

Horizontální rozvoj odbornosti vedoucích pracovníků v rámci programů rotace práce: Systematická literární rešerše

## Míča, Ondřej; Číp, Jan

Klíčová slova: Pracovní rotace, horizontální odbornost, vzdělávání zaměstnanců, vedoucí pracovníci

### Abstrakt

Rotace práce je jedna z běžných manažerských technik využívaných k horizontálnímu rozvoji. Využití této techniky pro management samotný ovšem není v odborné literatuře dostatečně prozkoumáno. Tato systematická literární rešerše se věnuje právě využití programů rotace práce u vedoucích pracovníků a jejich efektům na zvládání standardních i nestandardních situací. Vzhledem k nedostatečnému prozkoumání tohoto tématu v odborných kruzích je v práci snaha o kritickou integraci myšlenek odborníků, kteří se tématu alespoň dotýkají. Touto integrací jsme došli k názoru, že rotace práce rozšiřuje horizontální odbornost vedoucích pracovníků, dává jim možnost širšího pohledu na věc a na chod celé organizace. Tato zkušenost jim následně může pomoct v řešení problémů, a to jak ve známých, tak neznámých a nestandardních situacích.

### Úvod

Nutnost horizontálního rozvoje odbornosti pracovníků je i přes rozdílnost v rámci jednotlivých odvětví obecně považována za přínosnou, ne-li přímo nutnou součást rozvoje podniků. S horizontální odborností dále souvisí rotace práce, která je relativně známou a široce rozšířenou manažerskou technikou, jejíž první zmínky o aplikaci se objevují už v 60. a 70. letech minulého století (Stites-doe, 1996). Dnes je rotace práce popisována v mnoha populárních zdrojích, včetně snad každé učebnice personálního managementu. Jako jeden z mnoha, popisuje ve své učebnici Němec et al. (2008, s. 154) rotaci práce jako postupné a dočasné přemisťování pracovníka na jiné funkce, kde v jiném prostředí plní jiné pracovní úlohy. Navzdory rozšířenosti této manažerské techniky se však stále objevují možnosti jejího dalšího využití, které by mohl přispět k zefektivnění podnikových procesů a získání konkurenční výhody na trhu.

Jedním z těchto využití je i aplikace rotace práce u vedoucích pracovníků, která v kombinaci se zkoumáním horizontální odbornosti přináší novou potenciální oblast rozvoje těchto pracovníků. Cílem práce je tedy identifikovat pomocí systematické literární rešerše (SLR) efekty horizontálního rozvoje odbornosti v rámci programů rotace práce na činnost vedoucích pracovníků, zejména s ohledem na zvládání špatně strukturovaných/nestandardních (tj. nových anebo neznámých) situací.

Práce je rozčleněna do několika částí, přičemž v první části teoretických východisek budou vysvětleny základní pojmy, se kterými se v práci bude pracovat, definované na základě komparace přístupů různých autorů. V další sekci je vysvětlena výzkumná metoda a také je více popsán systém sběru dat pro vypracování této systematické literární rešerše. Ve třetí části jsou vysvětleny samotné výsledky, kterých jsme v rámci práce dosáhli. Následuje diskuze, ve které je práce kriticky zhodnocena a jsou zaznamenány slabiny a nedostatky metodiky. V závěru práce se nachází také shrnutí výsledků práce a návrh na další výzkum v rámci tématu.

### Teoretická východiska

V ekonomickém kontextu se uvádí dva druhy učení, při kterých vznikají znalosti: vertikální a horizontální. První z nich, vertikální, spočívá v akumulaci znalostí při učení a je velice aktuální díky moderním trendům v ekonomice jako je stále větší specializace lidí na jednu činnost (Li, 2017). Vertikální učení prohlubuje znalosti v určité oblasti a protahuje odbornost ve tvaru T člověka (z anglického překladu T-shape skills) směrem dolů. Tato forma učení je běžná například na univerzitách a vysokých školách nebo při zaučování pracovníků v podniku a drží se konceptu od učedníka k mistru. Nejčastěji je tedy toto učení spojeno se stabilní, rutinní činností (Gegenfurtner, 2013).

Druhé je horizontální učení, které naopak spočívá v tvorbě znalostí prostřednictvím sdílení znalostí u jedinců, skupin nebo organizací (Li, 2017) a jeho výsledkem je horizontální odbornost. Sdílení znalostí lze označit jako proces, při kterém dochází k výměně znalostí mezi jedinci a vznikají tím znalosti nové (Bencsik, 2017). Toto horizontální učení rozšiřuje koncept dovedností ve tvaru T jedinců a je spojeno s tím, jak jsou jedinci schopni adaptovat se na nerutinní činnosti ve stále se měnících podmínkách (Gegenfurtner, 2013). V dnešní době se kladou na manažery stále větší požadavky ve smyslu většího počtu podřízených, které musí korigovat. To následně vede i k větší nárokům na porozumění široké škály problémů. Právě zde tedy vidíme hlavní potenciál v rozvoji horizontální odbornosti.

Rotace práce je běžná manažerská technika, která má za cíl pozvednout pracovníkovu motivaci a rozšiřovat jeho znalosti (Ortega, 2001). Motivace je tu myšlena ve smyslu potlačení pocitu otrávení z rutinní činnosti pracovníka a ve smyslu zvýšení zájmu o práci. Při této technice tedy pracovník rotuje napříč různými pracovními pozicemi, což klade nároky na znalosti ve více směrech, protože na jinou pracovní pozici potřebujete jiné znalosti (Oparanma a Nwaeke, 2015). Často se lze setkat s názory, že náklady na dodatečné vzdělávání pracovníků a realizaci této techniky jsou při nesprávné aplikaci větší než přínosy, které tato technik nabízí (Schneider et al., 2005). Mluvíme tu však právě o výše zmiňovaném horizontálním učení a velkém potenciálním přínosu pro jeho horizontální odbornost.

Dnes je metoda rotace práce stále nejčastěji aplikována u běžných řadových pracovníků, kteří pracují manuálně (Mossa et al., 2016). Naproti tomu však Ortega (2001) uvádí, že pro pracovníky, kteří nepotřebují být velmi kreativní a schopní reagovat na změny to není potřeba. Pro podniky, které se nezabývají inovacemi nebo nemusí řešit nestandardní situace je tato metoda dokonce téměř na škodu. Právě pro vedoucími pracovníky jsou však tyto vlastnosti stěžejní (Armstrong, 2011, str 46-53) a proto vidíme smysl ve zkoumaní rozšiřování horizontální odbornosti vedoucích pracovníků pomocí rotace práce.

### Výzkumné metody a data

Práce je napsána jako systematická literární rešerše. Tuto metodu Okoli a Schabram (2010, s. 4) popisují jako systematickou metodu identifikace, hodnocení a syntézy již existující dokončené práce vytvořené výzkumnými pracovníky, vědci a odborníky z praxe. Jako takovou se snažíme vyrovnat všem standardům, kterých tato metodika má dosahovat.

Ke sběru informací byl využit převážně Google Scholar a v menší míře také vyhledávač Web of Science. K vyhledávání jsme použili řadu klíčových slov, jako jsou “Learning”, “Horizontal”, “Job rotation”, “Staff”, “Training”, “Management”, “Manager”, “Leader”, a mnohá další.

Vzhledem k velkému množství vyhledaných článků bylo v rámci udržení kvality systematické literární rešerše dále nutné vyřadit z těchto článků ty, které do se práce nehodily obsahově, které byly málo recenzované a také články se starším rokem vydání. Toto třídění bylo provedeno částečně pomocí filtrů a částečně manuálně. Obecnou snahou bylo vyřadit články starší než 25 let a články starší 15 let využívat co nejméně.

Nepodařilo se nám najít žádné zdroje, které by se věnovaly konkrétně našemu tématu – tedy efektům horizontálního rozvoje odbornosti v rámci programů rotace práce na činnost vedoucích pracovníků. Z tohoto důvodu jsme se rozhodli články, souvisejícími alespoň z části s naším cílem, kriticky integrovat.

Jak doporučuje Hart (1999), snažíme se v této práci o transparentnost a o kritické hodnocení námi vybraných zdrojů informací za cílem objektivního transformování a integrace těchto informací k dosažení našeho cíle. Stejně tak se snažíme alespoň částečně vyvarovat limitům systematické literární rešerše, které zmiňuje Rousseau et al. (2008), a to převážně subjektivitě jednotlivých prací, i naší vlastní.

### Výsledky

Během rotace práce je změněna pracovní náplň mimo jiné za účelem rozšiřování znalostí. Eriksson a Ortega (2006) pracovali s pojmem zaměstnanecké učení u rotace práce a ve svých předpokladech uvádí, že pracovníci, kteří rotují, rozvíjí své znalosti díky větším nárokům na jejich rozsah znalostí a díky rozsáhlejšímu tréninku a zaučení než u pracovníků, kteří nerotují.

Během rotace práce jsou na pracovníka kladeny nároky na porozumění odlišné problematiky, než se kterou se normálně setkává. Jedná často se předmětně podobnou práci, nicméně je tento zaměstnanec stejně nucen naučit se její základní principy, a to během jeho zaučení nebo jeho vlastní aktivitou, tak aby tuto práci byl schopen vykonávat (Champion et al. 1994). Při kontaktu s jinými pracovníky v rámci zaučení nebo při komunikaci s novými podřízenými dochází ke sdílení znalostí, přičemž u pracovníka operujícího mimo jeho dosavadní oblast působnosti rozvíjí jeho horizontální odbornost.

Jak jsme již dokázali v předchozích odstavcích, horizontální odbornost zaměstnance se rozšiřuje díky sdílení znalostí, které probíhá během rotace práce. Otázkou však zůstává, zda je tato manažerská technika žádoucí i pro vedoucí pracovníky. Autoři McIntosh a Taylor (2013) ve své práci představují tzv. “profesionály dovedností ve tvaru T”, které charakterizují jako odborníky schopné poskytnout efektivní způsoby řešení problémů a schopné inovativního myšlení, díky kterému se zefektivňuje chod organizace. Tito odborníci disponují nejen rozsáhlou vertikální odborností, ale také širokou horizontální odborností, díky které mají širší pohled na věc. Z tohoto profilu hodnotíme tyto T-shape odborníky jako vhodné pracovníky právě na vedoucí pozice díky schopnosti řešení problémů a zefektivňování chodu organizace, neboť tyto schopnosti jsou pro vykonávání takovéto pozice nezbytné.

V rámci systému řízení znalostí se jako jedna z nejdůležitějších složek uvádí spolupráce pracovníků, při které dochází ke sdílení znalostí (Crawford, 2005) a dále jako esenciální faktor vůdcovství v organizaci se uvádí učení, neboť vůdci jsou zodpovědní nejenom za učení osobní, ale taktéž za organizační učení (Baines, 1997). Právě učení stojí za úspěchem T-shape odborníků, kdy u nich dochází jak k rozšiřování vertikální, tak k rozšiřování horizontální odbornosti. McIntosh a Taylor (2013) dále uvádí, že horizontální odbornost se rozvíjí díky kolektivnímu jednání a spolupráci. Výsledkem jsou potom inovace vzniklé díky znalostem, které byly vytvořeny díky této spolupráci napříč organizačními vazbami (Chesbrough 2003).

Právě v tomto místě vidíme souvislost mezi vedoucími pracovníky a jejich rotací práce. Díky rotaci práce se vedoucí pracovník dostane na různá stejně vysoko postavená místa, na která bude muset být patřičně zaučen. Při procesu jeho zaučení bude docházet ke spolupráci se zaučujícím a později i s jeho novými podřízenými, při kterém bude docházet ke sdílení znalostí. Tyto nově nabyté znalosti budou rozšiřovat jeho horizontální odbornost, protože se nebude jednat o jeho hlavní náplň práce, nicméně horizontální odbornost přinese vedoucímu pracovníku možnost širšího pohledu na věc a na chod celé organizace, díky čemuž bude schopný lépe dosáhnout řešení vzniklých problémů a bude tak celkově lépe zvládat nové, neznámé a nestandardní situace.

### Diskuze

Tato práce byla zhotovena za účelem identifikování efektů horizontálního rozvoje odbornosti v rámci programů rotace práce na činnost vedoucích pracovníků se zaměřením na špatně strukturované a nestandardní situace.

Díky názorům autorů Ortega (2001), Oparanma and Nwaeke (2015) a Li (2017) jsme si uvědomili souvislost mezi rotací práce a horizontální odborností, prostřednictvím vzájemného sdílením znalostí. Názory autorů Gegenfurtner (2013) a McIntosh a Taylor (2013) nás dále navedli na provázanost vedoucích pracovníků a jejich horizontálních dovedností, které využívají pro řešení nestandardních situací a stejně tak k inovativnímu myšlení, které je pro takovéto pracovníky esenciální.

Na základě systematické literární rešerše jsme tedy došli k závěru, že rotace práce podporuje sdílení znalostí, které u vedoucích pracovníků podporuje horizontální odbornost, která následně přináší možnost širšího pohledu na problémy i chod celé organizace. Současně shledáváme, že se díky těmto znalostem zvyšuje pravděpodobnost úspěšného řešení neznámých a nestandardních situací.

Hlavními námitkami, které mohou oponovat závěrům této práce, je nedostatečná podloženost vědeckými pracemi, které by se přímo zabývaly námi zkoumanou problematikou. Při sběru dat, za využití platforem Google Scholar a částečně Web of Science jsme nedokázali najít přesnou shodu zadaného tématu. Z tohoto však usuzujeme, že náš cíl práce zkoumá relativně novou vědeckou oblast, která by mohla přinést určité přínosy a nové pohledy na problematiku.

Další námitkou, která částečně navazuje na první, je chybějící určité číselné vyjádření. Významné negativum rotace práce je totiž vysoká nákladnost na dodatečné vzdělávání (Schneider et al., 2005). Vzhledem k tomu, že docházíme k závěrům, že rotace práce u vedoucích pracovníků je přínosná díky lepšímu zvládání nestandardních situací a částečně tuto metodiku i doporučujeme, jsme si vědomi, že nepodloženost číselně vyjádřených přínosů a nákladů snižuje hodnotu výsledků této práce.

Právě kvůli těmto námitkám považujeme za vhodné pro další rozvoj této tématiky provedení empirického výzkumu v rámci jedné, či více organizací. Tento výzkum by samozřejmě mohl mít různé podoby a rozsah. Naším návrhem na tento výzkum je testování vedoucích pracovníků v rámci nestandardních problémů a situací. Jedna skupina těchto pracovníků by v rámci jednoho či více předcházejících let podstoupila programy rotace práce, zatímco druhá skupina nikoliv. Tento výzkum by se také dal strukturovat tak, že by se ve výsledku promítly také číselné hodnoty nákladů na rotaci práce vzhledem k procentuální úspěšnosti testovaných pracovníků.

### Závěr

V této systematické literární rešerši jsme se zabývali problematikou programů rotace práce u vedoucích pracovníků. První část práce, pokrývající teoretická východiska a metodiku, dává podklad pro samotné výsledky zmiňované v části druhé.

Navazující kapitola prezentovala zjištěné výsledky, které byly zjištěny systematickou literární rešerší a úvahou nad danou problematikou. Tímto způsobem byl prokázán cíl práce, tedy byly identifikovány pozitivní efekty horizontálního rozvoje odbornosti v rámci programů rotace práce na činnost vedoucích pracovníků v nestandardních situacích.

V rámci diskuze byly shrnuty výsledky i názory autorů v odborné literatuře, prostřednictvím kterých bylo výsledků dosaženo. Dále byly uvedeny limitující faktory této SLR a návrh na budoucí výzkumy, které by napravily nedostatky této práce a přinesly reálné podklady pro podniky snažící se o zvyšování efektivnosti svých vedoucích pracovníků.

### Literatura

Abdul-Jalal, H., Toulson, P., & Tweed, D. (2013). Knowledge sharing success for sustaining organizational competitive advantage. Procedia Economics and Finance, 7, 150-157.

Armstrong, M. (2011). How to be an even better manager: A complete AZ of proven techniques and essential skills. Kogan Page Publishers.

Bathelt, H., Cohendet, P., Henn, S., & Simon, L. (Eds.). (2017). The Elgar companion to innovation and knowledge creation. Edward Elgar Publishing.

Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. Academy of management journal, 37(6), 1518-1542.

Crawford, C. B. (2005). Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management. Journal of knowledge management.

Eriksson, T., & Ortega, J. (2006). The adoption of job rotation: Testing the theories. Ilr Review, 59(4), 653-666.

Gegenfurtner, A. (2013). Transitions of expertise. Transitions in vocational education, 305-319.

Hart, C. (1999). Doing a Literature Review: Releasing the Social Science Research Imagination (1st ed.). Sage Publications Ltd.

McIntosh, B. S., & Taylor, A. (2013). Developing T‐shaped water professionals: Building capacity in collaboration, learning, and leadership to drive innovation. Journal of Contemporary Water Research & Education, 150(1), 6-17.

Mossa, G., Boenzi, F., Digiesi, S., Mummolo, G., & Romano, V. A. (2016). Productivity and ergonomic risk in human based production systems: A job-rotation scheduling model. International Journal of Production Economics, 171, 471-477.

Němec, O., Bucman P., & Šikýř M. (2008). Personální management. Vysoká škola ekonomie a managementu, 154.

Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A guide to conducting a systematic literature review of information systems research.

Oparanma, A. O., & Nwaeke, L. I. (2015). Impact of job rotation on organizational performance. Journal of Economics, Management and Trade, 183-187.

Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. Management science, 47(10), 1361-1370.

Rousseau, D. M., Manning, J., & Denyer, D. (2008). Evidence in Management and Organizational Science: Assembling the Field's Full Weight of Scientific Knowledge Through Syntheses. SSRN eLibrary. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\_id=1309606

Seifried, J., & Wuttke, E. (Eds.). (2013). Transitions in vocational education. Verlag Barbara Budrich.

Schneider, S., Davis, K., & Jorgensen, M. (2005). Pros and cons of job rotation as a means of reducing injury costs. Journal of occupational and environmental hygiene, 2(1), D1-D3.

Stites-Doe, S. (1996). The new story about job rotation. Academy of Management Perspectives, 10(1), 86-87.

Un, C. A. (2007). Managing the innovators for exploration and exploitation. Journal of Technology Management & Innovation, 2(3), 4-20.