

Čo nás neučili v škole – pre cestu k úspechu absolventov škôl

What they did not teach us
for successful road of graduated

Zdenek Malaník

Anotácia: *Príspevok sa zaoberá jednou zo strategických otázok vzdelávania. Odborná príprava absolventov vysokých škôl je na vysokej úrovni. Absolventi škôl však nie sú dostatočne pripravení na využívanie odborných poznatkov v praxi. Úlohou výskumu, školstva a podnikania je riešiť podporný systém k odborným poznatkom*

Kľúčové slová: *odborná príprava, medzera vo vzdelávaní, podporný systém na využívanie odborných poznatkov*

Summary: *The paper deals on one of strategic aspects of education. Technical aspect of education are on high level. Graduated students are not prepared good use technical knowledges in business. Research, higher education and business have to solve supporting system for full utilization of technical knowledges.*

Key words: *technical knowledges, gap in education, supporting system for utilization of technical knowledges.*

1. Úvod

Existuje niekoľko odpovedí na túto otázku Čo nás nenaučili v škole?. V zahraničí objavili a uznávajú medzeru medzi tým čo učia v školách a potrebami podnikov. Riešenie vidia vo vyhľadávaní komplexu poznatkov a činností, ktoré treba zvládnuť a do ich splnenia zapájajú školy, výskum, inštitúcie trhu práce a podniky. V našej praxi vybrané veľké podniky vychádzajú z potreby získať študujúcich do zamestnania už v priebehu štúdia. Pre vybraných kandidátov realizujú programy zamerané na ich strategickú perspektívu a na stimulovanie pracovníkov.

V úsilí slovenskej spoločnosti, budovať konkurencieschopnú krajinu s občanmi uplatňujúcimi moderný životný štýl a žijúcimi v blahobyte, by sme skôr potrebovali uplatňovať zahraničné prístupy.

Podávame náčrt toho, čo by sa absolventi škôl mali naučiť na ceste k úspechu a čomu by sa mali sústavne venovať, okrem odbornej činnosti. Odborné poznatky naše školy odovzdávajú na vysokej úrovni, kvalitne rozvíjajú pomaturitné a postgraduálne štúdium.

2. Na pracoviskách absolventov škôl ide o organizovanie podnikateľskej dokonalosti a o vysokú úroveň odbornej práce

Na uplatňovanie požiadavky organizovania podnikania sa pôsobí po dvoch líniách – právnej a teórie a praxe podnikateľského organizovania dokonalosti v organizáciách.

Právo samotné k zvládnutiu podnikania nestačí. Právo definuje podnikanie ako sústavnú činnosť zameranú na zisk a vykonávanú v mene vlastníkov. Život odborníkov sa má opierať o podnety z podnikovej organizačnej praxe: o ich hodnoty, princípy, pravidlá, o ich ciele. Nesúlady správania sa odborníkov s právom vedie k trestnému stíhaniu. Nevyužívanie podnikateľských poznatkov vedie k odvolaniu z funkcie. Podnikateľská kultúra vyžaduje kombinovať a využívať podnety právne, podnikateľské a eticko-sociálne.

Podnikateľské organizovanie má tristoročnú tradíciu a dnes už má imperiálne postavenie. V súčasnosti existujú pokusy prevziať rolu podnikania takými aktivitami ako sú marketing, totálne riadenie kvality, manažment a re-inžiniering.

Podnikateľské organizovanie činnosti na rozvinutých pracoviskách odborných pracovníkov sa vyznačuje imperiálnosťou. Je to totálny prienik ovplyvňujúci všetky produktívne zdroje a činnosti. Je to niečo mimoriadne v rozsahu a kvalite, v hĺbke a šírke globálnosti. Podnikanie zjednocuje a odstraňuje hranice v priestore svojho pôsobenia. Imperiálnosť podnikateľského organizovania podnikov vystihuje aj pojem protektorát podnikania.

Podnikanie je nadstavbou odbornej činnosti. Jeho jadrom sú novoty v okruhu odborného pôsobenia a vedie k prosperite, je spojené so zákonmi rizika a so spolupracou. Podnikanie využíva také kritéria pre odbornú činnosť akými sú prvenstvo, udržanie prvenstva alebo, ak sa tomuto úsiliu nedarí, tak kopírovanie úspešných vzorov uplatňovaných v konkurenčnom prostredí.

Podnikateľské organizovanie zverených úsekov odborným pracovníkom vyzdvihuje poznatky o tom, čo robiť a čo nerobiť. Odborný pracovník musí zvládnuť poznatky o produktívnych zdrojoch a atraktívnych činnostiach, potrebných k odbornej práci. U produktívnych zdrojov je v popredí zvládnutie ich druhov, starých a nových, a obohacovanie obsahu používaných zdrojov.

Jednotlivci a tímy tvoria významný produktívny ľudský zdroj. Sú v každej organizácii viazaní na poslanie, ciele, funkcie, činnosti, ich štrukturalizovanie, fungovanie a na dosahované výsledky. Bez nich sa nič neurobí. Počet a štruktúra pracovníkov a náklady na pracovníkov sú pre úspech organizácií rozhodujúce, najmä ak rozširujú pridanú hodnotu. Ľudské zdroje sú jediným reprodukovateľným produktívnym zdrojom. Je to tým, že svoju dlhodobú pamäť sústavne obohacujú. Večer je každý jednotlivec hodnotenejším, ak niečo robí, než ráno. Trhová hodnota organizácie sa zvýši o intelektuálnu hodnotu tvorenú jednotlivcami a tímami.

Vecný potenciál, ako produktívny zdroj, je reprezentovaný trvalým a obežným majetkom. Progres vyžaduje prechod od klasickej k vysokej technológii, využívanie informačno-komunikačnej technológie a internetu a vysoké organizovanie. Od každého pracovníka sa vyžaduje zvládnutie technologických zmien, aby mal lepší vecný potenciál než má konkurencia v odbore.

Suroviny, materiál, dielce, energiu a ostatné prevádzkové zdroje treba využívať a optimálne nahrádzať umelými a substitútmi, pokiaľ možno lepšie ako k úlohe pristupuje konkurencia.

Univerzálnym produktívnym zdrojom sú finančné zdroje. Možno ich premeniť za iné zdroje. Ich alokácia má prednostne zodpovedať etape životnosti pracovísk jednotlivcov a tímov, aj etape životnosti podnikov. Zdroje poskytujeme prednostne do začatia a rastu, obmedzujeme pri stagnácii a úpadku aktivity v organizáciách.

Odborný pracovník má porozumieť starým a aj novým činnostiam a sile ich vplyvu na výsledky. Mal by porozumieť strategickej perspektíve, resp. orientovaní činnosti, manažmentu, práci s ľudskými zdrojmi, premene nadriadených a podriadených na lídrov, ktorí sa vyznačujú pozitívnym postojom k zdokonaľovaniu fungovania zverených úsekov a ich rozvoju, a dnes návykom, ktoré rozvíjajú emocionálnu postojovú stránku osobnosti jednotlivcov. Vplyv návykov na plnenie poslania organizácií sa zvyšuje. Treba poznať reálnu váhu produktívnych zdrojov, aj atraktívnych činností.

Výzvou je prekonávať línie odbornosti ako podnikateľ. Odborník sa má stať líniovým podnikateľom. Ten prichádza nie ako podnikateľ s finančnými zdrojmi, ale s odbornými poznatkami, ktoré tvoria pridanú hodnotu. Odborný pracovník má zvládnuť podporný systém zameraný na uplatňovanie odborných poznatkov osvojených v škole.

3. Odborný pracovník má konať ako manažér a líder, nie len ako odborný pracovník

Klasická odborná práca dnes a v budúcnosti predstavuje len malý 20 až 30 percentný podiel úspechu. Zvyšok sú služby zákazníkom, klientom, pacientom, odlišne podľa pôsobenia odborníka, ďalej práca s informáciami a komunikovanie, zamerané na poznávanie a rozhodovanie, do ktorého sa majú zapojiť aj ostatní.

Prácu odborných pracovníkov treba zvládnuť komplexne. Má zahŕňať manažérske prístupy viacerých úrovní:

- strategický aspekt práce je zameraný na vecný potenciál pre tvorbu prosperity a uplatňovanie hodnotového systému užívateľov výkonov - zákazníkov, klientov, pacientov,
- taktický aspekt práce je zameraný na sortiment poskytovaných služieb, s obmenou viazanou na potenciál a druh odbornej činnosti,
- peňažné zabezpečenie prevádzkovej činnosti, hotovosť je pohonom všetkej činnosti v organizácii.

V odbornej práci absolventov škôl sa stáva dôležité porozumieť podstate a integrovaniu manažmentu a líderstva. Sú to najvýznamnejšie podporné zložky k odbornej práci.

Odborný pracovník používa manažment na formulovanie cieľov, využívanie technológie manažmentu, to znamená plánovania, organizovania a kontrolnej činnosti, na dosahovanie cieľov a na zvládnutie nárastu manažérskej kompetencie opretej o podnikateľské princípy. Dnešný svet manažmentu sa opiera o viaceré nové podnety. Napr. o učenie o excelentnosti, podľa Toma Petersa a Roberta Watermana, o využívanie skúseností najúspešnejšej transformácie organizovania organizácie v 20. storočí pod vedením Jacka Welcha v General Electric, alebo o budovanie nového imidžu organizácií na základe podnetov o atraktívnych zdrojoch a činnostiach pre 21. storočie a dôsledkov 11. septembra 2001.

Manažment považujeme, z hľadiska radových pracovníkov, za neviditeľnú činnosť, ktorú treba doplniť o podnikateľské líderstvo. To je viditeľné, je založené na získavaní nasledovníkov,

ich orientovanie na podstatné a skvalitňovanie podstatného. Podmienkou líderstva sú dohody, poskytovanie informácií a názorov a vypočutie každého – to súvisí so zákonom situácie.

Manažment a líderstvo majú svoje silné a slabé stránky, ktoré treba využívať pre pohyb vpred. Keď organizácie fungujú a rozvíjajú sa, stáva sa pre ne rozhodujúce zvládnuť problémy a príležitosti a práca spojená so získavaním nových podnetov na to, aby ich vplyv pôsobil na pracoviská odborných pracovníkov.

4. Odborný pracovník sa musí stať hospodárom s časom vlastným a cudzím

Práca odborného pracovníka sa neobíde bez tlaku, záťaže, nedostatku času. V dôsledku toho môže vykonať len obmedzené množstvo úloh a naplniť len určité očakávania.

Úlohou je dosiahnuť súlad kompetencie a vzťahov odborného pracovníka a tomu zodpovedajúcich úloh. Výsledkom organizovania práce odborných pracovníkov má byť práca podľa časového rozvrhu s úlohami určenými kritériami dôležitosti a naliehavosti, a to v súlade so štýlom práce, ktorý vytvára na pracoviskách určitý druh kultúry.

Pre kultúru podniku sa stáva rozhodujúcou kultúra pracovísk. Odborný pracovník sa musí orientovať v druhoch práce: rozlišujeme aktívnych pracovníkov zameraných na dôležité a naliehavé, pracovníkov s mechanistickým správaním, tí využívajú moc kompetencie a tlak na ostatných, pracovníkov zameraných na odbornú prácu, u nich dominuje tvrdá odborná práca a menej podporná práca so spolupracovníkmi, pracovníkov využívajúcich silu autority v odbornej práci aj v práci so spolupracovníkmi.

Odborný pracovník by sa mal naučiť zvládnuť hodnotenie situácie na pracoviska z hľadiska toho, čo robí a toho, čo by mal robiť. Ďalej by mal poznať základné prostriedky na úsporu práce. Sú nimi plán pracovného času, delegovanie práce na spolupracovníkov, poriadok v informáciách, racionálna úprava pracoviska a podobne.

Sebadisciplína je pre riešenie úspory času rozhodujúca. Východiskom je zvládnutie tejto problematiky:

- návodov na určenie prioritných úloh,
- využívanie Paretovho princípu, podľa ktorého 20 percent činiteľov, pôsobiacich na činnosť, má vplyv na 80 percent výsledkov,
- využívanie ABC metódy členenia úloh,
- vypracovanie matice časového manažmentu na vizualizovanie problematiky,
- vytváranie podmienok pre koncentrovanie pracovníkov,
- výhody usmerňovania času vlastného a času iných.

Odborná práca sa dá lepšie zvládnuť a mať lepšie výsledky, keď neplytváme časom.

5. Odborný pracovník si musí osvojiť návyky vedúce k úspechu v ich odbornej práci

Na prelome storočí sa stáva najvýznamnejším zdrojom a aktivitou podnecujúcou vpred emocionálny postoj a inteligencia jednotlivcov a tímová práca sústredená v organizáciách.

Návyk spája vedomosti, schopnosť ich uplatniť a emocionálny postoj k práci, založený na motivácii a túžbe po tom, čo chcú. Pre uplatňovanie návykov sa stávajú rozhodujúce podmienky pre ich uplatňovanie. Podmienkami sú načúvanie, poznanie a využívanie podstatného, sústavne skvalitňovanie podstatného. Odborníka s týmto návykom nemôže nikto predstihnúť, ak žije v odbornej sieti emocionálnych vzťahov vo svojom profesijnom prostredí.

6. Návykov vedúcich k úspechu jednotlivcov a tímov sú len tri skupiny

Prvá skupina návykov: návyky na dosiahnutie nezávislosti, nezávislosť odborného pracovníka vyjadruje jeho kompetencia, návyk nezávislosti vytvárajú návyky byť proaktívny, čiže robiť, návyk začať myslieť od konca, čiže dať myšlienky na papier a komunikovať o nich s inými, a návyk usporiadať a konať podľa dôležitosti a nevyhnutnosti.

Druhá skupina návykov: návyk na rozvinutie spolupráce, pri dosahovaní úspechu pracovníka, je to návyk budovať vzťahy podľa princípu vyhrám/vyhráš, uplatniť návyk najskôr pochopiť iných a až potom získať pochopenie a návyk synergického komunikovania, čiže názor iného získaš, keď budeš dôveryhodný a budeš rozvíjať spoluprácu s ostatnými.

Tretia skupina návykov: návyk na sústavnú obnovu spôsobilosti, ten vyžaduje podnikateľskú etiku – jej podstatou je sústavne vyhľadávať nové idey, uplatňovať ich, popularizovať výsledky a tento cyklus opakovať.

Prax rozširovania poznatkov o návykoch v práci aj v súkromnom živote ukázala na ich silu a na ochotu ich prijímať. V súčasnosti sa prácu s návykmi dostáva do popredia záujmu pri využívaní poznatkov o atraktívnych produktívnych zdrojoch a podnikových činnostiach.

Odborný pracovník má zvládnuť prácu s tímom a technológiu úspešného vedenia porád svojich spolupracovníkov. Úlohou je využívať silné stránky členov tímov.

7. Odborný pracovník sa má zapájať do budovania konkurencieschopnosti seba, tímu a podniku v ktorom pôsobí

Príchodom odborného pracovníka na pracovisko, sa dostáva odborný pracovník do súťaženía a rivality s ostatnými, ktorí vykonávajú tu istú prácu. V konečnom dôsledku je to zapojenie do zápasu o konkurencieschopnosť organizácie, v ktorej odborný pracovník pôsobí.

O konkurencieschopnosti má každý pracovník vedieť viac. Má poznať čo je to konkurencieschopnosť, jej staré poňatie, nové poňatie, a čo je trvalou konkurencie-schopnosťou organizácie.. Trvale konkurenčnými organizáciami sú organizácie s

vyšším podielom pracovísk, ktoré podávajú lepšie výkony, v porovnaní s konkurenciou. Konkurencieschopná jednotka sa neorientuje na jednu veľkú novotu, ale na novoty na každom jednom pracovisku.

Základné podnety pre tvorbu a rozvoj konkurencieschopnosti organizácií sú 1. ich podnikateľské prostredie, to je najvýznamnejším zdroj podnetov, 2. očakávania jednotlivcov, tí očakávajú úspech, dobré vzťahy a klímu, ak sa im tieto očakávania naplnia, robia všetko pre plnenie poslania svojej organizácie, a 3. podnikateľská podniková kultúra, ta od každého vyžaduje dokonalú prácu a angažovanosť zameranú na poskytovanie iniciatívnych príspevkov v prospech podniku.

Pre zapájania jednotlivcov do trvalej konkurencieschopnej schopnosti a reagovania na podnety, existujú rôzne role:

- absolventa školy považuje vedenie organizácie za talent, za kandidáta stať sa šampiónom, jednotlivcom s nadpriemernými výkonmi,
- odborný pracovník je plnohodnotný vtedy, keď si osvojil podporný systém na uplatňovanie odborných poznatkov,
- členovia vedenia organizácie alebo vnútornej jednotky sú pracovníci, ktorí majú podporovať iniciatívu zameranú na veľké a na malé zmeny vykonávané jednotlivcami a tímami.

Odborný pracovník plní svoju rolu vtedy, ak sa zameria nasledovne:

- orientuje sa na novú generáciu sortimentu poskytovaných výkonov a na novú generáciu technológie vo svojom odbore,
- zapája sa do duplicitných tímov zameraných na organizovanie zmien,
- plne využíva návyky.

V konkurencieschopných organizáciách rozlišujeme dva druhy výsledkov –materiálne, tie sú vyjadrené účelom danej organizácie a ekonomicky, a výsledky nemateriálne, tie sa týkajú naplnenia očakávaní jednotlivcov.

Predpokladom trvalej konkurencieschopnosti organizácií, v ktorých pôsobia odborní pracovníci, je vysoká úroveň personalistiky. Každý odborný pracovník sa nevyhnutne zapája do personálnej práce. Stáva sa aktívnym účastníkom personalistiky. Od odborného pracovníka vždy budeme vyžadovať napr. účasť pri odmeňovaní podriadených spolupracovníkov, pri hodnotení držiteľov pracovných miest, pri koučingu k rozvoju osobnej kariéry a podobne.

8. Odborný pracovník má zvládnuť organizovanie zmien

Odborní pracovníci sa majú tešiť z toho, že sa v ich práci vyskytne problém alebo nová príležitosť. Tie majú vždy príčinu. Väčšina obmedzení je mimo okruh vlastnej pôsobnosti odborných pracovníkov. Vzniká vnútorný konflikt – ísť do toho a narušiť klud zotrvačnosti alebo sa zapojiť do riešenia?

Každá organizácia organizuje veľké zmeny cez odborné jednotky a inštitúcie, malé zmeny sú v rukách každého jednotlivca, najmä ak sa zmeny môžu nezávisle realizovať vo vlastnom úseku pôsobnosti.

Organizovanie zmien sa dnes vyžaduje ako sústavná činnosť každého jednotlivca. Je dôsledkom zmien technológie všetkej práce. Dnes sú podnetmi zmien tiež nespokojní zákazníci, klienti, pacienti, okrajoví užívatelia výkonov, záujemcovia o služby v kompetencii organizácie.

Mechanizmus organizovania zmien a rozvíjania trvalej konkurenčnej schopnosti v organizáciách sa aj prekrývajú. Novou úlohou je nájsť osudovú oblasť rozvoja odbornej činnosti, určiť čo strategicky ovplyvňuje spôsobilosť a správanie jednotlivcov a tímov a čo sa stáva podporným systémom pre rozmrazovanie, technické a adaptabilné riešenie úloh a stabilizovanie realizovanej zmeny.

Výsledkom organizovania zmien v organizáciách sa má stať vysoká úroveň uplatňovania hodnotového systému užívateľov výkonov, ochrana intelektuálneho kapitálu organizácie a nový vzťah organizácie a jeho pracovísk založený jednak na dôvere, transparentnosti, otvorenosti a jednak na spolupráci a spojeníctve.

Odborný pracovník má vedieť, že vedľa mechanizmu organizovania zmien existuje účinná technológia na prenos myšlienkových vzorov na ich pracoviska. Treba si pritom uvedomiť, že veľké zmeny sa vykonávajú ľahšie ako malé. Vysvetlenie spočíva v tom, že veľké sú záležitosťou celej organizácie. Všetky zmeny potrebujú jednoznačnú podporu od vedenia organizácie.

9. Odborný pracovník má vedieť spracovať svoj podnikateľský nápad a vedieť ako uchovať intelektuálny kapitál svojho pracoviska

V dokonale organizovanom podniku nastupuje odborný pracovník na pracovisko a preberá písomný dokument o účelu, čiastkových cieľoch, vykonávaných činnostiach, kompetenciách a vzťahoch s inými, ako aj zámery dohodnuté so všetkými, ktoré sa týkajú zvereného pracoviska.

V slovenských organizáciách ide o fikciu. V organizáciách trhovej ekonomiky je to prax. Naplnenie tejto požiadavky možno predpokladať v budúcich dvoch desaťročiach. Je to otázka uchovania intelektuálneho potenciálu podnikoch, ich úsekoch a útvaroch, ako aj pracovísk odborných pracovníkov.

Odborný pracovník bude musieť zvládnuť vypracovanie písomného dokumentu o organizovanej činnosti. Ide o zachytenie stavu, riešenia alebo návrhu postupu určeného k realizácii. Táto činnosť má konkurenta. Je to projektový manažment. Aj táto činnosť je založená na písomnom dokumente ktorého ťažiskom je riadiaci proces. Toto úsilie najviac priblížil re-inžiniering.

Odborný pracovník by mal poznať pyramídu projektovania organizovanej činnosti organizácie, obsah a užívateľov jednotlivých zložiek, ich vzájomné vzťahy, ako aj mechanizmu projektovania a schopnosť vyhodnotiť ich využiteľnosť.

Zachytenie podnikateľskej príležitosti z dielne odborného pracovníka je spôsobilosť, ktorá umožňuje získať spojencov a spolupracovníkov pre jej realizáciu. Úspech takýchto projektov zvyšujú podnety od užívateľov. Platí, že názory menej ako troch k danej téme sa nepočítajú.

Vysoko budú hodnotené projekty organizovania vlastnej práce, projekty obohacovania kompetencie a vzťahov na zdokonaľovanie fungovania zverených úsekoch. Do popredia pozornosti sa dostávajú projekty rozširovania služieb v oblasti odbornej činnosti a projekty podnikateľského zvládnutia administratívy – ta sa má zmeniť z dnešného postavenia parazita na

iniciatívneho podnikateľa a nový zdroj financovania rozvoja v prospech plnenia poslania organizácie.

Literatúra

1. COVEY, S. R. 1997, reprint 2008. 7 návykov pre úspešný a harmonický život. Vydavateľstvo OPEN WINDOWS, Bratislava 1997, reprinty
2. JIRÁSEK, J. 1993. Transformační řízení. Grada 1993
3. MALANÍK, Z., 2008.: O podnikateľskom organizovaní podnikov – rukopis študijnej pomôcky CMPaP. Bratislava 2008
4. MALANÍK, Z., 2008. O dokonalom podniku – rukopis študijnej pomôcky CMPaP. Bratislava 2008.
5. PETERS, T.. – T. WATERMAN, R., 1982, reprinty 2008. In Search of Excellence. New York 1982 a reprinty
6. 2008 www.tompeters.com
7. 2008 www.bhef.edu

Kontakt:

Ing. Zdenek Malanik, PhD.
Centrum manažérskej prípravy a poradenstva v Bratislave
Člen amerického Business-Higher Education Forum
cmp.malzde@chello.sk