

SúčasnÉ trendy vo vzdelávaní manažÉrov

Juraj Mišún – Vladislav Sochanič

Abstrakt

Podnikové vzdelávanie je téma o ktorej sa už napísalo mnoho publikácií a uskutočnilo veľa výskumov. Táto téma zastreluje mnoho teoretických poznatkov, objektívnych i subjektívnych názorov na čo najefektívnejšie využitie tejto podnikovej stratégie. Podniky sa predhávajú v tom, aby si získali a udržali tých najlepších riadiacich pracovníkov na trhu. Dnešná situácia je totižto taká, že manažérom v organizáciách už nejde len o stálu prácu ale vo väčšej miere prevažuje potreba sebarealizácie a neustáleho napredovania. Podniky sa preto snažia týmto zamestnancom čo najviac ukázať, že práve u nich majú pre tento cieľ najlepšie možnosti a prostriedky a to napríklad aj prostredníctvom možnosti systematického vzdelávania. Aj v tomto prípade je však nutné stratégiu individualizovať a nedostať zamestnanca do stereotypu, ktorý by ho po čase s najväčšou pravdepodobnosťou začal nudiť a následkom toho by strácal predstavu príležitosti kariérneho postupu, prípadne osobnostného a odborného rastu. Cieľom príspevku je na základe domácej a zahraničnej literatúry a už získaných výskumných poznatkov spracovať problematiku manažérskeho vzdelávania a opísať súčasný stav týkajúci sa trendov vo vzdelávaní manažérov.

Abstract

Business education is a topic about which many publications have already been written and has done a lot of research. This topic captures many theoretical knowledge, objective and subjective views on the most effective use of this business strategy. Businesses are preoccupied in gaining and retaining the best market leaders. Today's situation is such that it is not just a permanent job, but rather a greater need for self-fulfillment and constant progress. Businesses therefore try to show these employees that they have the best opportunities and resources for this purpose, for example through the possibility of systematic education. However, in this case, it is also necessary to individualize the strategy and not to get the employee into a stereotype that would most likely become bored with time, resulting in a loss of career opportunities or personal and professional growth. The aim of this paper is process the issue of management education on the basis of domestic and foreign literature and already acquired research findings and to describe the current situation regarding the trends in the education of managers.

KLúčové slová: trendy, vzdelávanie, manažéri

Key words: trends, education, managers

JEL classification: A29, M12, M19

Úvod

Vo svete podnikania je okrem dosahovania zisku a zvyšovania hodnoty podniku veľmi dôležité udržať si konkurenčnú výhodu. Byť o krok vpred, byť schopný konkurovať oponentom, dennodenne sa prispôsobovať trhu, byť flexibilný voči vonkajšiemu prostrediu. Podnik to môže dosiahnuť viacerými spôsobmi – inováciou výrobných technológií, rozšírením výroby, strategickým plánovaním, modernizáciou atď. Všetky tieto scenáre však majú jeden spoločný prvok – ľudský faktor, respektíve manažérov, ktorí tieto procesy plánujú a kontrolujú ich úspešný priebeh a ukončenie.

Pre podniky to znamená jednu zásadnú vec – uvedomiť si, že najdôležitejší nie je len výber a dosadenie správnych ľudí na správne miesto ale rovnako tak aj ich "výchova"

a starostlivosť o nich. Ak totiž riadiaci pracovník – manažér, získa pocit, že je pre podnik cenný, že má možnosť zvyšovať svoje schopnosti, zručnosti, má možnosť kariérneho rastu, bude sa cítiť bezpečnejšie, pohodlnejšie a nebude mať potrebu hľadať alternatívy mimo podniku, na pracovnom trhu. Navyše, ak sa na túto skutočnosť pozrieme aj z pohľadu podniku, je jasné, že podnik by mal držať fluktuáciu na čo najnižších číslach. Vysoká fluktuácia totiž narušuje aktívny priebeh procesov v podniku a má negatívny vplyv aj na jeho náklady. Pre podnik je totiž menej nákladné investovať do vzdelávania a udržania si svojich zamestnancov, než investovať do náborového procesu. Aj z tohto dôvodu je pracovné vzdelávanie v súčasnosti chápané ako dôležitá a do určitej miery neodmysliteľná časť personálnej práce, hlavne na manažérskych úrovniach.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Stratégiu vzdelávania a rozvoja pracovníkov v súčasnosti nevnímame ako primárnu stratégiu, pretože spadá pod personálnu a podnikovú stratégiu (môžeme hovoriť aj o substratégii). Aj ona má však určitý časový interval plánovania, zväčša ide o dobu 3 až 5 rokov. [8]

Pri plánovaní stratégii vzdelávania musíme dbať na to, či má táto stratégia jednorazový alebo dlhodobý zámer. Ak totiž podnik funguje na filozofii „pracujem, pokiaľ je produkt výnosný“ tak si na základe tejto filozofie bude hľadať aj kompetentných zamestnancov – špecialistov, ktorých nie je potrebné hlbkovo vzdelávať, ale iba primárne oboznámiť s prostredím a procesmi. V tomto prípade podnik nebude vzdelávanie opakovať, ale sústreďí sa iba na vstupný zácvik. Táto stratégia je veľmi jednoduchá a veľmi jednoducho sa vytvárajú aj štruktúry. Podnik je totiž silne orientovaný na znižovanie a následné udržanie si čo najnižších nákladov, pretože ušetrené peňažné prostriedky je schopný následne využiť na získanie už „hotových“ ľudí, s potrebnými znalosťami, schopnosťami a preto nie je potrebné investovať do ďalšieho vzdelávania. [1]

V opačnom prípade, v podnikoch, kde je stratégia vzdelávania a rozvoja hlboko zakorenená v kultúre, filozofii a celkovej stratégii podniku je potrebné efektívne reagovať na prostredie a prispôbovať sa zmenám vo vonkajšom prostredí. V podnikoch sú tieto stratégie oveľa zložitejšie, prepracovanejšie, detailnejšie a majú ich na starosť kompetentní zamestnanci – špecialisti zameraný na rozvoj a vzdelávanie. [4]

Veľmi veľa autorov sa vo veľkom množstve publikácií a výskumoch zaoberalo otázkou, ako čo najefektívnejšie vzdelávať zamestnancov, či už z hľadiska miesta, postupov vzdelávania, konkrétnych foriem a kompetentných edúciach, ktorí by mali mať vzdelávanie na starosť.

Z hľadiska miesta, na ktorom sa vzdelávanie uskutočňuje, rozoznávame dve základné metódy:

A. Metódy vzdelávania na pracovisku

Vzdelávanie prebieha priamo na pracovnom mieste. Zamestnanec, ktorý absolvuje takéto vzdelávanie je priamo prítomný v pracovnom/riadiacom procese, vizuálne aj zvukovo vníma konkrétne postupy, učí sa od starších kolegov, oboznamuje sa a zapamätáva si tak jednotlivé kroky/postupy práce, ktorú bude následne v budúcnosti vykonávať sám (zamestnanec sa tak učí „za pochodu“). Nevýhodou je, že takýto starší kolega, ktorý má nového pracovníka na starosť, nemá adekvátne predpoklady na to, aby viedol vzdelávací proces (učí len tým, že ukazuje, čo a ako robí on). [5]

Medzi základné formy vzdelávania využívané na pracovisku radíme:

- demonštrovanie,
- pracovné porady a samovzdelávanie,
- inštruktáž,
- poverenie úlohou,
- mentorovanie,
- rotácia práce,
- konzultovanie,
- asistovanie. [11]

B. Metódy vzdelávania mimo pracoviska

V tomto prípade vzdelávanie neprebíha priamo v podniku ale v externých školiacich inštitúciách formou výcvikov, kurzov a školení. Spomínaná metóda slúži hlavne na rozvoj osobnostných predpokladov pracovníka a rozvoj manažérskych zručností. Tieto vzdelávania majú na starosť externí školiaci pracovníci a lektori. Veľmi veľkou výhodou takéhoto vzdelávania je, že pracovník získa širší pohľad na danú problematiku a dostane možnosť byť konfrontovaný s názormi manažérov z iných podnikov. Nevýhodou je pre zmenu riziko, že pracovník nebude schopný uplatniť získané informácie a poznatky na svojom pracovnom mieste. [2]

Dnešná doba, ovplyvnená do veľkej miery globalizáciou je príznačná tým, že postupy a metódy, ktoré sa zavedú dnes, už zajtra nemusia platiť. Najefektívnejšie podniky sú tie, ktoré tento fakt chápu a dokážu sa mu prispôbovať a to aj v oblasti vzdelávania. Je dôležité, aby sa podniky zameriavali na osobnostný rozvoj riadiacich pracovníkov, na zvyšovanie ich odborného profilu ale aj osobnostného a hodnotového kreditu (zameraného na celkové kompetencie) a tomu prispôbovali aj metódy, ktoré pri ich vzdelávaní využívajú. V súčasnosti platí, že čím je metóda nezvyčajnejšia a interaktívnejšia, tým má pre zamestnanca vyššiu pridanú hodnotu. [9]

Medzi najvýznamnejšie metódy vzdelávania v súčasnosti radíme:

- koučovanie,
- vzdelávanie pri extrémnych podmienkach,
- mentorovanie,
- vzdelávanie v teréne,
- vzdelávanie pomocou počítača,
- diagnosticko-výcvikový program,
- videokonferencie atď. [3]

Ako už bolo naznačené vyššie, úspech použitých vzdelávacích foriem závisí v prvom rade od toho, či sú podniky schopné pružne reagovať na meniace sa požiadavky prichádzajúce z externého prostredia a od pracovníkov, ktorí budú mať jednotlivé vzdelávacie programy na starosť, pretože vzdelávací program je efektívny do takej miery, do akej miery je pripravený človek, ktorý ho vedie. Nemôžeme totiž očakávať, že ak vzdelávanie zveríme do rúk nekompetentnému človeku (zväčša vyššie postavenému manažérovi s predstavou, že bude schopný svoje doterajšie skúsenosti zúročiť práve vo vzdelávacom procese a podniku ušetrí peniaze a čas) dostaneme rovnakú pridanú hodnotu, ako keby vzdelávací proces viedol špecialista na vzdelávanie. Totižto, nie je dôležité len to čo sa tí zamestnanci učia ale aj ako, pretože aj spôsob prijatia informácie do veľkej miery ovplyvňuje ich schopnosť danú informáciu prijať, zapamätať si ju a v konečnom dôsledku si ju aj osvojiť.

Okrem toho je dôležité vziať do úvahy aj skutočnosť, že každý z nás má iný štýl učenia sa a to platí aj pre manažérov. Každý má totiž iné schopnosti a predispozície, vďaka ktorým dokáže zbierať a spracovávať získané informácie. Do úzkej miery to súvisí s našou schopnosťou vnímať a logicky myslieť „za pochodu“. Niekomu sa informácie spracovávajú

lepšie, keď sú mu podané jasne, odborne a zároveň si ich dokáže aj sám naštudovať z iných zdrojov. Nieкто zase preferuje učenia sa z aktivít. Takémuto človeku sa informácie oveľa lepšie spracovávajú v momente, keď ich dokáže vnímať v reálnom čase na praktickom príklade.

Z manažérskeho hľadiska rozpoznávame 4 základné typy učenia:

A. Aktivista

Štýl učenia „chcem vyskúšať všetko“. Aktivita a chuť učiť sa sú pri tomto štýle učenia sa u jednotlivca na najvyššej úrovni. Manažér využíva všetky možnosti a príležitosti, ktoré mu prídu do cesty na to, aby získal nové informácie. Rád pracuje na nových úlohách s novými ľuďmi, pretože práve vtedy je schopný najlepšie aplikovať všetko to, čo sa dovtedy naučil.

B. Predstavujúci si

Veľmi schopný v oblasti syntézy poznatkov. Dokáže dať dokopy viacero, na prvý pohľad nesúvislých informácií a vytvoriť tak ucelený celok – základom je dívať sa na vec z viacerých uhlov pohľadu. Najlepšie sa mu učí opakovaním si, kedy môže na rôznych príkladoch aplikovať získané poznatky, sledovať rozdiely vo výsledkoch a spájať súvislosti.

C. Teoretik

Jeho silnou stránkou je indukcia a teoretické spracovávanie informácií. Najlepšie sa mu učí pri aktivitách, kedy môže zbierať a vyhodnocovať teoretické a odborné poznatky bez toho, aby ich musel aplikovať v praxi to znamená samoštúdium, odborná prednáška a tak ďalej. Títo manažéri majú veľmi silné logické a matematické myslenie.

D. Pragmatik

Presný opak teoretika. Najdôležitejšia je pre neho prax a to, ako dokáže získané poznatky aplikovať v praxi. Najlepšie sa vzdeláva pomocou praktických metód, ako napr. roll pay, prípadové štúdie, hranie rolí a pod. Týmto manažérom sa najlepšie hodí vzdelávanie mimo pracoviska, kde môžu byť v priamej interakcii s inými manažérmi a tak vidieť iných "priamo v akcii".

Manažéri však samozrejme môžu mať aj viacero štýlov učenia sa naraz. Prvým krokom pri vzdelávaní je, aby si manažér jasne stanovil štýl, ktorý mu najviac vyhovuje a ktorý bude v procese učenia sa aktívne využívať, pretože len tak dokáže najefektívnejšie využiť proces vzdelávania ako taký. Od štýlu učenia sa totiž závisí, ako bude poznatky získavať, spracovávať a v konečnom dôsledku aj do akej miery ich bude schopný zúročiť a teda využiť v praxi. Manažér, ktorý disponuje všetkými štyrmi štýlmi učenia sa, má najlepšie predispozície k tomu, aby zvládol vzdelávací proces najlepšie, ako sa len dá, teda vyťažil z neho maximum. [5]

Inštitút IPD (Institute for Personnel and Development) pred nejakým časom na túto tému vykonal prieskum, ktorého výsledkom bolo, že z celkového počtu oslovených respondentov iba 2% z nich uviedlo, že majú osvojené všetky štyri štýly učenia sa. Práve títo respondenti sa zároveň vyjadrili, že proces osvojovania si informácií je pre nich rutinnou záležitosťou a spracované informácie dokážu reálne využiť takmer okamžite po získaní. Ďalších 35% respondentov uviedlo, že majú osvojený len jeden štýl, 24% dva štýly a 20% z celkového počtu respondentov uviedlo tri štýly. Zaujímavosťou bol aj fakt, že zvyšných 19% respondentov uviedlo, že nemá osvojený ani jeden z vyššie spomenutých štýlov učenia sa.

2 Trendy vo vzdelávaní manažérov vo svete a na Slovensku

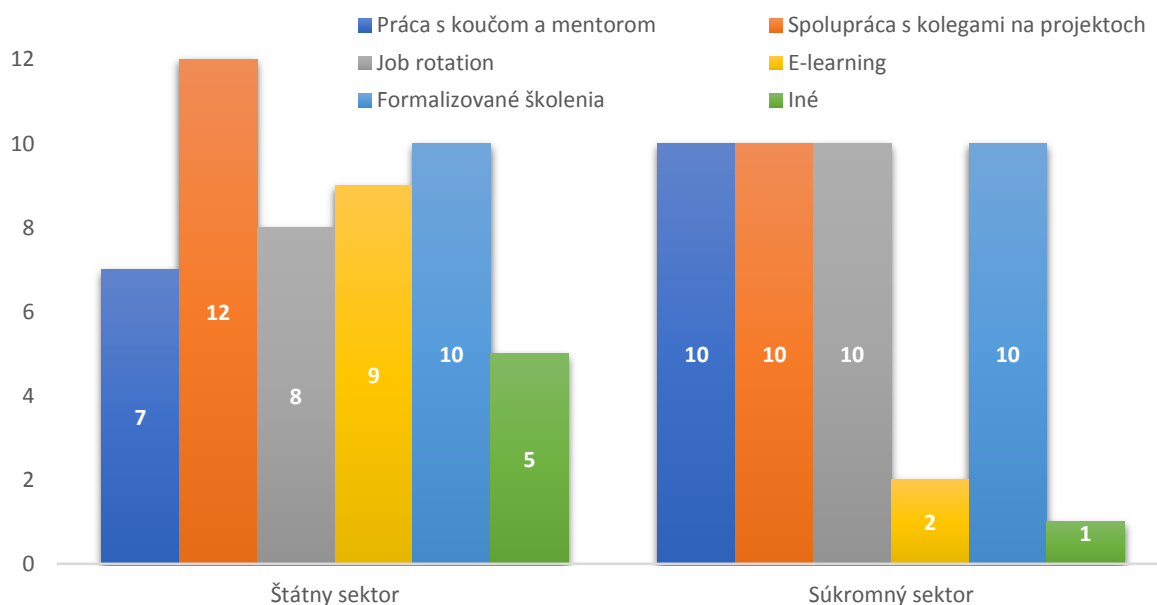
V roku 2015 sme sa v rámci výskumu zameraného na možnosti kariérneho rozvoja v slovenských organizáciách okrem iného zamerali aj na metódy vzdelávania využívané v podnikoch štátneho a súkromného sektora. Výskum bol organizovaný formou

dotazníkového prieskumu na vzorke celkovo 60-tich organizácií, pričom 30 organizácií bolo zo štátneho sektora a zvyšných 30 zo súkromného sektora.

Z výsledkov vyplýva, že v súkromnom sektore sa najviac využívali metódy školení, job rotation, práce s kolegom a koučing. Dôvodom bol podľa vedení spoločností fakt, že podniky v súkromnom sektore sa vo veľkej miere snažia prispôbiť vzdelávacie potreby individuálnym potrebám svojich zamestnancov.

V štátnom sektore sa vo vzdelávacích procesoch najviac využívali metódy školení na pracovisku – formou spolupráce s kolegom. Zaujímavý bol taktiež fakt, že v súkromnom sektore sa vo veľmi malej miere využívali metódy E-learningu, pričom súčasná literatúra túto metódu vzhľadom na rýchlo sa rozvíjajúci a meniaci sa svet označujú za najviac efektívnu a najviac sa rozvíjajúcu metódu, ktorá je (hlavne z časového a finančného hľadiska) pre podniky čoraz viac atraktívnejšia.

Graf 1 Stav zavedenia vzdelávacích programov v organizáciách pôsobiach v súkromnom a štátnom sektore na Slovensku



Zdroj: Sochanič, V. 2015. Možnosti kariérneho rozvoja v slovenských organizáciách.

Zaujímavý bol taktiež fakt, že v súkromnom sektore sa vo veľmi malej miere využívali metódy E-learningu.

Odborníci a ich výskumy túto metódu spolu s koučingom a mentoringom radia (vzhľadom na rýchlo sa rozvíjajúci a meniaci sa svet) medzi najefektívnejšie metódy súčasnosti. Práve tieto spomenuté metódy sa navyše postupom času budú čoraz viac zdokonaľovať a využívať v čoraz väčšej miere a to hlavne z toho dôvodu, že podniky kladú čoraz väčší dôraz na individuálne vzdelávanie s čo najnižšou finančnou náročnosťou. Hlavne koučing je v tomto smere na prvom mieste. [7]

V súčasnosti sa koučing na Slovensku uplatňuje v menšej miere, ale jeho budúcnosť je pozitívna a to hlavne z toho dôvodu, že sa uplatňuje hlavne na manažérskych pozíciách pri zlepšovaní tzv. „mäkkých zručností“. Manažéri sú tí, ktorí priamo ovplyvňujú či už individuálnych pracovníkov alebo tímy, teda dôraz na ich schopnosti a zručnosti je čoraz väčší.

Koučing sa dnes v rámci vzdelávania vníma ako akýsi moderný trend, ktorý dáva zamestnancovi možnosť skĺbiť vlastné pocity a ambície s tým, čo je pre organizáciu správne.

Pretože koučing má za cieľ vlastným uvedomením sa pracovníka dosiahnuť jeho celkové zlepšenie je efektívny hlavne z toho dôvodu, že núti pracovníka, aby na sebe chcel pracovať. Jedinou nevýhodou tejto metódy je, že je časovo náročná. Manažéri majú často zahmlenú a skreslenú predstavu o tom, že koučing vyrieši ich problémy zo dňa na deň, ale opak je pravdou. Koučing je beh na dlhú trať, avšak s efektívnymi výsledkami, pretože v prvom rade dokáže u zamestnanca vyvolať uvedomenie si problému a v druhom rade, už vyššie spomenutú, jeho aktívnu účasť na procese. [6]

Záver

Kto má vzdelanie, má moc. Kto má informácie je stále o krok vpred. Vzdelávanie je téma, ktorá sa v súčasnosti rozoberá vo všetkých oblastiach osobného aj pracovného života. Podniky na Slovensku si túto skutočnosť začali uvedomovať o čosi neskôr a v súčasnosti sa zameškané snažia dobehnúť všetkými možnými spôsobmi. Dôvodom je aj fakt, že aj na Slovensku si podniky uvedomujú neoceniteľnosť špičkového vedúceho pracovníka, ktorý do veľkej miery dokáže ovplyvňovať nie len individualistov ale aj pracovné tímy, ktoré zase ovplyvňujú celkové procesy v podniku.

Štúdie ukazujú, že v súčasnosti sa medzi najvýznamnejšie trendy v oblasti vzdelávania manažérov radí využívanie metód, ktoré sú zamerané hlavne na individuálne vzdelávanie a sú navyše minimálne časovo a finančne náročné. Už dávno teda neplatí, že na vzdelávanie manažérov stačí skupinová prednáška uskutočnená raz, dvakrát ročne. Dokonca ani vzdelávacie brožúry a iné pomôcky dnes nedokážu v dostatočnej miere využiť vzdelávací potenciál manažérov. Práve naopak. V rámci tejto skutočnosti ide konkrétne o metódy koučingu, e-learningu a mentoringu.

Všetky tieto metódy spĺňajú (možno až na časovú náročnosť) vyššie uvedené skutočnosti a navyše majú jeden spoločný prvok – nútia pracovníkov, aby sa sami chceli vzdelávať, teda kladú dôraz na sebarealizáciu v rámci vzdelávacích procesov. Totižto, vo všeobecnosti platí, že ak sa nechceme niečomu priučiť, ak v tom nevidíme zmysel, môžeme využiť akékoľvek formy a spôsoby – nič nás neprinúti si poznatky osvojiť a reálne ich využiť v praxi a podniky si to vo veľkej miere uvedomujú. Navyše je fakt, že individuálne, personalizované vzdelávanie je oveľa účinnejšie než skupinové vzdelávanie, hlavne ak ide o manažérske pozície a práve tieto metódy umožňujú využiť individuálny potenciál na maximum.

Napriek spomenutým informáciám je však skutočnosť taká, že vzdelávací proces ešte stále dokáže v podnikoch spadnúť pod prijateľnú úroveň záujmu a to hlavne z toho dôvodu, že vedenie v podnikoch sa vo väčšine prípadov až príliš sústreďuje na technickú a ekonomickú stránku problému.

Budúcnosť sa však javí pozitívne. Aj na Slovensko v súčasnosti vo veľkej miere prichádzajú nápady a myšlienky súvisiace so vzdelávaním zamestnancov a to hlavne zo západných krajín, ktoré sú pre naše podniky častokrát akýmsi vzorom úspechu a toho, „ako by sa to malo robiť“. Netreba sa však touto myšlienkou uniesť, nie všetko, čo príde spoza hraníc je automaticky dobré. Aj na Slovensku máme mnoho špecializovaných školiacich stredísk, koučov, ktorí dennodenne pracujú na vylepšení svojich vzdelávacích procesov a technik a preto je pre podnik len pozitívne ak dá týmto inštitúciám šancu. Samozrejme aj tu platí pravidlo „dvakrát meraj a raz rež“. Podniky by mali, v prípade záujmu využiť externé vzdelávacie služby, urobiť veľmi dôkladný prieskum trhu, pretože najnižšia cena nie vždy odráža najnižšiu kvalitu. A ak aj bude pre podniky lákavé pristúpiť na najnižšiu cenovú ponuku, tak by malo mať vedenie stále na pamäti, že dôležitá je kvalita vzdelávania, pretože to, čo v procese vzdelávania získajú manažéri, získa v konečnom dôsledku celý podnik.

Použitá literatúra

1. BAY, R. H. 1997. *Úspěšný cílový management: základy cílového managementu pro vedoucí pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 159 s. ISBN 80-7169-360-X.
2. BLÁHA, J. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a.s., 271 s. ISBN 80-251-0374-9.
3. COLLISON, C. 2013. *Knowledge management*. Brno: Computer Press, 125 s. ISBN: 80-251-0760-4.
4. ČASTORÁL, Z. 2010. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jána Amose Komenského, 98 s. ISBN: 978-86723-94-5.
5. FOLWARCZNÁ, I. 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 238 s. Management. ISBN 978-80-247-3067-7.
6. FRANKOVÁ, E. 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, ISBN: 978-80-247-3317-3.
7. HAMEL, G. 2008. *The Future of Management*. Harvard Business Press, ISBN: 978-80-7261-188-1.
8. KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
9. PITRA, Z. 2006. *Management inovačních aktivit*. Praha: Professional Publishing, 2006, 438 s. ISBN 80-86946-10-X.
10. SOCHANIČ, V. 2015. *Možnosti kariérneho rozvoja v slovenských organizáciách*. Bakalárska práca. Školiteľ: Jana Cocuľová. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2015. 62 s.
11. VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Kontakt

doc. Ing. Juraj Mišún, PhD.

Ing. Vladislav Sochanič

Ekonomická univerzita v Bratislave

Fakulta podnikového manažmentu

Katedra manažmentu

Dolnozemska cesta 1/b

852 35 Bratislava

Slovenská republika

e-mail: juraj.misun@euba.sk, vladislav.sochanic@euba.sk

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0135/17 „Trendy interného kontrolovania v podnikateľských subjektoch vo svetle nových výziev.“ v rozsahu 100%.