

# Horizontálny rozvoj odbornosti vedúcich pracovníkov v rámci programu rotácie práce

## Rӧsnerová, Zuzana

Kľúčové slova: rotácia práce, horizontálne vzdelávanie, vedúci pracovníci, manažment, kompetencie

### Abstrakt

Rotácia práce je jednou z bežných tréningových praktík vzdelávania. Táto práca si kladie za cieľ na základe systematickej literárnej rešerše objasniť kompetencie rotácie vedúcich pracovníkov ako jednej z techník horizontálneho rozvoja odborností. Po dôkladnom preskúmaní danej problematiky možno konštatovať, že využitie tejto techniky pre manažment ešte nie je dostatočne preskúmané. Vzhľadom na túto skutočnosť boli v práci použité odborné články, ktoré sa tematikou zaoberali aspoň z časti. Po spracovaní témy možno povedať, že kompetencií, ktoré môžu vedúci pracovníci po absolvovaní rotácie práce získať, je viacero. V závere práce sú následne kriticky zhodnotené dosiahnuté výsledky a vyvodené odporúčania.

### Úvod

V súčasnej dynamickej a rýchlo sa meniacej dobe je potrebné klásť dôraz na neustále vzdelávanie a rozvoj ľudí. Inak tomu nie je ani v pracovnej sfére. V praxi řízení ľudských zdrojov chápeme vzdelávanie ako rozvoj zručností, potrebných pre lepšie vykonávanie zamestnania (Čapková, 2016). Existuje veľa programov rozvoja, ktoré môžu organizácie aplikovať na podporu talentu a vedomostí zamestnancov. Jedným z nich je práve rotácia práce. Ako uvádza Khan (2014), rotácia práce je systematické premiestňovanie pracovníkov na iné funkcie, či plnenie iných úloh na určité obdobie.

Cieľom tejto práce je prostredníctvom systematickej literárnej rešerše identifikovať hlavné kompetencie rotácie práce, ako jednej z metód horizontálneho vzdelávania vedúcich pracovníkov.

Práca je rozdelená na tri hlavné častí. V prvej časti sú zadefinovane teoretické východiská, ktoré slúžia na zorientovanie sa v základných pojmoch danej problematiky. Následne je v práci popísaná výskumná metóda a využitý postup pri zbere a třídění dát. Tretia časť práce je venovaná hlavným zisteniam a teda popisuje hlavné kompetencie rotácie práce so zameraním na vedúcich pracovníkov. Následne na to sú v časti Diskusia kriticky zhodnotené dosiahnuté výsledky práce. Práce je ukončená krátkym zhrnutím a návrhy na další výzkum.

### Teoretické východiská

Proces vytvárania znalostí možno v ekonomickom kontexte rozdeliť do dvoch kategórií: vertikálne a horizontálne vzdelávanie.

Na jednej strane sa vertikálne učenie vzťahuje na proces zhromažďovania vedomostí prostredníctvom vzťahov medzi podnikmi a vstupmi. Príležitosť vertikálneho učenia sa exponenciálne zvyšuje s prehlbovaním sociálnej deľby práce v spoločnostiach, a teda učí pracovníkov lepšie sa špecifikovať na jednu činnosť. Na druhej strane, horizontálne vzdelávanie sa týka procesu, v ktorom sa vedomosti zdieľajú a vytvárajú priamo alebo nepriamo medzi jednotlivcami a firmami, ktoré majú rovnaké odborné oblasti a vykonávajú podobné činnosti (Li, 2017).

Horizontálne vzdelávanie súvisí s tým, ako sa jednotlivci prispôsobujú nerutinným úlohám. Takáto perspektíva je užitočná v technologicky bohatých prostrediach na analýzu toho, ako odborníci reagujú na zmeny a ako sa s nimi vyrovnávajú (Gegenfurtner, 2013). Aby manažérske pozície vedeli riadiť svojich zamestnancov, musia dobre poznať ich prácu a rôzne súvislosti v podniku. Práve na to im slúži horizontálne vzdelávanie.

Rotácia práce, ako jedným z nástrojov horizontálneho rozvoja dovedností a znalostí, je metodou školenia absolvovaného v organizácii, zahŕňajúcej manažérov ale aj iné pozície. Zamestnanci sú systematicky presunutí z jednej práce, oddelenia alebo úlohy do druhej po tom, čo v nej strávili určitý čas. Cieľom rotácie je získať väčšie zručnosti, vedomosti, či rozhľad medzi jednotlivými súvislosťami (Oparanma, 2015). Rotácia práce je tiež definovaná ako horizontálne presúvanie pracovníkov na rôzne miesta, kedy každé miesto vyžaduje odlišné zručnosti a zodpovednosti. Rotácia pracovníkov zahŕňa stratégie navrhovania pracovných miest, ktoré sa používajú na zvýšenie motivácie zamestnancov v práci alebo pri opakujúcich sa úlohách (Ali-Mohammadi, 2017).

Rotácia práce je nástrojom na zvýšenie motivácie, angažovanosti a účasti zamestnancov na práci, čo je tiež dôležité pre efektívny a integrovaný výkon organizácie. Taktiež sa považuje za efektívny spôsob rozvoja nových schopností. Rotácia práce je proces navrhovania úloh, ktorý sa široko používa v mnohých organizáciách na rôznych úrovniach organizačnej hierarchie. Rotácia práce je výsledkom úsilia, odhodlania a implementácie ľudskej štruktúry s technologickými procesmi (Nefei, 2014).

Bennett (2003) definoval dva druhy rotácie a to:

* Rotácia v rámci funkcie - rotácia medzi úlohami s rovnakou alebo podobnou úrovňou zodpovednosti, v rámci rovnakej prevádzkovej alebo funkčnej oblasti.
* Krížová funkčná rotácia - presun medzi úlohami v rôznych častiach organizácie, na rôznych oddeleniach a to v určitom časovom období.

Práve rotácia sa považuje za jednu z najlepších metód v organizácii, pretože ak sa správne implementuje, zlepší výkonnosť pracovníkov a na konci školiaceho programu by mali byť zamestnanci obohatení o zručnosti, najmä čo sa týka prepojenia pracovného procesu organizácie (Oparanma, 2015).

Pôvodné príklady rotácie práce môžeme vidieť v prípade Japonských firiem. Na základe zachovaných prípadových štúdií možno povedať, že rotácia pracovných miest sa v Japonsku praktizovala už koncom 50. rokov. Štúdie ukazujú, že rotácia práce sa rozšírila pôvodne v japonských priemyselných odvetviach. Ekonomickým úspechom japonských firiem následne vzrástol záujem o rotáciu v USA a ďalších krajinách (Cosgel, 1998).

### Výzkumné metody a data

Na hlbšie pochopenie danej problematiky je použitá metóda systematickej literárnej rešerše. Jej hlavným cieľom je prostredníctvom odborných recenzovaných článkov objasniť hlavné kompetencie rotácie práce, ako jednej z metód horizontálneho vzdelávania vedúcich pracovníkov.

Pre dostatočnú relevantnosť zdrojov boli použité vyhľadávače Web of Science a Google Scholar, prostredníctvom nasledujúcich krokov.

Najdôležitejšie pre správne vyhľadávanie bolo zadanie kľúčových slov. Tie sme prostredníctvom rozšíreného vyhľadávania rozdelili na tri kategórie a to, rotácia práce ("job rotation\*" OR "work rotation\*"), vedúci pracovníci (management OR manager OR leader OR supervisor) a vzdelávanie (education OR learning OR train OR skill OR develop).

Vzhľadom na veľkú vzorku údajov sme ďalej špecifikovali publikácie na vedecké články kategórií manažment, psychológia a obchod. Zdroje sme tiež vytriedili na nie staršie ako 5 rokov. Z výsledných článkov sme na základe analýzy abstraktu definovali 8 ako relevantných.

Obrázok č. 1- postup vyhľadávania zdrojov

Počet zdrojov vyhľadávaných pomocou kľúčových slov

n = 1 400

Počet zdrojov vyhľadávaných pomocou rozšíreného vyhľadávania

n = 173

Počet zdrojov vytriedených pomocou abstraktu alebo obsahu

Použité články

n = 8

Použité články

zdroj: vlastné spracovanie podľa PRISMA Flow Diagram

### Výsledky

V teoretických východiskách práce sme definovali horizontálne vzdelávanie a tiež rotáciu práce ako jednu z jeho nástrojov. V tejto kapitole sa bližšie pozrieme na prehľad kompetencií, ktoré možno rozvíjať práve pomocou rotácie práce u vedúcich pracovníkov a to na základe zvolenej metódy LRS.

#### Aké sú hlavné kompetencie rotácie práce pre vedúce pozície?

Rotácia práce umožňuje zamestnancovi poznať základy celého procesu podniku, čím sa stáva všestranným a kompetentným na zvládnutie akejkoľvek zadanej úlohy (Oparama, 2015). Práve prevzatím nových úloh, samostatným a zodpovedným vykonávaním funkcií sa zvyšujú vedomosti a schopnosti manažéra a sprostredkuje sa mu dojem rozmanitosti jednotlivých úloh spoločnosti (Zin, 2020).

Ako uvádza Oparama (2015), výsledok prechodu z jednej úlohy na druhú má dva symbolické účinky, ktoré hodnotíme pre manažment ako pomerne kľúčové:

* pracovníci sa oboznámia s rôznymi aspektmi fungovania firmy. V tomto prípade prichádza do úvahy univerzálnosť, vďaka ktorej má pracovník krok s celým procesom práce a prevádzky,
* pracovníci získavajú rôzne zručnosti, technické know-how a znalosti rôznych útvarov a oddelení firmy. Pracovník, ktorý by prešiel týmto procesom, by sa ujal zodpovednosti, dostal by širší záber a čelil by niekoľkým výzvam.

Zin (2020) ďalej dodáva, že rotácia pracovných miest je ústredným prvkom v rámci diskusie o flexibilite zamestnancov. Funkčná flexibilita je často spojené s rôznymi modelmi pracovného systému a je tiež nesmierne dôležitá pri práci manažérov, preto ju hodnotíme ako jednu z hlavných kompetencií.

Práca vedúcich pozícií v mnohých prípadoch závisí od dobrej komunikácie so zamestnancami. Santos (2016) vo svojej štúdii udáva, že najcitovanejšou výhodou rotácie pracovných miest bola podpora alebo umožnenie efektívnejšej komunikácie medzi jednotlivcami, zlepšenie sietí a vzťahov medzi zamestnancami.

Ali-Mohammadi (2017) uvádza, že sa rotácia používa na zvýšenie motivácie zamestnancov v práci alebo pri opakujúcich sa úlohách. Tumipa (2016) v svoje štúdii dopĺňa, že rotácia predstavuje akúsi prevenciu pred nudou pri práci.

Linge (2019) vytvorila štúdiu, prostredníctvom ktorej zisťovala efekt rotácie práce na motiváciu zamestnancov. Zamestnanci v štúdii potvrdili, že im rotácia pomohla lepšie poznať organizáciu, pochopiť prepojenosť mnohých úloh či naučiť sa nové veci. Avšak na rozdiel od tvrdenia Ali-Mohammadi zo štúdie vyplýva, že rotácia niektorých zamestnancov sterasovala a pre niektorých bola nepríjemná.

Ragel (2017) popisuje, že stres z práce vo veľkej miere negatívne ovplyvňuje výkon zamestnancov. Rotácia práce má však pozitívny vzťah a vplyv na pracovnú spokojnosť. Je to z dôvodu, že rotácia slúži ako jedna z najlepších tréningových techník, pomocou ktorej sa zamestnanci zámerne dostávajú do nových stresujúcich situácií a tým sa s nimi učia pracovať. Ako bolo spomenuté v štúdii od Linge (2019), táto technika im z počiatku môže spôsobovať stres, no pomáha im tým zvládať problémy v reálnych situáciách. Táto kompetencia je preto pre manažérske pozície kľúčová, vzhľadom na to, že sa pri ich práci často stretávajú s novými situáciami, ktoré treba riešiť za pochodu.

Tumipa (2016) na záver dopĺňa tri neutrálne kompetencie, ktoré sa pri rotácii práce zlepšujú. Sú nimi efektívnosť, produktivita a kvalita vykonanej práce.

#### Aké sú úskalia rotácie práce?

Príliš veľká zmena pri zadávaní úloh môže byť škodlivá pre jednotlivcov i organizáciu. Oparanma (2015) naznačuje niektoré úskalia alebo nedostatky, keď popisuje, že je dôležité nedávať pracovníkovi úlohu, ktorá je buď príliš ľahká, alebo príliš náročná. Rotácia práce môže uspieť iba u pracovníka, ktorý si viac uvedomuje úspech, rast a zodpovednosť. Ako nevýhody rotácie práce ďalej uvádza Santos (2016) časovú náročnosť a náročnosť plánovania rotácie. Rahman (2020) pridáva k nevýhodám bránenie špecializáciám, zníženie morálky či zníženie úrovene výkonu v krátkodobom horizonte.

### Diskusia

Cieľom tejto práce bolo objasniť hlavné kompetencie rotácie práce, ako jednej z metód horizontálneho vzdelávania vedúcich pracovníkov. Provedený výskum zistil, že existujú medzery v tejto oblasti výskumu, a teda neexistujú práce zamerané priamo na využívanie rotácie práce u vedúcich pracovníkov. Aj napriek tejto skutočnosti sa podarilo zo systematickej literárnej rešerše identifikovať kompetencie, ktoré sú vzhľadom na prácu riadiacich pozícií prínosné. Zin (2020) uvádza ako jednu z týchto kompetencií funkčnú flexibilitu, ktorá je pri rozmanitej práci manažérov veľmi dôležitá. Santos (2016), ďalej vyzdvihuje komunikáciu, ktorá pri riadení ľudí určite patrí medzi kľúčové kompetencie. Regal (2017) dodáva, že rotácia slúži ako jedna z najlepších tréningových techník, pomocou ktorej sa zamestnanci zámerne dostávajú do nových stresujúcich situácií a tým sa s nimi učia pracovať. Zvládanie stresu vzhľadom na prácu manažérov považujeme taktiež za jednu z najdôležitejších kompetencií.

Horizontálne učenie má viacero spôsobov učenia. Je potrebné dodať, že rotácia práce nemá len výhody, ale tak ako iné spôsoby učenia, má aj svoje úskalia. Na záver sme preto uviedli niektoré, ktoré rotácia prináša. Medzi tie hlavné patri okrem iného časovú náročnosť či náročnosť na plánovanie (Santos, 2016).

### Záver

Aj napriek problematickému vyhľadávaniu zdrojov možno povedať, že sa nám cieľ práce podarilo splniť. Z dôkladného prebádania problematiky je zrejmé, že rotácia práce prispieva mnohými kompetenciami pre riadiace pozície. Tými najhlavnejšími sú zvládanie stresu, zlepšenie komunikácie, funkčná flexibilita a mnohé iné. Vzhľadom na to, že zdroje, z ktorých bylo čerpáno, neboli zamerané priamo na problematiku riadiacích pozícií, na základe našich zistení navrhujeme hlbšie prebádanie danej problematiky, a to konkrétne preskúmať využívanie programu rotácie práce u vedúcich pracovníkov, a to z viacerých aspektov.

### Literatúra

Ali-Mohammadi, F., & Ramezani, M. (2017). Evaluate the effectiveness of job rotation system and its impact on employees' readiness for job rotation: Case study of: Maskan bank branches in the city of Tabriz. *International Review*, (1-2), 27-35.

Bennett, B. (2003). Job rotation: Its role in promoting learning in organizations. *Development and Learning in Organizations*, *17*(4), 7-9.

Cosgel, M. M., & Miceli, T. J. (1998). On job rotation.

Čepelová, P. C. A. Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov. *Manažment v teórií a praxi*, 22-23.

GEGENFURTNER, Andreas. Transitions of expertise. Transitions in vocational education, 2013, 305-319.

Khan, F., Rasli, A. M., Yusoff, R. M., Ahmed, T., Rehman, A., & Khan, M. M. (2014). Job rotation, job performance, organizational commitment: An empirical study on bank employees. *Journal of Management info*, *3*(1), 33-46.

LI, Pengfei. Horizontal learning. In: The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation. Edward Elgar Pubhshing, 2017.

Linge, T. K. (2019). Job Rotation And Employee Motivation: A Case Of Small ICT Firms In Nairobi Kenya. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, *10*(1), 133-138.

Nafei, W. A. (2014). Do job rotation and role stress affect job attitudes? A study from Egyptian context. *American International Journal of Social Science*, *3*(1), 94-108.

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

Ragel, S., & Ragel, V. R. (2017). The effects of job rotation, role stress and job satisfaction on organizational citizenship behavior of bank employees. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 1-10.

Rahman, H. K., Yosif, A. N., & Mahmud, B. Q. (2020). An Investigation of Obstacles Affecting Implementation of Job Rotation Process: A Case Study of Erbil Administrative Technical Institute and Shaqlawa Technical Institute. *Polytechnic Journal of Humanities and Social Sciences*, *1*(1), 38-47.

Santos, R. E., da Silva, F. Q., & de Magalhães, C. V. (2016, June). Benefits and limitations of job rotation in software organizations: a systematic literature review. In *Proceedings of the 20th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering* (pp. 1-12).

Tumipa, V., & Rumokoy, F. S. (2018). The role of job rotation practices towards employee performance in Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, *6*(2).

Zin, M. L. M. (2020). The effect of job rotation on career management. *Malaysian Management Journal*, *19*, 25-35.