

SEBAROZVOJ NA PRACOVISKU

Selfeducation at work

MARTIN MILLER

Vysoká škola manažmentu, Bratislava

Anotácia

Vzdelanosť patrí k základným cieľom, ale zároveň aj k dôsledkom modernej spoločnosti. V praxi to znamená, že firmy si potrebu zamestnancov s vysokou úrovňou pracovnej spôsobilosti riešia nielen systematickým vyhľadávaním schopných, odborne a psychicky pripravených uchádzačov o prácu z vonkajších zdrojov, ale aj odbornou prípravou a rozvojom vlastných zamestnancov v súlade so svojimi strategickými záujmami a potrebami. Vzdelávanie zamestnancov možno charakterizovať ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov firmy tým, že sa učia na základe rôznych metód. Vzdelávanie musí zapadať do celkového systému riadenia ľudských zdrojov. Ak je v podniku dobre rozpracovaný systém vzdelávania, možno sa v prípade nutnosti výberu zamestnancov rozhodnúť aj pre takého uchádzača, u ktorého absentujú určité predpoklady, a prostredníctvom sebarozvoja ich môže získať. Niektoré podniky sú v tejto oblasti úplne pasívne a snažia sa získať „hotových“ ľudí od podnikov, ktoré do vzdelávania investujú. Naproti tomu iné podniky často vynaložia maximum prostriedkov na vzdelávanie zamestnancov. Každá firma má prijatú určitú filozofiu vzdelávania, ktorá vyjadruje jej význam a dôležitosť.

Kľúčové slová: Ciele. Zamestnanci. Sebarozvoj. Pracovisko. Vedenie. Riadenie. Zručnosti. Výkonnosť. Motivácia. Plánovanie.

Annotation

Educational attainment is a fundamental objective, but also the consequence of modern society. In practice this means that companies need employees with a high level of work capacity, professionally and mentally prepared job seekers from external sources, but the company also make training and develop staff in line with the strategic interests and needs. Employee education can be characterized as a permanent process in which adaptation occurs and changes in working behavior, their knowledge, skills and motivation of employees of the company that they learn a variety of methods. Education must fit into the overall human resources management system. If the company has well developed education system, it is not necessary recruitment for such a candidate, who is absent at certain conditions, through self-development it can be obtained. Some businesses in this area are completely passive and try to obtain "finished" people from businesses that invest in education. In contrast, other companies often will make maximum resources for staff training. Each company has certain philosophy of education, which expresses its meaning and importance.

Key words: Objectives. Employees. Self-development. Workplace. Leadership. Management. Skills. Performance. Motivation. Planning.

Abstrakt

Príspevok rozoberá možnosti aplikácie vedomostného manažmentu prostredníctvom individuálneho plánovania rozvoja na pracovisku. Dotýka sa predpokladov formulovania osobných rozvojových cieľov, ktorými sú motivácia k rozvoju a úroveň sebareflexie, či sebapoznania. Ako vhodné uvádza metódy učenia popri práci, ktoré zabezpečujú prenos poznatkov a zároveň potrebu evidencie rozvojových plánov pracovníkov. Na záver príspevku uvádzame predpoklady, riziká a odporúčania pre dobré plánovanie a evidenciu sebarozvoja na pracovisku.

Od prenosu informácií vo firme závisí jej výkonnosť, konkurencieschopnosť a úspešnosť. Poznatky firmy a jej zamestnancov sú samozrejmosťou dovtedy, kým sú v spoločnosti zamestnanci s kľúčovými kompetenciami.

Vedomostný manažment alebo inak povedané získavanie, uchovávanie, obnovovanie a aplikovanie poznatkov, ktoré významne ovplyvňujú chod organizácie, sa v praxi opiera o technologicko-informačnú infraštruktúru spoločnosti. V súčasnosti je ideálnom voľbou on-line databáza, prístupná v každom okamihu dňa pre zamestnancov aj ich nadriadených.

V praxi je možné prepojiť odovzdávanie poznatkov napríklad s plánovaním kariérneho rozvoja zamestnancov a to v procese individuálneho plánovania rozvojových cieľov.

Rozvojové ciele sú zjednodušené vedomosti, zručnosti, správanie, kompetencie potrebné k vykonávaniu pracovných úloh na oddelení. Odporúča sa, aby boli jednoduché a realizovateľné. *Krátkodobé ciele* (short term development objectives) súvisia priamo s prácou, ktorú vykonávame. Niečo, v čom sa chceme zlepšiť, nakoľko vieme, že si tým môžeme uľahčiť svoju prácu. Sú to zručnosti a správanie nevyhnutné pre lepšie a kvalitnejšie vykonávania aktuálnej práce. *Dlhodobé ciele* (longer term career aspirations) dátum ukončenia môže presahovať aktuálny rok. Takto označené ciele slúžia k podpore našich profesijných aspirácií. Dôležité je diskutovať rozvojové ciele s nadriadeným manažérom a potvrdiť si, či sú plánované možnosti rozvoja realizovateľné.

V rámci rozvojových cieľov je vhodné poskytnúť zamestnancom podporu pri nachádzaní spôsobov, aby zamestnanci sami prišli na to, ako sa rozvíjať na pracovisku, ako získavať know-how od tých, s ktorými spolupracujú. Odporúčané sú tzv. „on-the-job“ metódy učenia, ktoré realizujú s kolegami z organizácie. Odporúčaný návrh je, aby pracovníci až 70% svojho rozvoja a učenia realizovali priamo na pracovisku, v komunikácii so svojimi kolegami. Zvyšných 30% učiacich a rozvojových aktivít sa odporúča získavať v kooperácii s externými inštitúciami, prípadne prostredníctvom koučingu podporujúcim sebareflexiu a uvedomovanie pracovných cieľov a postupov.

K štandardným rozvojovým aktivitám napríklad patria:

- Učenie popri práci (On-the job training). Učenie prostredníctvom vykonávania nových úloh a činností, obyčajne pod supervíziou skúsenejšieho kolegu. Pri zvolení tejto rozvojovej aktivity, je vhodné skúsenejšieho kolegu dopredu osloviť, aby nebol postavený neskôr pred hotovú vec, lebo sa môže stať aj to, že odmietne,

- Pozorovanie iných pri práci (Job-shadowing). Znamená tráviť čas s iným kolegom a mať tak možnosť naučiť sa, ako vyzerá jeho práca a čo všetko zahŕňa. Opäť platí, dohodnite sa na aktivite vopred vopred s manažérom aj kolegom, ktorého budete „tieňovať“,
- Delegovanie (Delegation). Získanie zodpovednosti za vykonanie nejakej úlohy alebo výstupu. V závislosti od úlohy, ktorá je delegovaná, ide o praktický spôsob nacvičovania plánovania, rozhodovania, riešenia problémov, a riadiacich zručností,
- Čítanie. (knihy, články, webové stránky). Výborná technika pre tých, ktorí chcú získať viac informácií, alebo nové informácie. Nemusí sa hodiť pre praktické typy. Manažér môže zamestnancovi odporučiť materiál na čítanie, rovnako ako aj zamestnanec si môže aktívne vyhľadať materiál pre samoštúdium,
- E-learning. Vzdelávanie prostredníctvom internetu, učiaci modul obvyčajne prístupný pre prihlásených užívateľov, zapísaných na kurz,
- Mentoring. Vykonávanie práce pod dohľadom mentora, ktorý koriguje pracovné správanie a eliminuje chyby. Odporúčanie: po dohode s manažérom si treba vopred dohodnúť mentora,
- Konzultácie (Consultancy). Odporúčanie: po dohode s manažérom si treba vopred dohodnúť spoluprácu s konzultantom, pričom prirodzene je vhodné konzultovať aj s priamym nadriadeným,
- Vyslanie na iné oddelenia (Secondments to other departments). Vyslanie pracovníka na iné oddelenie na isté obdobie, aby vykonával činnosť iného oddelenia. Je to príležitosť naučiť sa ako fungujú iné oddelenia a získať zručnosti a vedomosti, ktoré sa na vlastnom oddelení nevyskytujú,
- Práca na projektoch (Project working). Príležitosť pre jednotlivca pracovať s členmi iných oddelení na zadefinovaných cieľoch a výstupoch. Podporuje oboznamovanie sa s inými aspektmi organizácie a rozvíja zručnosti ako plánovanie, komunikácia, tímová práca,
- Zmiešané učenie (Blended learning). Zameranie na viacero rozvojových aktivít. Mix aktivít na rozvoj zručností a schopností,

- Koučing (Coaching). Typické témy biznis koučingu sú: zlepšiť situáciu v práci (napr. konflikty v tíme), time manažment, motivácia, zvládanie zmien, nové výzvy, stress, starch zo zlyhania, ujasniť si priority, získať rešpekt,
- Tréningy a workshopy (Trainings) – závisí od firemnej ponuky interných a externých školení.

Okrem metód umožňujúcich rozvoj kariérových zručností sú v procese plánovania rozvoja, ako aj pri rozvoji samotnom, veľmi dôležitým faktorom sebaopoznanie a motivácia sa zlepšovať.

Ako uvádza Murphy (2012), “ukazuje sa, že rozvojové programy v organizáciách sú najprospernejšie pre zamestnancov, ktorí sú chytrí, sebavedomí, dobre prispôsobení a motivovaní. Autor uvádza, že práve títo zamestnanci potrebujú rozvoj najmenej. Ale, čo ak motivácia, prispôsobivosť a sebavedomie sú práve predpokladmi nevyhnutnými pre sebarozvíjanie?”

Wilkins (2015) napríklad hovorí o predpokladoch koučovateľnosti zamestnancov. Podľa autorky koučovateľný zamestnanec:

- má potrebu demonštrovať záväzok sebarozvoja. To znamená, že je ochotný akceptovať spätnú väzbu, je ochotný skúšať nové veci a má viac ochoty priznať si, že nerobí niečo správne, pretože to chápe ako príležitosť naučiť sa niečo nové,
- potrebuje mať kapacitu učiť sa a vedomie svojich hraníc. Napríklad každý sa môže naučiť hrať basketbal, ale nemôžeme od každého čakať, že sa stane hráčom NBA.”

Ak sa zamestnanec nerozvíja, Wilkins (2015) navrhuje ako prvé overiť faktor ochoty k sebarozvoju. “Napríklad položiť si otázky, či sa zamestnanec zúčastňuje koučovacích sedení, či chodí pripravený, či uskutočňuje aktivity vyplývajúce z rozvojového plánu, či reflektuje svoju činnosť, či prijíma spätnú väzbu alebo sa potrebuje brániť a podobne.”

V sebarozvoji je teda dôležitým faktorom aj úroveň sebaopoznania a aspirácií. Je vhodné plánovať si rozvojové ciele, ktoré sú uskutočniteľné a primerané aktuálnej úrovni zručností a kompetencií. Ako píše Holmes (2001), “pre udržanie kariéry je v súčasnosti dôležitá najmä podpora realizácie vlastného potenciálu, rozvoj silných stránok osobnosti či

preskúmanie súčasných perspektív a nových možností založené na schopnosti sebareflexie.” Yorke and Knight (2004) poukazujú na to, že “zamestnateľnosť je mixom osobných kvalít, pochopenia užitočných skúseností, schopnosti reflektovať vlastnú skúsenosť. Tieto kvality skombinované navzájom zaručujú väčšiu šancu získať prvé zamestnanie a možnosť byť úspešný vo svojej kariére v dlhodobom horizonte. Ľudia, ktorí vykazujú vyššiu mieru sebapoznania, sú produktívnejší, odolnejší voči stresu, emocionálne stabilnejší, ale aj intuitívnejší pri rozhodovaní, či aktívnejší pri implementácii nových iniciatív” (Fortanier, 2008). “Lepšie zvládajú problémy, ktoré proces rozhodovania často sprevádzajú. K nim zaradujeme aj nezhodu medzi očakávaniami, potrebami, cieľmi, aspiráciami, či životnými plánmi a skutočným stavom vecí. Práve poznanie a ujasnenie vlastných očakávaní, potrieb, schopností, kompetencií a zručností zvyšuje pravdepodobnosť ich naplnenia ako aj osobnej pohody človeka. V súčasnosti sa sebapoznávacie aktivity označujú priamo ako zručnosti pre riadenie kariéry, ktoré umožňujú zhromažďovať, analyzovať, syntetizovať a organizovať informácie o sebe, vzdelávaní a zamestnaní, dospieť k rozhodnutiam a tieto rozhodnutia realizovať” (ELGPN, 2010).

Na základe vyššie uvedených východísk potreby prenosu poznatkov v organizácii, motivácie k sebarozvoju a potreby sebareflexie, odporúčame do praxe, aby si zamestnanci formulovali svoje rozvojové ciele samostatne. V rozhovore so svojím priamym nadriadeným si môžu overiť, či plánovaný rozvoj a jeho metódy zapadajú do biznis stratégie a pracovných priorít danej pozície. Ak zamestnanci realizujú zaznamenávanie rozvojových cieľov samostatne, posilní sa tým zároveň ich autonómia, zodpovednosť, ako aj angažovanosť. Zároveň v závislosti od rôznej miery angažovanosti sa môžu prejaviť rozdiely v ponímaní a chápaní potrieb rozvoja. Samotná forma a obsah zápisu dokáže diferencovať medzi pracovníkmi, ich chápaním náplne rozvojových cieľov, ich víziami, nárokmi aj potrebami. Zápis rozvojových cieľov môže uľahčiť proces identifikácie talentov.

Keďže zapisovanie rozvojových cieľov by mali realizovať zamestnanci samostatne, veľmi výrazne stúpa dôležitosť komunikácie medzi nimi a ich priamym nadriadeným pracovníkom. Dá sa povedať, že prepojenie medzi vedomosťami pracovníkov a samotnou organizáciou sa deje prostredníctvom osoby priameho riadiaceho pracovníka. Motivačné a hodnotiace rozhovory o zápisoch výkonových a rozvojových cieľov upozorňujú manažéra na každej úrovni riadenia na to, čo sa deje v hlavách zamestnancov. Aké sú teda predpoklady

dobrého prenosu informácií, poctivých a otvorených záznamov, na ktoré sa dá spoľahnúť? Za tieto predpoklady považujeme najmä:

- otvorený vzťah medzi zamestnancom a jeho riadiacim pracovníkom,
- zručnosť riadiaceho pracovníka v realizácii motivačných a hodnotiacich rozhovorov,
- znalosť firemných cieľov, potrieb k ich dosiahnutiu a ich prijatie.

Aké sú riziká uvedeného spôsobu prenosu poznatkov z hláv pracovníkov do praxe organizácie?

- Ľudia majú pocit, že ide o stratu času, ak od nich chceme, aby svoje rozvojové ciele zaznamenávali,
- Ľudia sa boja, že nebudú vedieť svoje rozvojové ciele pomenovať a zapísať,
- Ľudia pri plánovaní rozvoja prirodzene môžu zaujať pasívny postoj v štýle, tak čo mi ponúkate, aby som sa zlepšil? Dokonca môžu mať pocit, že by mali za to, že uvažujú svojom rozvoji, dostať zaplatené.

Čo odporúčame na facilitáciu procesu plánovania a evidencie rozvojových cieľov?

- Etablovať pravidelné motivačné a hodnotiace rozhovory manažérov s priamymi podriadenými, raz za polrok,
- Realizovať workshopy, konzultácie, koučing na podporu uvažovania ľudí o tom, čo v organizácii robia, o tom, ako to vyjadriť slovami, ako to zapísať slovami, ako o tom hovoriť s kolegami a so svojím nadriadeným,
- Podporovať kultúru komunikácie o práci v práci,
- Hovoriť o evidencii rozvojových cieľov ako o prirodzenej súčasť pracovného života. Poukazovať na výhody prameniace zo zápisov, ako napríklad uvedomovanie vlastného rozvoja, získanie kontroly nad sebou a svojím kariérnym rozvojom, záznam o potrebách rozvoja na danej pracovnej pozícii v organizácii,
- Používať inšpiratívne otázky pri tvorbe cieľov rozvoja: Aké sú silné a slabé stránky vo vedomostiach/správaní/zručnostiach pri mojej práci?,

- Na čo z toho sa chcem zamerať v tomto období? Čo z toho budem mať? Čo z toho bude mať firma?,
- Aké aktivity sú vhodné pre rozvoj tohto správania?.

Formulovanie rozvojových cieľov je prvým krokom prevzatia zodpovednosti za sebarozvoj a zároveň evidencie poznatkov na pracovisku. Po realizácii tohto kroku v praxi by sme sa ďalej odporúčali zamerať na analýzu:

- komunikácie plánovania rozvoja zamestnancov,
- samotnej evidencie rozvojových cieľov,
- rozvoja zručností motivačného rozhovoru u nadriadených pracovníkov,
- vnímanej úrovne rozvoja po skončení vybraného časového úseku.

Toto ďalšie skúmanie by umožnilo organizácii lepšie pochopiť a plánovať rozvojové potreby zamestnancov, ako aj využiť učiaci potenciál na pracovisku čo najefektívnejšie.

Použitá literatúra

- HOLMES, L. 2001. Reconsidering Graduate Employability: the 'graduate identity' approach. *Quality in Higher Education*, 7(2). London : Taylor & Francis Ltd., 2001. 111-119 s. ISSN 13538322.
- MURPHY, K.R. 2012. Individual differences. In N. Schmidt, *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*. Oxford : Oxford University Press, 2012. 31-47 s. ISBN 9780199732579.
- ELGPN 2010. *Lifelong Guidance Policies : Work in Progress*. Jyväskylä: Saarijärven Offset Oy. http://ktl.jyu.fi/img/portal/20560/EnglishELGPN_ShortReport.pdf?cs=1304412299 [cit. 2015-04-10].
- FORTAINER, F. (2008). Self-connectedness and businessperformance. Bringing the human being back into the workplace. Krauthammer. <http://www.krauthammer.com.cn/business-performance.pdf>. [cit. 2015-04-09].

WILKINS, M. M. 2015. Is Your Employee Coachable? Harvard business review.

hbr.org/2015/02/is-your-employee-coachable [cit. 2015-04-20].

YORKE, M., KNIGHT, P. 2004. Embedding employ ability into the curriculum. Learning and Employability Series 1. York : Higher Education Academy.

[http://www.heacademy.ac.uk/ resources/publications/learningandemployability](http://www.heacademy.ac.uk/resources/publications/learningandemployability) [cit. 2015-04-20].

JUDr. Martin Miller

Vysoká škola manažmentu/City University of Seattle

Panónska cesta 17

851 04 Bratislava; mmiller@upc.sk