelávacie proces účastníkom akýmkoľvek preskúšaním či testovaním. Výsledkom je, že namiesto očakávaných znalostí a ich ohodnotenia si spokojní účastníci školenia odnášajú vytúžený certifikát či diplom. Riešenie je jednoduché – od poskytovateľa



Obr. 2: Štruktúra znalostného profilu pracovníka

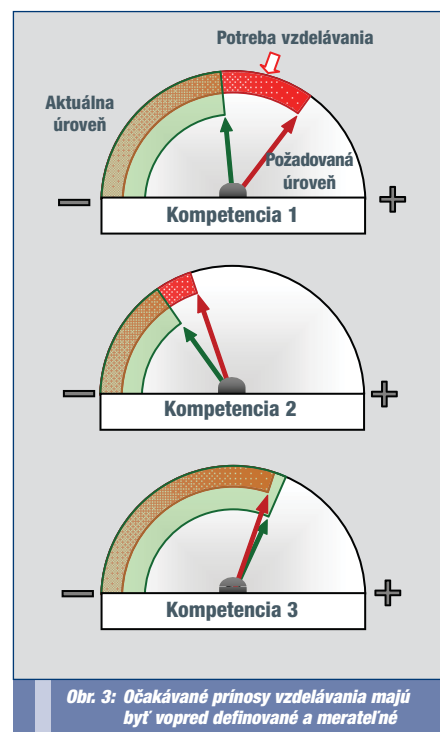
vzdelávania jednoducho požadovať priebežné a záverečné preskúšanie účastníkov s dôrazom na objektivitu a zodpovedajúcu úroveň požadovaných znalostí.

Ďalším v praxi sa často vyskytujúcim problémom je zlé načasovanie vzdelávania. Výskumy dokázali, že už v prvých minútach po skončení vzdelávacieho podujatia dochádza k zabudaniu osvojeného učiva. Po jednom dni si účastníci pamätajú približne jednu tretinu a po týždni zhruba jednu štvrtinu vzdelávacieho obsahu. Po mesiaci zostáva už len 20 % naučeného.

Ak chceme investovať do rozvoja ľudských zdrojov efektívne, je potrebné tak vykonať v pravý čas. Nadobudnuté kompetencie by mal mať účastník vzdelávania možnosť uplatniť a aplikáciou v praxi rozvíjať okamžite po skončení vzdelávacieho podujatia.

Účinnosť vzdelávania je podmienená i ďalšími aspektmi. Dôležitá je predovšetkým motivácia účastníkov vzdelávať sa v danej oblasti. Z tohto pohľadu je vzdelávanie efektívne práve vtedy, keď na ňom účastníci získajú kompetencie využiteľné pri riešení ich aktuálnych pracovných úloh.

Hodnota získaných znalostí nespočíva len v získaných kompetenciách pretavovaných



Obr. 3: Očakávané prínosy vzdelávania majú byť vopred definované a merateľné

do určitých výkonov, ale taktiež zvyšuje potenciál pre ďalší rozvoj. Úroveň jednotlivých zložiek kompetencií vzájomne na seba vplyvajú a určujú aj účinok vzdelávania. Vhodné osobnostné predpoklady podporujú získavanie teoretických vedomostí. Správna motivácia pozitívne ovplyvňuje postoj pracovníkov. Teoretické vedomosti determinujú schopnosť získať správne návyky a zručnosti. Optimálny pracovný výkon potom možno dosiahnuť len správne namiešaným koktailom všetkých týchto ingrediencií – vedomostí, zručností, skúseností, osobnostných charakteristík a postojov.

VOLBA VHODNEJ FORMY VZDELÁVANIA

Jedným z kľúčových faktorov účinnosti a hospodárnosti rozvoja ľudských zdrojov je voľba vhodnej formy vzdelávania. Existuje mnoho rôznych foriem vzdelávania. Medzi základné formy patria najmä: samoštúdium, seminár, workshop, stáž a koučing. V posledných rokoch si pomedzi tieto osvedčené formy razí cestu vzdelávanie s podporou moderných informačno-komunikačných technológií – e-learning.

E-learning v kombinácii s klasickými formami vzdelávania sa vyznačuje mnohými výhodami, ktoré ho predurčujú byť optimálnou



formou vzdelávania aj v prostredí malých a stredných podnikov. Časová flexibilita a individuálne tempo štúdia, interaktivita, atraktivita, možnosť priebežného vyhodnocovania a merania efektivity vzdelávania – to je len niekoľko z mnohých výhod e-learningu.

Napriek uvedeným výhodám sa táto forma vzdelávania v malých a stredných podnikoch takmer vôbec nevyužíva.

Hardvérová infraštruktúra a softvérové vybavenie nevyhnutné na prevádzkovanie e-learningu nie sú totiž lacnou záležitosťou. Keď si k tomu pripočítame náklady na tútora a ceny elektronických kurzov, stáva sa e-learning pre malé a stredné podniky naozaj luxusom.

Aj tu však existuje riešenie. Má názov SaaS – Software as a Service. Takéto riešenie predpokladá vznik poskytovateľov, ktorí budú firmám poskytovať služby zahŕňajúce prenájom (hosting) hardvérovej infraštruktúry i softvérového vybavenia na strane servera, nevyhnutného na prevádzkovanie e-learningu.

Centralizáciou sa cena služieb výrazne zníži a forma e-learningu sa stane dostupnou a dokonca jednou z najvýhodnejších foriem firemného vzdelávania.

Voľba formy vzdelávania má vplyv aj na spôsob hodnotenia samotného priebehu a výsledkov vzdelávania. Najčastejšími formami získania spätnej väzby o naplnení cieľov vzdelávacích aktivít sú dotazníky a testy. Väčšinou ich zabezpečuje samotný školiteľ alebo pracovník zodpovedný za rozvoj ľudských zdrojov v danom podniku. Vzhľadom na časovú náročnosť prípravy, ako aj spracovania sa skutočnému vyhodnocovaniu vzdelávacích aktivít nevenuje prílišná pozornosť. To potom spôsobuje veľmi ťažké vyhodnocovanie prínosov a teda obhajovanie opodstatnenosti vzdelávacích aktivít v rozvojových programoch podnikov.

E-learningové systémy ponúkajú pridanú hodnotu aj v tomto smere. Vedia poskytnúť žiadateľovi potrebné informácie o priebehu a výsledkoch vzdelávania. Oddelenie ľudských

zdrojov, resp. poverený pracovník môže dostávať pravidelné štruktúrované reporty o plnení vzdelávacích úloh, ako aj iné informácie potrebné pre aktualizáciu kompetenčných profilov jednotlivých zamestnancov. Možnosti získavania týchto informácií, ako aj používané testovacie nástroje by mali byť významným faktorom pri výbere prevádzkovateľa, resp. dodávateľa podnikového e-learningového systému.

Testovacie možnosti e-learningových systémov sa za posledné obdobie výrazne posunuli vpred. Pod vplyvom spracovaných teórií psychológie vzdelávania prišli na trh nástroje so širokou škálou testovacích možností. Ak si podniky správne zadefinujú spôsob a formu monitorovania a vyhodnocovania vzdelávania, ktoré by mali vychádzať z nastavených vzdelávacích cieľov a očakávaných prínosov, potom dokážu oblasť rozvoja svojich ľudských zdrojov naozaj manažovať. Súčasne budú vedieť efektívne a účinne ovplyvňovať znalostné a kompetenčné profily svojich zamestnancov.



Môžete byť fanúšikom klasických postupov,
ALEBO BUDOVAŤ MODERNÉ MESTO

Inovatívne riešenia pre MODERNÉ MESTÁ

DATALAN
DIGITÁLNE Slovensko

DIGITÁLNY MESTSKÝ ÚRAD

- Rýchla a efektívna elektronická komunikácia
- Presné údaje pre rozhodovanie
- Údaje priamo na svojom počítači
- On-line informácie o procese a priebehu spracovania
- Ďalšie výhody spojené so spracovaním informácií a dokumentov v elektronickej forme

Výsledok = EFEKTÍVNY MsÚ

ONLINE SLUŽBY A eDEMOKRACIA

- Presné a rýchle vybavovanie požiadaviek občanov s kontrolou stavu
- Všetky údaje pochádzajú priamo zo systému MsÚ (žiadne duplicity a nepresnosti...)
- Vysoká dostupnosť 24 hodín, 7 dní v týždni
- Občan ako plnohodnotný partner samosprávy, obojsmerná komunikácia
- Ďalšie výhody spojené so spracovaním dokumentov v elektronickej forme

Výsledok = SPOKOJNÝ OBČAN

DIGITÁLNE MESTSKÉ ZASTUPITEĽSTVO

- Kvalitná príprava materiálov pre rokovanie zastupiteľstva
- Efektívne a rýchle rokovanie zastupiteľstva
- Presné a kvalifikované výstupy z rokovania zastupiteľstva
- Účinná kontrola rozhodnutí a úloh zastupiteľstva

Výsledok = ÚČINNÉ MESTSKÉ ZASTUPITEĽSTVO

DATALAN
IT WORKS