



POTREBA INOVÁCIE SYSTÉMU VZDELÁVANIA ZAMESTNANCOV V RÁMCI PODNIKOVÉHO RIADENIA

THE NEED OF EDUCATION INNOVATION EMPLOYEES WITHIN CORPORATE GOVERNANCE

Daniela PETRÍKOVÁ

Abstract

Entrepreneurship is getting more globalized, what means also increasing requirements for knowledge and competences not only managers but also employees of business entities. Especially, educational activities are being adjusted in companies. The result, which is expected from educational process of employees and managers are increasing profits of company.

Key words

Entrepreneurship, education, innovation, business management.

Úvod

To, že vzdelávanie a rozvoj zamestnancov prispieva ku konkurencieschopnosti podnikateľských subjektov je odborníkom známe už pomerne dlhý čas. V reálnom podnikateľskom živote je však presadzovanie významu vzdelávania pracovníkov problematické. Dôležité je, aby hlavní predstavitelia (manažéri) týchto podnikateľských subjektov (firiem) vedeli predvídať smer vývoja svojej oblasti podnikania a cielene v tomto smere pripravovali svojich zamestnancov. Potom správne naplánované a zrealizované vzdelávanie, ktoré reflektuje na potreby zamestnancov a potreby firmy, môže byť vhodným predpokladom rastu firmy, resp. nástrojom na udržanie si pozície na trhu a v rebríčku konkurencie.

V období, keď ekonomiky prosperujú považujú personalisti rozvoj a vzdelávanie pracovníkov za jednu zo svojich priorít. Vzhľadom na dostatok finančných prostriedkov sa snaží v období ekonomického rastu takmer každá väčšia firma investovať do svojich zamestnancov prostredníctvom interných školení či externých tréningov. V máloktovej firme na Slovensku však vzdelávanie prebiehalo systematicky, skôr prebiehalo živelné, k čomu prispievala aj skutočnosť, že na školenia boli často použité finančné prostriedky z fondov Európskej únie. Popri zamestnancoch, ktorí naozaj potrebovali školenia k svojej práci, sa na týchto často zúčastňovali aj takí zamestnanci, ktorí sa nemali záujem vzdelávať, alebo účastníci, ktorých označovali kolegovia za „tréningových turistov“. Po skončení vzdelávania sa takmer v žiadnej firme nezisťovalo, nakoľko sa nové a získané poznatky využívajú v praxi a z pohľadu firmy sa tiež málokto zaujímal o návratnosť vynaložených prostriedkov na vzdelávanie.[1]

Finančná a hospodárska kríza priniesla okrem poklesu výkonnosti firiem aj požiadavku na znižovanie nákladov, čoho dopadom v oblasti vzdelávania je napríklad šetrenie rozpočtu vyčleneného na vzdelávanie a následne rušenie tak interných školení, ako aj externých tréningov. Tento jav je pre firmy pomerne typický, ak chýbajú financie, ako prvé sa siahne na rozpočet v oblasti vzdelávania. Problémom je aj to, že mnohé firmy (hlavne menšie) považujú rozvoj zamestnancov skôr za nákladovú položku, než za investíciu do budovania konkurenčnej výhody na trhu.



V praxi sa objavujú ako najčastejšie argumenty proti investíciám do rozvoja ľudských zdrojov a zvyšovania kvalifikácie a vzdelávania zamestnancov nasledujúce skutočnosti:

- vzdelávanie sa stretáva s neexistujúcou stratégiou udržania pracovníkov,
- ciele vzdelávania nie sú stanovené a správne komunikované alebo
- podnikateľský subjekt nemá stanovené, ako bude merať výsledky vzdelávania a rozvoja svojich pracovníkov.

V prvom prípade, pri neexistujúcej stratégii udržania si pracovníkov, sa títo častokrát rozhodnú pre odchod ku konkurencii, v prípade že im poskytne lepšie podmienky, resp. sa sami uchádzajú o lepšiu pozíciu v konkurenčnej spoločnosti na základe získaných znalostí a zručností. V druhom prípade, pri nesprávnom stanovení a komunikácii cieľov vzdelávania dochádza ku rozporom a konfliktom v rámci vedenia firmy a pracovníkov, nakoľko títo majú predstavu, že vzdelávanie predstavuje oddych od práce. V treťom prípade, ak firma nevie, ako bude merať výsledky vzdelávania, resp. ich nemeria, nastáva stagnácia firmy bez citeľného zlepšenia jej fungovania. Vyššie uvedené potvrdzujú aj nasledujúce výroky manažérov: „My investujeme do tréningu tohto človeka a ten nám po pár mesiacoch odíde ku konkurencii. Preto to radšej so vzdelávaním nepreháňame“. Alebo „Naši zamestnanci vidia v seminároch deň voľna. Skončili sme s takýmito zábavkami.“ Prípadne „Všetci naši zamestnanci prešli školením XYZ, ale reálne zlepšenie ich znalostí sme nijak nepocítili“. [2]

Ak sa pozrieme na možný ďalší vývoj v súvislosti so vzdelávaním vo firmách, tak môžeme predpokladať, že v niektorých firmách môže vzdelávanie ustúpiť do úzadia. Je však veľmi pravdepodobné, firmy budú oveľa uvažlivejšie a cielenejšie mýňať finančné prostriedky. Je vysoký predpoklad, že vzdelávania sa budú zúčastňovať len tí, ktorí to nevyhnutne potrebujú k svojej práci a bude sa očakávať preukázateľný dopad vzdelávania na prax. Obava o pracovné miesto, vzhľadom na veľký počet nezamestnaných, na druhej strane, zvýši zodpovednosť zamestnancov za svoj vlastný rozvoj. Rušenie vzdelávacích aktivít vytvára ilúziu úspor. Avšak aj v prípade rušenia vzdelávacích aktivít je potrebné myslieť strategicky. Nerozvážne znižovanie nákladov v oblasti vzdelávania mohlo viesť k zániku konkurenčnej výhody podniku.

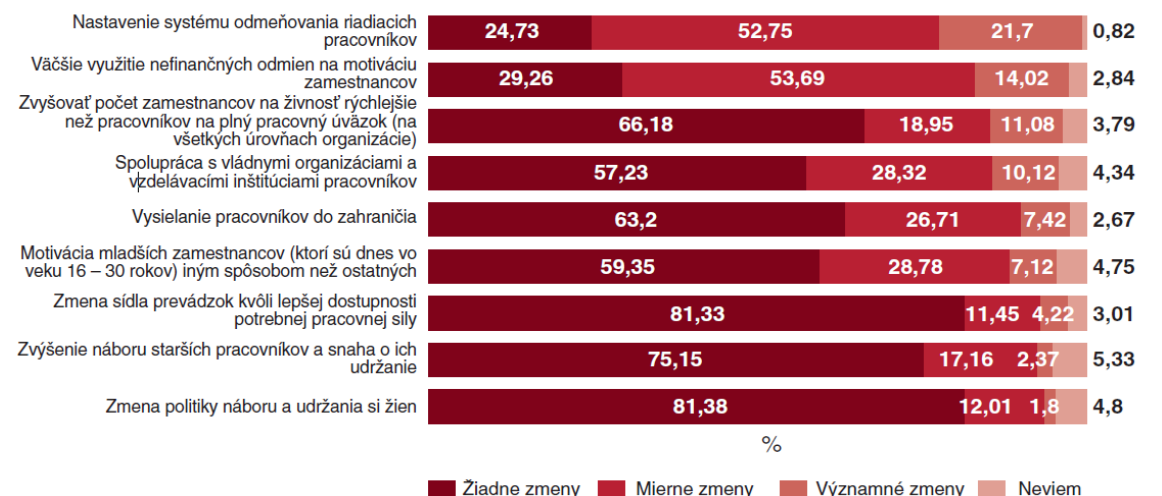
Prepojenie s načrtnutou problematikou môžeme sledovať aj prostredníctvom Slovenského CEO prieskumu 2011, ktorý realizovala poradenská spoločnosť PricewaterhouseCoopers Slovensko, s.r.o. a slovenská edície magazínu Forbes medzi generálnymi riaditeľmi 406 slovenských spoločností. Prieskum ukázal, že do radov podnikateľov sa opäť vracia optimizmus, avšak už nespočíva v očakávaní „nekonečných zlatých časov“. Naopak, významnú rolu v rozvoji podnikov bude zohrávať rozvaha, podrobné sledovanie nákladov a rozumne zvažovanie investičných možností. [3]

Aj miera efektivity rozvojových a vzdelávacích aktivít pre zamestnancov je v súčasnosti aktuálna, nakoľko súvisí s otázkou investícií ale tiež s dosiahnutím zmien v správaní, v zručnostiach či vedomostiach pracovníkov a v ich efektívnom uplatnení v praxi.

V rámci prieskumu sa zisťovalo aj to, ako budú firmy v nasledujúcich obdobiach zabezpečovať vhodných pracovníkov. V tejto súvislosti bolo zistené, že celkovo sa v riadení ľudských zdrojov manažéri zamerajú v roku 2011 skôr na menšie ako na rozsiahle zmeny. Za najväčší problém na trhu práce, napriek veľkej miere nezamestnanosti, považujú hľadanie vhodných kandidátov na pracovné pozície. Riešenie v spolupráci s vládou pri vzdelávacom procese však vidí menej ako polovica manažérov. Až 57% z respondentov neplánuje žiadne zmeny v tejto oblasti počas najbližších 12 mesiacov, čo potvrdzuje aj Graf 1, ktorý prezentuje odpovede CEOs na otázku: Do akej miery plánujete zmeniť stratégiu v oblasti ľudských zdrojov počas nasledujúcich 12 mesiacov? Celkovo prieskum ukázal, že hoci sú ľudia pre

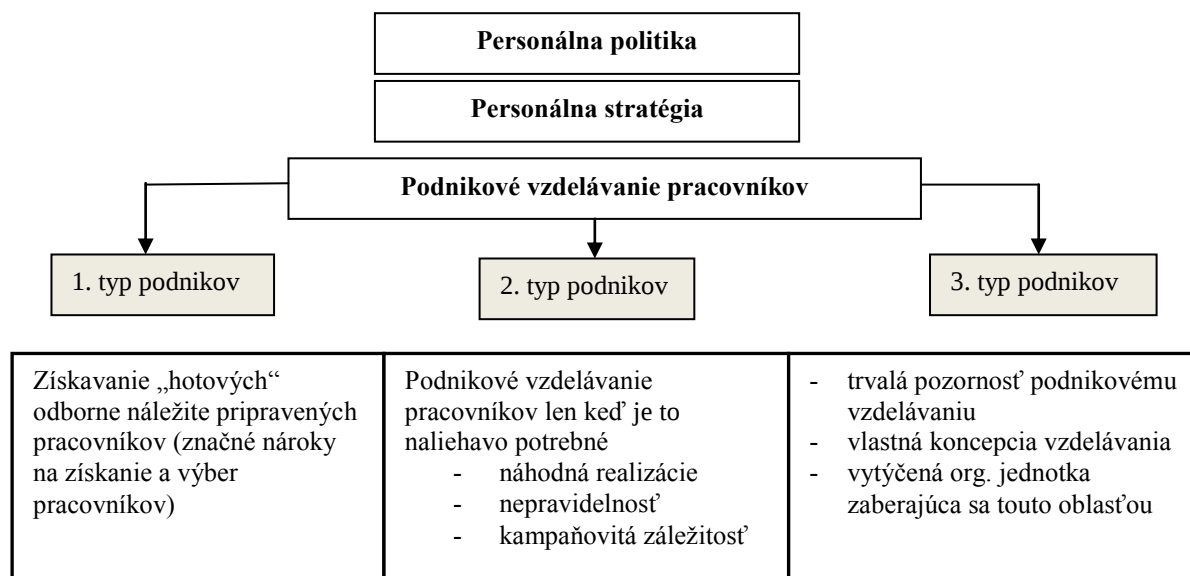


firmy mimoriadne dôležité, zasadne zmeny v stratégii riadenia ľudských zdrojov riaditelia nechystajú. [3]



Graf 1 Do akej miery plánujete zmeniť stratégiu v oblasti ľudských zdrojov počas nasledujúcich 12 mesiacov?
ZDROJ: [3]

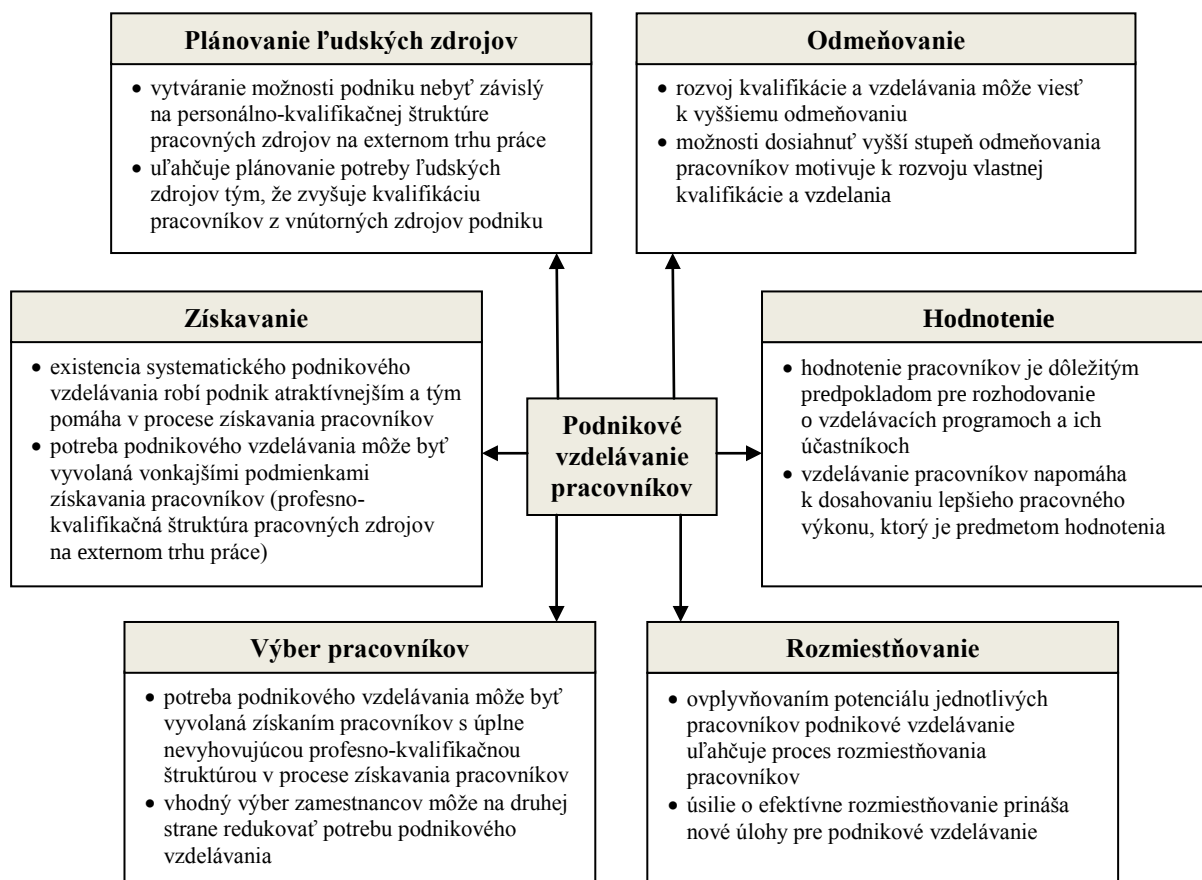
Obr.1 poukazuje na intenzitu a šírku podnikového vzdelávania pracovníkov. Intenzita a šírka záberu vzdelávania pracovníkov závisia na personálnej stratégii a politike organizácie. Je evidentné, že na to, aby sa realizovalo efektívne vzdelávanie, na základe ktorého môže firma použiť ako základ rastovej stratégie, musí existovať vhodná personálna politika a personálna stratégia. Z Obrázku 1 tiež evidentné, že jednotlivé podniky realizujú rôzne stratégie na získanie kvalitných zamestnancov – od získavania „hotových“ odborne náležite pripravených pracovníkov (1. typ podnikov), cez podnikové príležitostné podnikové vzdelávanie v naliehavých prípadoch (2. typ podnikov) až po podniky, ktoré venujú vzdelávaniu trvalú pozornosť (3. typ podnikov).



Obr. 1 Intenzita a šírka podnikového vzdelávania pracovníkov a ich východiská
ZDROJ: [4]



V jednotlivých podnikoch uvedených typov je podnikové vzdelávanie pracovníkov prepojené s ďalšími činnosťami v rôznych oblastiach personálneho manažmentu ako to naznačuje obr.2.



Obr. 2 Vzťah podnikového vzdelávania pracovníkov k iným personálnym činnostiam
ZDROJ: [4]

Podnikové vzdelávanie zamestnancov má jednoznačne svoje výhody. Možno ich zhrnúť do nasledovných bodov:

- zvýšenie efektivity náboru pracovníkov, čo znamená, že najšetrnejšou a extrémne efektívnou metódou dosadenia správneho človeka na konkrétne pracovné miesto je interný nábor a dosadzovanie odborníkov zvnútra organizácie,
- zníženie miery fluktuácie, kedy je podľa rôznych sociologických a psychologických výskumov práve vzdelávanie zamestnancov a ich následné lepšie ohodnotenie možnosťou zvyšovania rozvoja a rastu firmy a tým znižovania fluktuácie,
- zvýšenie produktivity, kedy je investícia do rozvoja zamestnancov prepojená so schopnosťou merať výsledky rozvoja podniku,
- zníženie práceneschopnosti vo firme, čo znamená, že dobre naplánovaný a časovo flexibilný rozvoj zamestnancov môže obmedziť takú práceneschopnosť, ktorá môže vzniknúť na základe pocitu vyhorovania pracovníka, resp. z nudy a nízkej vyťaženia zamestnanca na pracovisku,
- zlepšenie zamestnávateľskej značky a internej kultúry, čo znamená, že externá komunikácia pracovníkov vytvára dobré meno, ktoré sa zapisuje aj do podvedomia budúcej pracovnej sily,



- vytváranie stabilných systémov, tzv. „best practices“ úspešných firiem, ktoré plánujú nástupníctvo a riadenie „skupiny talentovaných“. [2]

Súhrn

V súvislosti s rozvojom a vzdelávaním pracovníkov nie je v súčasnosti potrebné zaoberať sa výlučne inovatívnymi prístupmi. V princípe je nevyhnutné začať na túto problematiku nazerať skôr prostredníctvom odstraňovania nedostatkov, ktoré boli v príspevku načrtnuté, a tými sú spojenie vzdelávania zamestnancov s neexistujúcou stratégiou udržania pracovníkov, nesprávne stanovenie cieľov vzdelávania a nesprávne pochopenie cieľov vzdelávania zamestnancami a absencia spôsobu merania výsledkov vzdelávania a rozvoja svojich pracovníkov. Ak sa v jednotlivých firmách odstránia tieto nedostatky, bude vzdelávanie plniť svoju funkciu a bude prinášať dodatočné zisky a udržiavať, v lepších prípadoch zlepšovať konkurenčnú pozíciu firmy na trhu.

Kľúčové slová

Podnikanie, vzdelávanie, inovácie, podnikové riadnie.

Použitá literatúra

- [1] MIKLOVIČ, I. *Finančná kríza a vzdelávanie*. [online]. 10. november 2008 [cit. 12.10.2011]. Dostupné na: <<http://gtog.eu/clanky/financna-kriza-a-vzdelavanie.html>>.
- [2] *Vzdelávanie a rozvoj talentu ako stratégia výhry alebo Argument pre podnikové vzdelávanie*. Kariéra Bez Hraníc, spol. Yeminee s.r.o. [online]. [cit. 12.10.2011]. Dostupné na: <<http://karierabezhranic.sk/firmy/hrkomunita/vzdelavanie/>>.
- [3] *Slovenský CEO prieskum 2011. Optimizmus sa vracia na úroveň pred krízy*. Výstupná správa zo Slovenského CEO prieskumu v roku 2011. [online]. 2011 [cit. 11.10.2011]. Dostupné na: <http://www.pwc.com/sk/sk/slovensky-pohlad/assets/Slovensky_CEO_prieskum_2011.pdf>.
- [4] *Vzdelávanie zamestnancov*. Poradca.sk, Informačný portál. DÚVaP č. 1 / 2005 [online]. 2005 [cit. 15.10.2011]. Dostupné na: <<http://www.poradca.sk/vydane-publikacie/duvap-c-1/769>>.
- [5] CZIKK, P., ČEPELOVÁ, A. Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov. In *Manažment v teórii a praxi*. Roč. 2, 2/2006. ISSN 1336-7137. [online]. 2006 [cit. 11.10.2011]. Dostupné na: <http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestrálne_projekty1/personalna%20strategia%20podniku/casopis%20euke%20-%20cepelova.pdf>.
- [6] *Vzdelávanie zamestnancov v čase krízy*. EZISK [online]. 2011 [cit. 11.10.2011]. Dostupné na: <http://www.ezisk.sk/823/Vzdelavanie-zamestnancov-v-case-krizy_15013.aspx#384>.

Kontaktná adresa

Ing. Daniela PETRÍKOVÁ, PhD.

Ekonomická fakulta TUKE

Němcovej 32

040 01 Košice

e-mail: daniela.petrikova@tuke.sk