

„Moderná vzdelávacia politika a jej vplyv na rozvoj ľudských zdrojov“

v kontexte Stratégie rozvoja konkurencieschopnosti
SR do roku 2010

Od zdrojov ku kapitálu

Martin Krekáč,
Co-Founder & Chairman
Amrop Jenewein Group

Vízia a základné ciele

modernej vzdelávacej politiky

SVETOVÉ TRENDY

- Flexibilná adaptácia vzdelávacích inštitúcií na meniace sa potreby trhu práce

ZÁKLADNÉ CIELE

- Vytvorenie rovnováhy znalostí a schopností (smerovanie k ideálnemu absolventovi)
- Odhad trendov a príprava na budúci vývoj trhu práce

VÍZIA - NOVÁ FILOZOFIA (ZNALOSTNÁ SPOLOČNOSŤ)

- Ambiciózne plány a nové myšlienky (identifikácia a rozvoj lídrov a talentov)
- Prirodzený systém napredovania (nová filozofia)

PROFESIONALIZÁCIA SYSTÉMU

- Reforma správy a riadenia vzdelávacích inštitúcií
- Budovanie partnerstiev – vzdelávacie inštitúcie, súkromný a verejný sektor (správne rady)

PERSONÁLNA POLITIKA

- Personálne posilnenie vzdelávacích inštitúcií o profesionálnych odborníkov a manažérov s podnikateľskými skúsenosťami

Dosah vzdelávacej politiky na mieru nezamestnanosti a tvorbu inovačného potenciálu ekonomiky

Rast vzdelania a kvalifikácie = rast produktivity práce \neq rast zamestnanosti



Moderná Vzdelávacia Politika

Profesionálne Programy Identifikácie a Rozvoja Líderstva a Talentov

BEST PRACTICES

- Psychometrické Testy
- Diagnostika
- Hodnotenie
- Akčné učiace sa skupiny
- Kaučing
- Mentoring

Rozvoj ľudských zdrojov a konkurencieschopnosť ekonomiky

Od Zdrojov ku Kapitálu

L'UDSKÉ ZDROJE

KORPORÁTNY SEKTOR

ZAMESTNANOSŤ
KONKURENCIESCHOPNOSŤ

VEREJNÝ SEKTOR

RIADENIE

TRETÍ SEKTOR

NOVE PRÍSTUPY

**LÍDERSTVO
A
TALENTY**

INOVÁCIE VEDENIE

**CORPORATE
GOVERNANCE**

BUDOVANIE PARTNERSTIEV

**VZDELÁVACÍ
SYSTEM**

ZNALOSTI
VEDOMOSTI

L'UDSKÝ KAPITÁL

Dobrá Správa

BUDOVANIE PARTNERSTIEV KORPORÁTNEHO, VEREJNÉHO A TRETIEHO SEKTORA

KORPORÁTNY SEKTOR

- stratégia, riadenie a konkurencieschopnosť,
- výmena najúspešnejších podnikateľských stratégií a inovačných riešení („nezávislí riaditelia“),
- rozvoj slovenského kapitálového trhu a dôveryhodnosti a hodnoty subjektov kótovaných na burze.

VEREJNÝ SEKTOR

- Vytváranie oficiálnych poradných orgánov -
- Advisory Boards (korporátny, verejný sektor, akademická obec)
- Prepojenosť cieľov s korporátnym a tretím sektorom
- Zvyšovanie efektivity a akcieschopnosti pri dosahovaní výsledkov
- Využitie skúseností lídrov z korporátneho a tretieho sektora

System a podpora rozvoja líderstva a talentov

Zdroje (napr. ESF) ► Podpora strategických nástrojov

IDENTIFIKÁCIA

- Identifikácia nových talentov a lídrov = nová silná generácia = dlhodobé udržanie reformného a rozvojového tempa

HODNOTENIE

- Efektivita, strategická orientácia = konkurencieschopnosť

ROZVOJ

- Rozvoj a nové znalosti = znalostná spoločnosť



ROZVOJ ĽUDSKÝCH ZDROJOV
CEZ MODERNÚ VZDELÁVACIU POLITIKU
=
EFEKTÍVNY KLÚČ
K RÝCHLEMU A KVALITNEMU NAPLNENIU
ROZVOJOVÝCH STRATÉGIÍ SLOVENSKA

ĎAKUJEM ZA POZORNOSŤ

krekac@ajg.sk

slovakia@eppp.sk

www.ajg.sk, www.eppp.sk



MODERNÁ VZDELÁVACIA POLITIKA A JEJ VPLYV NA ROZVOJ ĽUDSKÝCH ZDROJOV

**v kontexte
Stratégie rozvoja konkurencieschopnosti SR do roku 2010**

OD ZDROJOV KU KAPITÁLU

Martin Krekáč
Co-Founder and Chairman, Amrop Jenewein Group (AJG)

Obsah

- I. **Vízia a základné ciele modernej vzdelávacej politiky**
- II. **Dosah vzdelávacej politiky na mieru nezamestnanosti a tvorbu inovačného potenciálu ekonomiky**
- III. **Rozvoj ľudských zdrojov a konkurencieschopnosť ekonomiky**

Úvod

„Nijaká škola nikde na svete nevypúšťa zo svojich lavíc hotových a už vôbec nie ideálnych zamestnancov. Poslaním školy je umožniť mladým ľuďom nabrať vedomosti, učiť sa učiť, orientovať sa v informáciách, pracovať v globálnom prostredí, sledovať svetové trendy v hlavnej špecializácii a súvisiacich odboroch a predovšetkým identifikovať v mladých ľuďoch talent na niektorú oblasť a cielene napomáhať v jeho rozvoji.

Škola by mala študentom odovzdať určité množstvo informácií v určitej oblasti a to, ako ich oni dokážu premeniť na vedomosti, je ich osobná zodpovednosť. Škola nezodpovedá za to, ako sa jej absolventi uchytia na trhu práce, či budú, alebo nebudú ideálnymi zamestnancami.

Napriek tomu by školy mali mať záujem o to, aby ich vplyv na študentov bol určujúci a čo najväčší. Z tohto hľadiska majú naše školy veľké rezervy. Ich súčasný podiel na tvorbe „ideálneho zamestnanca“ ako výsledného produktu je malý a stagnujúci. Z tohto dôvodu musia viac držať krok so svetom. Na to však potrebujú primeraný ľudský kapitál, vhodné technické i pracovné prostredie, prepracované motivačné programy a podobne.

Riešenie načrtnutých problémov nie je len otázkou peňazí, tá sa často používa ako výhovorka na prekrytie iných nedostatkov. Zlepšenie sa skrýva najmä v zmene spôsobu myslenia a zavedení manažérskych princípov správy a riadenia do vzdelávacích inštitúcií. Moderná vzdelávacia politika by mala byť prirodzeným výsledkom tejto zmeny prístupu a systému vzdelávania.“

Zdroj: PRAVDA, 29.9.2001, autor: Martin Krekáč

I. Vízia a základné ciele modernej vzdelávacej politiky

Svetové trendy v oblasti vzdelávacej politiky

Nielen Slovensko, ale aj mnohé iné vyspelé štáty konfrontuje zvyšujúca sa priepasť medzi dopytom po ľudskom kapitáli a ľudskými zdrojmi, ktoré vychádzajú zo vzdelávacieho systému. Jedným z hlavných problémov súčasnosti je, že **vzdelávacie systémy pomaly adaptujú svoje učebné osnovy, praktiky a rozvoj tých zručností študentov, ktoré si vyžaduje globalizujúci trh práce.**

Základné ciele

V slovenskom vzdelávacom systéme je potrebné intenzívnejšie začať **vytvárať primeranú rovnováhu** medzi všeobecnými znalosťami a zručnosťami a lepšou prípravou študentov na budúce povolanie (**smerovanie k ideálnemu absolventovi**). Treba začať cielenejšie a vyváženejšie rozvíjať akademické znalosti s manažérskymi zručnosťami, efektívnu tímovú prácu a flexibilne s ďalšími znalosťami, čo študentom umožní nielen rýchly vstup, ale hlavne ďalší pohyb na trhu práce.

Druhým dôležitým krokom je dôslednejšie sledovať a snažiť sa **odhadnúť budúce trendy**, ktoré si pracovný trh bude vyžadovať, pretože v niektorých oblastiach je možné budúce potreby celkom presne odhadnúť (napr. ICT, automobilový priemysel, veda a výskum a pod.).

Vízia – Nová filozofia

V súvislosti so stratégiou prechodu **k znalostnej spoločnosti** treba venovať špeciálnu pozornosť identifikácii, špeciálnemu prístupu a rozvoju talentovaných študentov a rozvoju dimenzie líderstva. Je to nadstavba, ale práve táto nadstavba neskôr v praxi napomáha uskutočňovať **ambiciózne plány a nové myšlienky**, čo je zároveň hnacím motorom najvyspelejších znalostných ekonomík.

Dôsledne aplikované **programy na identifikáciu a rozvoj líderstva a talentu** vo vzdelávaní sú jedným z hlavných faktorov ekonomických úspechov a konkurencieschopnosti krajín ako Veľká Británia, Nový Zéland, USA alebo Austrália.

Cieľom našej vzdelávacej politiky sa nemôže stať dohnať životnú úroveň niekoho iného. Naša vzdelávacia politika by sa mala stať garantom vytvorenia **znalostnej spoločnosti**, ktorá **dobrovoľne a prirodzene napreduje rýchlejšie ako ostatní**, pretože nemá nijaké VZORY a ona sama sa stáva VZOROM pre ostatných (najmä o tom je líderstvo).

Je to viac o novej filozofii ako pravidielach a cieľoch !
--

Profesionalizácia systému

Ako to už odznelo v mojom príspevku na konferencii MINERVA, **vzdelávanie** je jedným z hlavných faktorov **premeny ľudských zdrojov na ľudský kapitál**, ktorá sleduje hlavné ekonomické ciele štátu a EÚ.

Som presvedčený, že súčasnú koncepciu reformy obsahu vzdelávania nemožno uskutočniť bez pokračovania v **profesionalizácii systému správy a riadenia vzdelávacích inštitúcií**. Reforma vzdelávania bez reformovania vzdelávacieho systému nám prinesie len minimálne výsledky, navyac budú prichádzať oneskorene k požiadavkám trhu práce.

Cestu vidím v profesionálnom prepájaní a budovaním partnerstiev medzi vzdelávacími inštitúciami, súkromným sektorom a verejným sektorom cez **profesionálne zostavované správne rady a poradné orgány** vzdelávacích inštitúcií, zostavované na princípoch dobrej správy spoločnosti.

Personálna politika

Ako neoddeliteľnú súčasť profesionalizácie systému vnímam nepretržité **personálne posilňovanie** vzdelávacích inštitúcií o:

- **profesionálnych odborníkov** (výchovných poradcov a ďalších odborníkov),
- **manažérov s podnikateľskými skúsenosťami**, ktorí sú na jednej strane pripravení efektívne spravovať, viesť a riadiť vzdelávacie inštitúcie a na strane druhej aj profesionálne zavedať nové princípy výchovy a vzdelávania študentov.

Veľmi dôležitý je vplyv správnej rady aj na **strategické vedenie pedagógov** (aj o tom je líderstvo).

II. Dosah vzdelávacej politiky na mieru nezamestnanosti a tvorbu inovačného potenciálu ekonomiky

Viaceré štúdie EÚ aj OECD dokazujú, že HDP/na osobu rastie, keď sa zvyšuje kvalita a cielenosť vzdelávania a kvalifikácia zamestnancov.

Je však mylné domnievať sa, že rastom kvality vzdelávania a kvalifikácie zamestnancov možno automaticky zabezpečiť aj rast zamestnanosti. Zvyšuje sa ňou produktivita práce, ale z vlastnej skúsenosti viem, že zvýšené obraty a zisky ešte nie sú dôvodom na nábor nových zamestnancov.

Oveľa dôležitejšou otázkou je neustále zabezpečovať dostatok budúcich líderských a talentovaných podnikateľov, manažérov, vedcov, atď., ktorí dokážu zabezpečiť zvyšovanie produktivity práce a zároveň aj realizovať nové podnikateľské zámery a inovačné nápady, ktoré sa premietnu **do zvýšenej zamestnanosti a neustáleho rastu inovačného potenciálu krajiny.**

Z môjho pohľadu by sa mali vzdelávacie inštitúcie viac a profesionálnejšie venovať programom včasnej identifikácie talentu a líderstva a s podporou profesionálov, aby ho cielene rozvíjali.

Odporúčania a tzv. Best Practices

Dovolím si vám predstaviť niekoľko odporúčaní a overených nástrojov z budovania modernej vzdelávacej politiky postavenej na princípoch líderstva a talentov, z projektu úspešnej reformy vzdelávacieho systému vo Veľkej Británii, na vypracovaní ktorého sme participovali aj my konzultanti Amrop Jenewein Group cez našu globálnu sieť The Amrop Hever Group.

Nástroje na zamerané na identifikáciu a rozvoj talentovaných študentov:

Psychometrické testy

Testy určené na identifikáciu vrodenných charakteristík – poznávanie, správanie, osobnosť, nadanie a podobne. Tieto testy **pomáhajú identifikovať nadanie študentov v určitých oblastiach a pripraviť pre nich na mieru šitý rozvojový program.**

Diagnostika

Testy určené na zistenie existencie alebo vývinu individuálnych schopností študentov. **Pomáhajú študentom pri rozhodnutiach o ďalšom štúdiu alebo voľbe zamestnania.**

Akčné učiace sa skupiny

Ide o ciele spájanie študentov, u ktorých bol identifikovaný vyšší potenciál alebo talent na určitú oblasť ako u ostatných študentov, do malých skupín (od 6 do 8). Pravidelne sa stretávajú, diskutujú a pod vedením skúseného facilitátora vedú neformálne diskusie o rôznych oblastiach, ktoré súvisia a zdanlivo aj nesúvisia s ich špecifickým nadaním. Tento spôsob **zabezpečuje rast záujmu nadaných študentov o rozvoj ich osobného talentu a zároveň sa v tejto homogénnej skupine učia jeden od druhého a tímovej práci.**

Koučing

One-to-one stretnutia na určité obdobie medzi **študentom** a tzv. koučom, ktorý je väčšinou **uznávaným odborníkom alebo manažérom** v určitej oblasti, zamerané na rozvoj talentu prostredníctvom skúseností a rád úspešnej osoby. Hlavný prínos spočíva v poskytnutí **praktických skúseností pre ďalší rozvoj študenta**, čo umožňuje **rýchlejší a cielenejší rozvoj jeho špecifického talentu a zároveň jeho efektívnejší vstup na trh práce.**

Mentoring

One-to-one stretnutia medzi talentovaným **študentom** a **pedagógom**, ktoré slúžia na prehĺbovanie jeho akademických vedomostí a zručností v oblasti jeho špecifického talentu. Hlavným prínosom je **zvýšený záujem študenta o akademické vedomosti a zlepšovanie študijných výsledkov.**

Hodnotenie

Cielenejšie vzdelávanie, menšie skupiny študentov a rozvojové nástroje umožňujú následne pedagógom **poskytovať študentom komplexnejšie a profesionálne hodnotenia ich vývinu, potenciálu a rozvojových oblastí** – umožňujú poskytovať profesionálny feedback, nie len známky.

III. Rozvoj ľudských zdrojov a konkurencieschopnosť ekonomiky

Prostredníctvom ľudského kapitálu štát môže podporiť rast ekonomickej konkurencieschopnosti tak, že bude vytvárať vhodné podmienky a **podporovať tie oblasti a dimenzie**, ktoré zvyšujú jeho kvalitu čo **najrýchlejšie, najefektívnejšie** a zároveň **dlhodobo**.

Dobrá správa a riadenie

Princíp **dobrej správy a riadenia** je horúcou témou na národnej a európskej úrovni. V najvyspelejších a najdynamickejších ekonomikách sa ukázalo, že **dobrá správa a riadenie** predchádza nielen finančným škandálom.

Súkromný sektor

Redefinovanie úlohy a zavedenie moderných a profesionálnych princípov pri zostavovaní a výbere **nezávislých členov predstavenstiev a dozorných rád** sa ukázalo ako kľúčový faktor a pridaná hodnota úspechu, inovácií a dynamiky súkromného sektora.

Prínos z dobrej správy a riadenia v súkromnom sektore:

- lepšia správa v zmysle **stratégie, riadenia a konkurencie-schopnosti**,
- **výmena najúspešnejších podnikateľských stratégií a inovačných riešení** prostredníctvom angažovania „**nezávislých riaditeľov**“ vybraných na základe profesionálnej a osobnostnej vhodnosti a kompetentnosti.
- **rozvoj slovenského kapitálového trhu** a zvýšenie dôveryhodnosti a hodnoty subjektov kótovaných na burze.

Verejný sektor

Zavedením princípu dobrej správy a riadenia do verejného sektora možno dosiahnuť:

- väčšiu efektívnosť a účinnosť jeho činnosti a iniciatív,
- lepšie prepojenie cieľov súkromného sektora, mimovládnych organizácií a akademickej obce,
- získať potrebnú skúsenosť a dynamiku z korporátneho sektora a nové prístupy z mimovládnych organizácií.

Zavedenie tohto princípu do verejného sektora je možné zabezpečiť **prostredníctvom profesionálne zostavovaných správnych alebo poradných rád**, zložených zo zástupcov verejného a súkromného sektora, mimovládnych organizácií a akademickej obce, ktoré môžu byť zostavované pri riešení rôznych verejných problémov a iniciatív na úrovni centrálnej, regionálnej alebo municipálnej.

Prínos z dobrej správy a riadenia vo verejnom sektore:

- **lepšie prepojenie a skĺbenie cieľov** verejného sektora so súkromným sektorom, mimovládnyimi organizáciami a akademickou obcou,
- **vyššia efektivita, akcieschopnosť** a reálne výsledky verejnej správy,
- **využívanie skúsenosti lídrov súkromného sektora a mimovládnych organizácií** – úspešné, overené a inovatívne stratégie a riešenia,
- širšia angažovanosť spoločnosti pri riešení verejných problémov.

System a podpora rozvoja líderstva a talentov

Je dôležité, aby štát podporoval viac **strategicky orientované nástroje ľudského kapitálu**, pretože tie mu napomôžu dlhodobo naplňovať ciele znalostnej spoločnosti a nestane sa to, že jednoducho zastaneme vo vývoji. Toto je hlavnou súčasťou filozofie najvyspelejších, lebo vytvorili **prirodzený systém napredovania** a líderstvo, talenty a dobrá správa sú neoddeliteľnou súčasťou ich filozofie.

Identifikácia

Štát by mal prostredníctvom určených zdrojov (napr. aj cez Európsky sociálny fond) viac podporovať zavádzanie komplexnejších a cielenejších externých a interných vyhľadávacích a výberových metodológií, ktoré organizáciám **pomáhajú získavať alebo identifikovať nových lídrov a talentovaných zamestnancov**, a tak zabezpečiť **neustály rozvoj a konkurencieschopnosť**.

Neustála identifikácia nových talentov a lídrov v organizáciách a tzv. **následnícke plány zabraňujú výpadkom tzv. silných generácií**. V praxi to znamená, že súčasnú silnú generáciu od 30 do 50 rokov prirodzene nahradí rovnako silná a ešte početnejšia nová generácia. Je to zároveň aj záruka, že **Slovensko si môže udržať dlhodobo súčasné reformné a rozvojové tempo**.

Hodnotenie

Aby si firmy a aj verejný sektor dlhodobo udržali efektivitu, strategickú orientáciu a **konkurencieschopnosť**, je nevyhnutné podporovať **pravidelné profesionálne hodnotenia činnosti, výsledkov a ďalšieho potenciálu zamestnancov a vedenia spoločností**. Najefektívnejšie hodnotiace nástroje sú napríklad manažérske audity, potenciálové analýzy, individuálne zhodnotenia.

Rozvoj

V súvislosti s hlavným predpokladom znalostnej ekonomiky – **rozvoj a nové znalosti** - treba **kľúčových a talentovaných zamestnancov neustále rozvíjať**. Ako najefektívnejšie metodológie sa ukazujú spomínaný koučing a mentoring.

**ROZVOJ ĽUDSKÝCH ZDROJOV
CEZ MODERNÚ VZDELÁVACIU POLITIKU
=
EFEKTÍVNY KLÚČ
K RÝCHLEMU A KVALITNEMU NAPLNENIU
ROZVOJOVÝCH STRATÉGIÍ SLOVENSKA**

Ďakujem za pozornosť.

Bratislava, 28.2.2005