

# NETRADIČNÉ POHĽADY NA ĎALŠIE VZDELÁVANIE

## NONTRADITIONAL VIEWS TO FURTHER EDUCATION

**Ján Porvazník**

---

### Úvod

S využívaním poznatkov všeobecnej teórie systémov a kybernetiky v ekonomickom prostredí sme na Katedre teórie riadenia Vysokej školy ekonomickej v Bratislave začali hneď po jej zriadení v r. 1968 pod vedením jej vedúceho prof. Romančíka. V roku 1971 a 1972 sme publikovali prvé vedecké a pedagogické odborné knihy. Nebolo to jednoduché najmä z dvoch dôvodov, pojmovo odborných a politických. Využitie odborných poznatkov si vyžadovalo použiť v prostredí riadenia ekonomických objektov pre odbornú verejnosť nezvyklé pojmy z oboch uvedených interdisciplinárnych vedeckých disciplín. Našu publikáciu z Ekonomickej kybernetiky posudzovali na najvyššom slovenskom politickom orgáne so záverom, že tam nie je nič socialistické. Našťastie vedúci autor upravil len úvod.

K využívaníu poznatkov všeobecnej teórie systémov a kybernetiky sme sa vrátili po 5-ročnom pôsobení vo výskume (1974–1979) a 11-ročnom pôsobení v praxi (1979–1990). V rokoch 1991 až 1999 sme pripravili a publikovali prvé vydanie Celostného manažmentu s podnadpisom *Piliere kompetentnosti v riadení* v rozsahu 493 strán. Pozitívne recenzie troch recenzentov viedli k tomu, že publikáciu sme predložili na inauguračné konanie, ktoré sme úspešne absolvovali a dostali ponuku pedagogicko-vedecky pôsobiť na univerzite Tomáša Baťu v Zlíne.

V rokoch 2001 až 2016 sme sa zapojili do viacerých výskumných projektov na Slovensku aj v zahraničí. Výsledky sme prezentovali a publikovali v ďalších piatich vydaniach Celostného manažmentu a na vedeckých konferenciách doma, európskych krajinách a v Jekaterinburgu.

Šieste vydanie bolo publikované pod názvom *Celostný manažment v globálnom prostredí*. Tri vydania boli publikované v českom jazyku, jedno vydanie v anglickom jazyku a skrátene vydanie pre e-learningovú výučbu v poľskom jazyku.

# 1. Aktivity ďalšieho vzdelávania a výskumu v oblasti koncipovania poznatkov celostného manažmentu a ich využívania

Zameranie a organizovanie vzdelávacích a výskumných aktivít a ich využívanie v Centre ďalšieho vzdelávania Ekonomickej univerzity v Bratislave od jeho založenia v roku 1990, keď sa autor príspevku stal jeho riaditeľom, až do roku 2006 boli ovplyvnené možnosťami, ktoré poskytol prechod bývalého Československa na trhovú ekonomiku a celková zmena spoločenského poriadku.

Skúsenosti získané z výskumnej práce v rokoch 1974-1979 v Inštitúte organizácie a riadenia vysokých škôl Vysokej školy ekonomickej a z vedenia tohto pracoviska, ako aj 11-ročného pôsobenia na Ministerstve školstva, umožnili získať skúsenosti a orientovať sa na organizovanie aktuálnych projektov ďalšieho vzdelávania a výskumné programy v uvedenej oblasti.

Výpočet organizovaných projektov ďalšieho vzdelávania a riešených výskumných projektov so zahraničnými partnermi v uvedenej oblasti v rokoch 1990-2016, keď mu aj ďalším kolegom, ktorí dosiahli 75 rokov, bol ukončený pracovný pomer, by bol pomerne rozsiahly. Stručne uvedieme len niektoré významnejšie projekty.

## 1.1 Projekty zamerané na začatie podnikania

Obsahové zameranie v týchto projektoch bolo orientované najmä na legislatívno-právne, ekonomicko-finančné a obchodno-mediálne podmienky podnikania. Najväčšia pozornosť sa venovala legislatívno-právnym formám podnikania. Na vzdelávacích kurzoch sa vysvetľovali výhody a nevýhody podnikania fyzických osôb – živnostníkov, verejno-obchodných spoločností, komanditných spoločností, spoločností s.r.o., akciových spoločností, európskych akciových spoločností a multinacionálnych spoločností.

Osobitné kurzy boli zamerané na finančno-ekonomické a obchodno-marketingové štátno-samosprávne podmienky podnikania. Nedostatočná pozornosť bola venovaná tvorbe a ponúkaniu kurzov súvisiacich s privatizáciou, zmenou vlastníckych vzťahov. Tvrdilo sa, že privatizácia je geopoliticko-mocenský problém. Táto skutočnosť je v súčasnosti dobre známa. Príležitosti privatizácie sa nevyužili dodnes, a preto celú spoločnosť sprevádzajú len problémy a hrozby. Uvedené vzdelávacie aktivity viedli a zabezpečovali zahraniční a domáci lektori. Ani zahraniční ani domáci lektori nezdôrazňovali potrebu využiť pri zmene vlastníckych vzťahov úroveň kompetentnosti a poznanie kompetencií privatizérov, teda poznanie povinností, zodpovedností a právomocí, ktoré majú vo vzťahu k sprivatizovanému majetku. Vôbec sa neprizeralo ani na ich kompetentnosť manažovať sprivatizovaný majetok.

## **1.2 MBA programy a programy zahraničných inštitúcií, ktoré využívalo Centrum ďalšieho vzdelávania Ekonomickej univerzity pre slovenských frekventantov, ktorí prejavili záujem o ďalšie vzdelávanie**

Do roku 2006 organizovalo Centrum ďalšieho vzdelávania dva projekty MBA a 4-ročný kurz Management of Change. Prvý MBA kurz bol organizovaný s Pittsburskou univerzitou a druhý s univerzitou FNEGE vo Francúzsku. Dlhoročne bol úspešný najmä francúzsky kurz MBA. Prvý ročník kurzu sa uskutočnil priamo v Centre ďalšieho vzdelávania víkendovou formou a druhý ročník v Berlíne dennou formou v trvaní 6 mesiacov. Veľmi úspešný 4-ročný kurz po roku 1990 ponúkol Českej a Slovenskej republike Kanadský úrad pre medzinárodné vzdelávanie. Kurz bol organizovaný počas prázdninových mesiacov v anglickom jazyku. Na kurzoch organizovaných Centrom ďalšieho vzdelávania Ekonomickej univerzity sa v oboch republikách zúčastnilo viac ako 10 frekventantov (na prvom kurze pre Slovensko 140 frekventantov). Najlepších 20 frekventantov bolo vybraných každý rok bezplatne na exkurziu po kanadských farmách.

## **1.3 Ďalšie vzdelávanie v občianskych združeniach**

Pre organizovanie aktivít ďalšieho vzdelávania boli zriadené v Centre ďalšieho vzdelávania Ekonomickej univerzity v Bratislave občianske združenia Klub ekonómov o. z. a Slovenská akadémia manažmentu (SAM) o. z. Klub ekonómov bol zriadený v roku 1995 a organizoval semináre každý štvrtok, s výnimkou skúšobného obdobia a prázdnin, do roku 2006. Slovenská akadémia manažmentu, o. z. bola zriadená v roku 2006 a semináre organizuje sporadicky do súčasného obdobia.

Od začiatku svojej existencie Centrum ďalšieho vzdelávania EU pripravovalo vzdelávacie programy, ponúkalo a organizovalo aktivity ďalšieho vzdelávania na komerčnom základe, s výnimkou vzdelávacích aktivít organizovaných v občianskych združeniach, ktoré boli zriadené ako súčasť centra. Aj programy ďalšieho vzdelávania, ktoré ponúkali a lektorsky zabezpečovali kanadskí, americkí a francúzski partneri bez nároku na finančnú úhradu, a kanadský partner aj vlastnými lektormi, prinášali Ekonomickej univerzite z poplatkov za kurzy celkom zaujímavé finančné príspevky.

## **2. Poznatky všeobecnej teórie systémov, kybernetiky a filozofie celostnosti (holizmu) ako základ pre formovanie a rozvoj celostného manažmentu**

Pri výkone práce každý pracujúci človek zastáva konkrétnu pracovnú pozíciu. Vo všeobecnosti podľa povahy práce ide o fyzickú a informačnú prácu. Pritom aj fyzická práca je sprevádzaná využívaním informácií. Každá práca a pracovná pozícia má svoje

pomenovanie. Je označovaná konkrétnym pojmom. V našich podmienkach sa používajú pomenovania pracovných pozícií (pracovník, zamestnanec, vlastník). Pracovníci, ktorých práca má len informačnú povahu, sú označovaní ako úradníci, riadiaci pracovníci, ale v súčasnosti aj ako manažéri aj vedúci pracovníci alebo vrcholoví manažéri, manažéri konkrétnych útvarov, manažéri tímov, a tak podobne. Pri výkone pracovnej pozície každý pracovník má, resp. mal by mať vymedzenú v určitom dokumente (napr. v pracovnej zmluve) jeho kompetenciu – povinnosti, právomoci a zodpovednosti. Riadiaci pracovníci či manažéri môžu dva druhy svojej kompetencie delegovať (poveriť výkonom) svojich podriadených, pracovníkov, a to určitú časť alebo všetky pracovné povinnosti s tým súvisiace a právomoci. Zodpovednosti za vykonávanie povinností a využívanie právomocí by mali riešiť tí pracovníci, ktorých delegujú. Zodpovednosti by sa zásadne nemali delegovať v štátnom a samosprávnom prostredí. Pre vykonávanie kompetencií (povinností, právomocí a zodpovedností) by každý pracovník mal mať potrebnú kompetentnosť, spôsobilosť.

Pre vykonávanie určených kompetencií by mal každý pracovník mať potrebnú odbornú zdatnosť, praktickú zručnosť a osobnostnú zrelosť. Je potrebné zdôrazniť, že zodpovedné vymedzenie a určenie kompetencií každému pracovníkovi pri výbere jeho pracovnej pozície, teda určenie jeho povinností, právomocí a zodpovednosti sa nevyhnutne musí opierať aj o jeho kompetentnosť, zabezpečiť ich vykonávanie.

### **3. Výsledky výskumu formovania celostného manažmentu v prostredí globalizácie**

Základné poznatky a pojmy celostného manažmentu boli rozpracované ako výsledok riešenia projektu VEGA v roku 2014/2016.

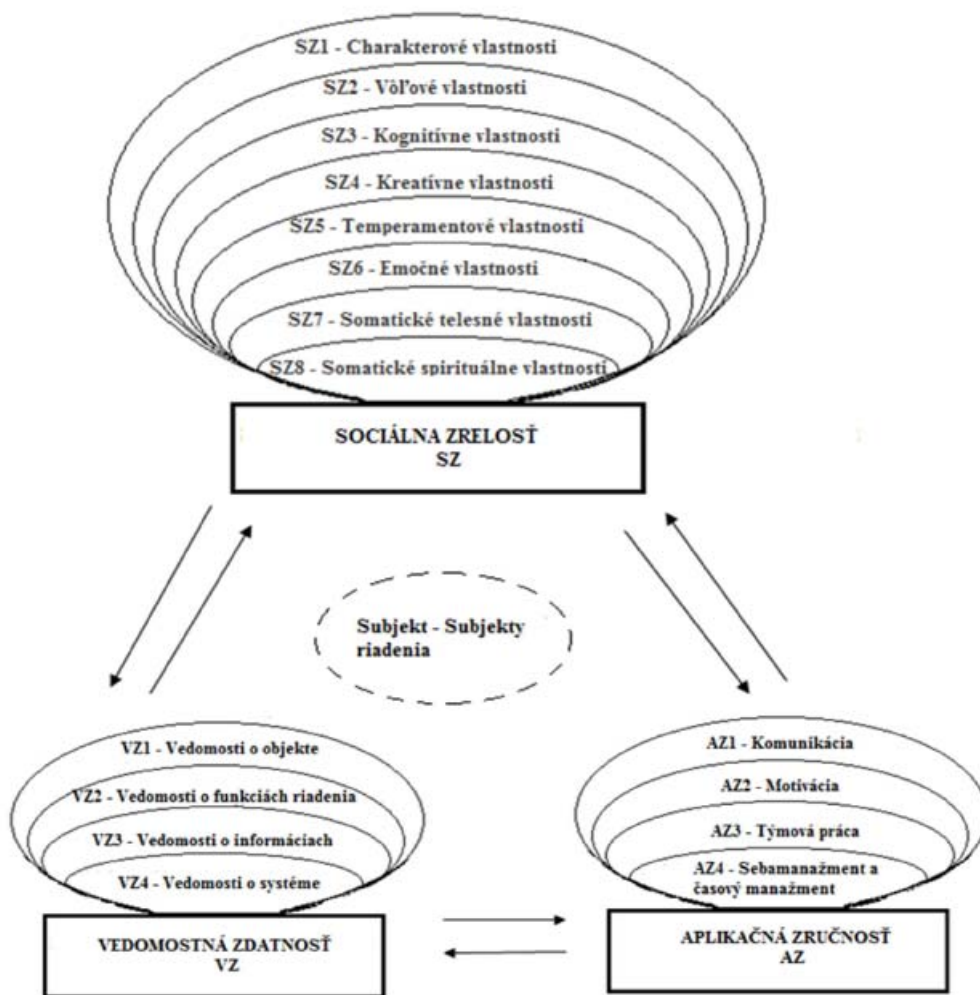
Okrem základných pojmov a poznatkov uplatňovania všeobecnej teórie systémov a kybernetiky je nevyhnutné opierať sa najmä o ďalšie pojmy a poznatky:

- subjekt, objekt, systém, model;
- poznatok, vedomosť, informácia;
- funkcie riadenia;
- vzťahy medzi subjektmi a ich uplatňovanie pri využívaní funkcií riadenia prostredníctvom informačných systémov;
- kompetencie subjektov riadenia;
- kompetentnosti subjektov riadenia;
- celostnosť manažmentu;
- ohodnocovanie celostnej kompetentnosti;
- vzdelávanie pracovníkov na formovanie celostnej pracovnej kompetentnosti.

Podrobný popis poznatkov a zdôvodnenie využívaných pojmov ako výsledok výskumnej práce je obsiahnutý v posledných dvoch vydaniach Celostného manažmentu.

Riešitelia majú zámer distribuovať vedeckú monografiu na najdôležitejšie inštitúcie a organizácie verejnej správy, šíriť získané poznatky prostredníctvom ich publikovania v digitálnom časopise Manažment podnikania a vecí verejných, ktorý vydáva Slovenská

Obr. 1 Model systému manažérskych kompetentností



Zdroj: vlastné spracovanie

akadémií manažmentu, o.z. Práve toto občianske združenie má zámer položiť dôraz na zvyšovanie pracovnej (manažérskej a zamestnaneckej) kompetentnosti pracovníkov, ale aj politikov a dobrovoľných pracovníkov orientovaných svojimi pracovnými aktivitami na oblasť inštitúcií verejnej správy.

Získané výsledky z výskumnej úlohy VEGA viedli viacerých členov riešiteľského kolektívu v prvom polroku roku 2016 vypracovať a predložiť do grantovej agentúry VEGA nový projekt s názvom Tvorba a využívanie modelu celostnej manažérskej kompetentnosti vo vybraných podnikoch a klastroch krajín V4.

## 4. Potreba a metódy ohodnocovania manažérskej kompetentnosti

Koncepty a teória pracovnej a manažérskej spôsobilosti a pokusy, resp. modely jej ohodnocovania sa začali v oblasti obsadzovania pracovných pozícií využívať pred viac ako 30 rokmi.

Vyše 90 % spoločností disponuje v súčasnosti kompetenčným modelom, dokonca existujú celé odvetvia, ktoré špecialistom na ľudské zdroje pomáhajú tieto modely tvoriť, implementovať a merať. A to i napriek tomu, že sa objavujú mnohé rozdielne názory na to, čo sú manažérske kompetentnosti a ako ich možno klasifikovať, nehovoriac už o tom, že často sa stotožňujú kompetentnosti a kompetencie.

Z odbornej literatúry sú známe americké, a najmä britské štandardy manažérskych spôsobilostí, ktoré sa v mnohých organizáciách využívajú. Pre naše, najmä didaktické a výskumné potreby sa s nimi budú mať možnosť oboznámiť študenti na seminároch, prípadne ich využitie opísať v rámci prípravy manažérskych projektov a využívame ich v našej výskumnej činnosti.

V rámci dvanástich definovaných spôsobilostí je možné podľa potreby rozlíšiť v rámci každej z nich čiastkové spôsobilosti. Napríklad spôsobilosť verbálnej komunikácie a v rámci nej spôsobilosť vystupovať, spôsobilosť písomne pripraviť potrebné dokumenty, spôsobilosť počúvať a pod.

Prístupy a metódy k ohodnoteniu spôsobilostí možno na základe súčasnej úrovne poznania rozčleniť na:

1. sebaohodnocovanie,
2. ohodnocovanie blízkymi,
3. ohodnocovanie nadriadenými,
4. ohodnocovanie expertmi.

Metódy ohodnocovania spôsobilosti zastávajú určitú pracovnú či manažérsku spôsobilosť možno rozlíšiť z viacerých hľadísk.

V našom prípade využijeme hľadisko miery vedeckosti, a rozlišujeme:

1. intuitívne metódy,
2. heuristické metódy,
3. experimentálne metódy.

**Intuitívne metódy** sú založené na skúsenosti a intuíciiach a v praxi sa uplatňujú ako:

- metóda prvého dojmu,
- metóda pozorovania,
- metóda rozhovoru, (interview),
- metóda 360° ohodnocovania.

**Heuristické metódy** sú založené na logike myslenia, ale tiež na skúsenostiach. V praxi sa uplatňujú prostredníctvom:

- metódy dotazníkov,
- metódy bodovania.

**Experimentálne metódy** sa opierajú o:

- štandardizované testy,
- softvérové ohodnocovanie.

**Rozhovor (interview) ako metóda ohodnocovania** je jednou z najčastejšie používaných metód pri ohodnocovaní úrovne spôsobilostí. V odbornej literatúre je známy aj pod názvom competence based interview (CBI).

**Ohodnocovanie metódou 360°** spätnej väzby zahŕňa získavanie informácií o kvalitách manažéra z rôznych zdrojov. Je to proces, ktorý umožňuje pohľad na jeho spôsobilosť prostredníctvom ľudí, ktorí s ním najviac spolupracujú: priamy nadriadený, kolegovia, podriadení a podľa potreby a možnosti i interní a externí zákazníci. Spoločný pohľad na kľúčové spôsobilosti umožňuje ohodnocovanému pracovníkovi jasne pochopiť vlastné silné stránky a potreby rozvoja.

**Thomasova international softvérová metóda** ohodnocovania je založená na 80 ročných skúsenostiach britských odborníkov. V ostatných rokoch minulého tisícročia bola transformovaná do softvérovej podoby. Je založená na vlastnom ohodnotení najpresnejšej a najmenej presnej vlastnosti v každom z 24 riadkov, pričom na každom riadku sú uvedené 4 vlastnosti. Sebahodnocovateľ má napr. riadok, kde sú tieto 4 vlastnosti: opatrný, odhodlaný, presvedčivý, dobromyseľný. Jeho úlohou je krúžkom  $\circ$  označiť tú jednu vlastnosť zo štyroch, ktorá ho najmenej charakterizuje a krížikom  $\times$  tú vlastnosť, ktorá ho charakterizuje najviac. Po označení na všetkých 24 riadkoch sa označené údaje prenesú do počítača, v ktorom je inštalovaný Thomas International softvér a dostaneme napr. analýzu osobnostného profilu, ale aj ohodnotenie napr. manažérskej spôsobilosti, a viaceré ďalšie hodnotenia.

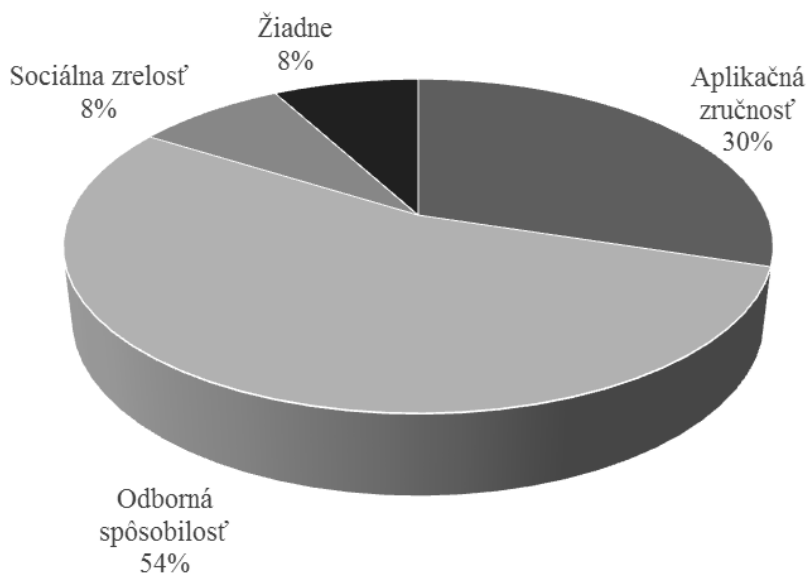
Pri riešení problémov globálnej krízy sa svetová vedecká komunita viac orientuje na projekty najmä z oblasti technologicko-technickej, a zo spoločenských vied na finančno-ekonomické vedomosti, zdôvodňujúce rast produktivity práce a tvorbu ziskov. V každom projekte sa nastoľuje potreba zvýšenia a zdôvodnenia konkurencieschopnosti ako najdôležitejšieho faktora pre riešenie a financovanie projektu.

Pri realizácii VEGA projektu sme v oblasti formulovania požiadavky na pracovnú a manažérsku kompetentnosť pracovníkov verejnej správy urobili rozsiahly výskum, okrem iného z ohodnocovania skutočne preferovaných spôsobilostí pri nástupe na pracovnú pozíciu a požiadavky, ktoré sa neohodnocovali pri nástupe na pracovnú pozíciu, ale mali by sa overovať. K otázkam sa vyjadrovali českí a poľskí respondenti.

Nebezpečenstvo súčasnej globálnej krízy pre civilizáciu nie je v tých, ktorí vlastnia a majú majetok a krízu spôsobili a páchajú zlo voči chudobným a nezamestnaným ľuďom, ale nebezpečenstvo hrozí od tých, ktorým v slobodných „demokratických“ voľbách dávame kompetencie (povinnosti, právomoci a zodpovednosť), aby kompetentne, zodpovedne a humánne spravovali civilizáciu, zoskupenia štátov, štáty, regióny a miestne spoločenstvá. Jednoducho, súčasný systém výberu politických predstaviteľov nezaručuje kompetentné spravovanie civilizácie, teda to, čo treba robiť, aby sa zlo nepáchalo, a aby kríza nebola.

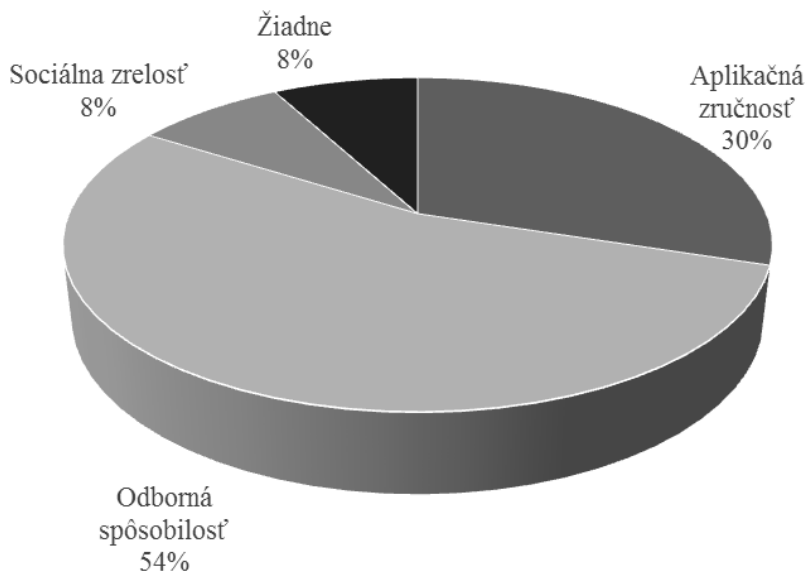
Ak nebude existovať globálne vodcovstvo pri riešení všetkých druhov problémov prostredia, nielen povedzme prírodno-ekologického charakteru (doteraz USA a Čína

**Obr. 2** Spôsobilosti skutočne preverované pri nástupe na pracovnú pozíciu



*Zdroj: vlastné spracovanie*

**Obr. 3** Požiadavky na pracovnú spôsobilosť, ktoré sa netestovali, ale mali by sa ohodnocovať



*Zdroj: vlastné spracovanie*



nepodpísali Kyotský dohovor, USA odstupujú od Parížskeho dohovoru), ale predovšetkým globálny kontext v geopoliticko-mocenskom prostredí, potom aj prípadné zmeny v národných politikách budú mať pre jednotlivé krajiny obmedzený prínos. Aj keď sa národné vlády snažia riešiť krízu vo vlastnej krajine, ich úsilie bez globálneho svetového a politického vodcovstva vzhľadom na existenciu finančno-ekonomického globálneho prostredia môže priniesť len čiastočné riešenie.

Vedci z Zurišskej univerzity vo vedeckej štúdii uvádzajú, že objem sivej hmoty rozložený na spojnici dvoch mozgových lalokov naznačuje, ako bude dotýčny jedinec ochotný pomáhať iným ľuďom. Účastníci štúdie, ktorej výsledky boli zverejnené v odbornom časopise Neuron, boli požiadaní, aby sa podelili o peniaze s ľuďmi, ktorých nepoznali. Skutočnosť, že boli ochotní podeliť sa o časť peňazí, bola braná ako altruistická obeť, pretože tak človek pomáha inému na vlastný úkor a musí teda preukázať, že je schopný vcítiť sa do jeho alebo jej situácie, myšlienok a pocitov.

## **5. Vzdelávanie, výučba, výcvik, výchova – základný predpoklad zvyšovania úrovne pracovnej a manažerskej kompetentnosti**

Vzdelávanie je proces zvyšovania celostnej pracovnej spôsobilosti. Tvoria ho tri procesy:

- a) osvojovanie odborných vedomostí výučbou a samovzdelávaním a na základe využívania skúseností;
- b) zvyšovanie praktických zručností aplikáciou vedomostí v každodennej praxi cvičením, výcvikom, tréningom;
- c) formovanie osobnostných vlastností k humánnemu a ľudsky orientovanému správaniu sa prostredníctvom výchovy.

Súčasný globálny krízový stav civilizácie kladie z hľadiska jej budúceho udržateľného dlhodobého rozvoja dôraz na rozširovanie poslania vzdelávania a potrebu formovania humánných osobnostných vlastností vzdelávaných ľudí.

Vzdelávanie je proces osvojovania relevantných vedomostí, vedou nahromadených a praxou overených a potvrdených poznatkov, potrebných na dosahovanie celostnej pracovnej spôsobilosti (kompetentnosti). Uvedené vedomosti si človek osvojuje ich zapamätávaním a ukladaním do vonkajších pamäťových nosičov.

Osvojované vedomosti mu slúžia na:

1. získanie všeobecnej a odbornej zdatnosti potrebnej pre zvolenú (alebo určenú) pracovnú pozíciu, ale aj pre osobný (rodinný život);
2. ich uplatňovanie v praktickom živote získavaním aplikačných zručností v každodennom pracovnom a osobnom živote;
3. formovanie osobnostných vlastností charakterizujúcich jeho sociálnu zrelosť, v ktorej sa prejavuje úroveň jeho ľudskosti (humánnosti, človečenstva).

Odpoveď na otázku, prečo poslanie vzdelávania pre budúcnosť nadobúda nový rozmer orientovaný na formovanie humánných osobnostných vlastností, spočíva v potrebe prekonávať súčasnú globálnu krízu, ktorej najväčšou hrozbou pre civilizáciu je zvyšovanie rozdielov medzi stále sa zmenšujúcim množstvom čoraz bohatších ľudí a stále väčším počtom čoraz chudobnejších ľudí.

Metódou vzdelávania vo všeobecnosti rozumieme spôsoby, cesty, ktorými človek získava potrebné vlastnosti, vedomosti a zručnosti.

Metódy vzdelávania majú veľký vplyv na to, aké spôsobilosti človek získa. Výber a vhodné použitie metód by malo odrážať individuálne potreby a požiadavky organizácie, jej tímov a jednotlivcov. Výber metód by mal reagovať aj na potreby humánneho celosvetového rozvoja civilizácie. Výber konkrétnych metód pre konkrétne vzdelávacie aktivity je ovplyvňovaný mnohými skutočnosťami, ako počet a vek účastníkov, ich súčasná a požadovaná úroveň sociálnej zrelosti, vedomosti a zručnosti, ale aj motivácie k vzdelávaniu a zastávaná pracovná pozícia. Nemenej dôležitým faktorom sú priority a druh aktivít uskutočňovaných organizáciou.

Využívané vzdelávacie aktivity by mali formovať celostne spôsobilé osobnosti – podporovať rozvoj tvorivosti a flexibility, ochotu prijímať zmeny a reagovať na ne. Mali by využívať progresívne technické podporné prostriedky.

Súčasnú metódy vzdelávania možno rozdeliť do dvoch základných skupín:

1. metódy vzdelávania využívané na konkrétnom pracovnom mieste – „on the job“ metódy,
2. metódy vzdelávania využívané mimo pracoviska – „off the job“ metódy.

Prvá skupina metód je výhodnejšia pre vzdelávanie zamestnancov a vedúcich pracovníkov na nižších stupňoch riadenia. Druhá skupina metód sa považuje za vhodnejšiu u vzdelávaní vedúcich pracovníkov, top manažérov. V praxi sa v prevažnej miere využívajú obidve skupiny metód vo vzdelávaní všetkých kategórií pracovníkov. Dochádza však k určitým modifikáciám vo vzťahu k ich konkrétnej náplni práce. Tak napríklad, pri vzdelávaní manažérov, kde je potrebné viac rozvíjať praktické zručnosti, sa väčšmi využívajú metódy vzdelávania na pracovisku.

K metódam využívaným na vzdelávanie na pracovisku patria:

1. koučing,
2. mentoring,
3. konzultovanie,
4. asistovanie,
5. poverenie úlohou,
6. rotácia na pracoviskách organizácie,
7. pracovné porady.

Metódy využívané na vzdelávanie mimo pracoviska sa často realizujú podobne ako vzdelávanie v školách alebo inštitúciách ďalšieho vzdelávania. Klasické metódy sa orientujú na rozvoj vedomostí a zručnosti, novšie a modernejšie metódy aj výraznou mierou na rozvoj osobnostných vlastností.

Vyššie uvedené rozdelenie metód vzdelávania považujeme za všeobecne platné. V ďalšom texte ich budeme členiť podrobnejšie a uvedieme možnosti ich využitia pri príprave ľudí na manažérsku kompetentnosť.

**Metóda vzoru života úspešných osobností** svojou podstatou je tzv. metódou príkladovania. Pre výchovu ku kompetentnosti sú mimoriadne cenné životopisy alebo zrkadlá ľudí, ktorí v živote niečo dokázali, niekam dospeli, ale najmä ako ich výsledky práce poslúžili mnohým iným ľuďom.

Štúdium biografickej literatúry o diele a živote významných osobností, ako aj ich prezentovanie a príkladovanie vo výučbe manažmentu má veľký význam pre rozvoj fyzických, mentálnych, poznávacích, ale najmä charakterových vlastností ľudí. Aj teoretický model vzoru kompetentného pracovníka – vlastníka, manažéra a zamestnanca môže slúžiť ako výchovná metóda vo vzdelávaní. Pre tvorbu takéhoto modelu môžu poslúžiť všetky poznatky o Tomášovi Baťovi.

**Metóda emocionálneho rozvoja osobnosti** je svojím charakterom presvedčovací metódou zameranou na rozvoj sociálnej zrelosti. Sociálna zrelosť vyjadruje zmysel človeka pre hodnoty ako poctivosť a čestnosť, úprimnosť, optimizmus, humor, ale aj schopnosť vcítenia sa (empatie). Určitú mieru sociálnej zrelosti má človek vrodennú, je súčasťou genetického kódu, ale jej rozvoj vyžaduje jej „pestovanie“, inak sa vytratí. Najúčinnjšou cestou rozvoja sociálnej zrelosti je pozitívne myslenie, ale aj správny, láskavý, dobre mienený humor, ktorý pomáha tlmieť bolesť, vyrovnávať sa so stresom, mnohými osobnými a medziľudskými problémami. Aj tzv. negatívne emócie ako pocit viny, výčitky svedomia, hanblivosť môžu mať blahodarné účinky na emocionálny rozvoj.

C. Rogers sformuloval hypotézu, ktorá sa stala pilierom jeho metódy PCA (person-centered-approach): „Ak človek dokáže poskytnúť určitý druh vzťahu a druhý človek objaví v sebe kapacitu využiť tento vzťah pre svoj rast, dochádza k zmene a k osobnému rozvoju.“ Je veľmi dôležité pochopiť zmysel tohto poznatku, uvedomiť si, aké dôsledky z neho vyplývajú, ako ho možno využívať pre formovanie nielen vlastnej osobnosti, ale najmä ako možno pomôcť, ako možno vychovávať iných ľudí, ktorí majú záujem byť sociálne zrelšími, alebo ktorí sú v zložitej situácii.

**Metóda KEMSAK je presvedčovací metódou** a podľa niektorých odborníkov „tvorí východisko pre štruktúrovanie obsahu aj metód výchovy“ (Zelina, M. 1996, s. 24). Jednotlivé písmená metódy KEMSAK predstavujú určité výchovné, ale aj poznávacie a výchovné aktivity, ktoré majú ďalej uvedený sémantický význam:

K – kognitivizácia: cieľom je naučiť človeka rozoznať, riešiť a poznávať problémy a vedieť myslieť o nich;

E – emocionalizácia: cieľom je vychovať človeka cítiť a rozvíjať jeho emočné kompetencie, prežívanie;

M – motivácia: cieľom je rozvinúť záujmy, potreby, túžby osobnosti, jej aktivity;

S – socializácia: cieľom je vychovať človeka na spolužitie s inými ľuďmi, utvárať sociálne zrelé medziľudské vzťahy;

A – axiologizácia: cieľom je rozvinúť sociálne zrelosť, hodnotovú a charakterovú orientáciu človeka;

K – kreativizácia: cieľom je rozvíjať tvorivý štýl života osobnosti.

Všetky hore prezentované výchovné metódy, ale aj mnohé ďalšie, majú spoločný cieľ – cestou výchovy urobiť človeka a ľudstvo lepším, dokonalejším. Sú metódami, ktoré vedú k poznaniu večných právd, princípov a hodnôt.

Poznatky z manažmentu možno utvárať, získať a študovať viacerými formami:

1. zovšeobecňovaním vlastných skúseností (najťažšia cesta),
2. zovšeobecňovaním skúseností iných ľudí a ich napodobňovaním (najľahšia cesta),
3. premýšľaním, štúdiom už zovšeobecných poznatkov odborníkmi (to je najušľachtilejšia cesta).

Z množstva týchto metód rozoberieme nasledujúce:

- prednáška;
- seminár (kolokvium) vedený formou dialógu;
- superučenie (superlearning).

**Prednáška** je objasňovacia metóda výučby manažmentu, využívaná najmä v univerzitných podmienkach štúdia, ale aj v inštitúciách ďalšieho vzdelávania. Je ekonomickou cestou transformácie poznatkov pre veľké auditórium, kde však nie je záruka efektívnych výsledkov učenia sa. Ide o autokratickú metódu výučby, ktorá len v malej (alebo v žiadnej) miere dovoľuje aktivitu účastníkov. Spätná väzba o účinnosti prezentovaných poznatkov je tu nedostatočná (Walklin, L. 1990, s. 55). Cieľom prednášok je poskytnúť rámec myšlienok a teórií, ktoré môžu byť ďalej rozvinuté v seminárnych skupinách, ktoré sú vedené lektorom. Prednáška nemôže pokryť celú šírku rozličných schopností a poskytuje málo príležitostí pre účastníkov vyjasniť si počas ohraničenej doby otázok a odpovedí nepochopené detaily.

Slávny pedagóg raz vyhlásil, že univerzitná prednáška je prostriedok, pomocou ktorého sú poznámky poslucháča napísané do jeho poznámkového bloku bez toho, aby mu ich obsah prešiel mysľou. Ak je prednáška čítaná z poznámok neinšpiratívnym prednášajúcim, čoskoro začne poslucháča uspať. Pre ľudí je zložitý sústrediť sa na dlhší čas kvôli nedostatku aktívnej účasti. Niekoľko experimentov preukázalo, že 20- minútové sústredenie je najlepšie. Prednášky môžu byť veľmi úspešné, ak sú správne pripravené, vedené a podporené audiovizuálnym materiálom. Keď prednášajúci ukážu nadšenie a predstavivosť, môžu naplniť auditórium významnou a motivačnou učebnou skúsenosťou.

Všeobecné prednášky nemajú za následok viditeľnú zmenu pôvodných stanovísk a väzba šírených vedomostí je veľmi chudobná. Testy okamžite po prednáške ukázali, že študenti si pamätajú menej ako 40 % prednášky, po týždni len 20 % prednášky. Tieto závery ukázali, že prednášky ako spôsob učenia sú neefektívne, najmä v prípade priemerných študentov. Prednáška má aj svoje výhody, najmä ak prednášajúci je odborník a poskytne účastníkom efektívne rady, nápady, myšlienky, podnety a pod.

**Semináre (kolokviá, brainstorming)** sú objasňujúcimi spôsobmi výučby, najmä ak sa vedú formou dialógu.

**Superlearning – superučenie** je metóda učenia sa založená na práci bulharského psychológa Georgiho Lozanova, ktorý približne pred dvadsiatimi rokmi zistil, že sila

sugescie by mohla byť využitá na zdokonaľovanie výučbových metód a techník. Túto metódu nazval **sugestopédia** a svojou podstatou má charakter vnucovania.

Zručnosť je aj šikovnosť, majstrovstvo využitia vedomostí. Zručnosť sa klasicky poníma ako motorická či manuálna schopnosť. Dnes sa už chápe širšie v intelektuálnom slova zmysle. Zručnosť (spôsobilosť) je nadobudnutá, podľa nášho názoru, tréningom. Pohotovosť (pripravenosť) správne, čo najrýchlejšie a s čo najmenšou námahou vykonať istú činnosť na základe osvojených vedomostí a v predchádzajúcej praktickej činnosti.

O zručnosti v pravom zmysle slova hovoríme vtedy, ak človek určitú činnosť vykonáva plynulo a bezchybne, pričom si túto činnosť uvedomuje, kontroluje a usmerňuje. Postupne, ďalším opakovaním a cvičením (tréningom) sa zručnosti zdokonaľujú a človek akoby ich vykonával podvedome. Uvedomujúcej, kontrolujúcej a usmerňujúcej činnosti ubúda.

Metódami tréningu sa získavajú predovšetkým praktické zručnosti jeho účastníkov realizovať získané vedomosti v konkrétnej praktickej činnosti. V súčasnom období sa tieto metódy vyvíjajú tak, aby si účastníci mohli tréningom osvojovať aj postoje a znalosti, lebo tie sú predpokladom uplatňovania poznatkov v praxi. Medzi známe a najviac využívané metódy tréningu patria:

- metóda manažérskych hier,
- metóda praktického precvičovania,
- metóda manažérskych simulácií,
- metóda prípadových štúdií,
- metódy výcviku „outdoor“.

**Manažérske hry** predstavujú jednu z najvýznamnejších, tzv. aktívnych metód tréningu. Ich typickým rysom je tímový charakter týchto hier.

**Praktické precvičenie** nasleduje spravidla bezprostredne po objasňovaní, kvôli zosilneniu postupu.

**Manažérske simulácie predstavujú netradičné ponímanie tréningu**, ktorý je založený na princípe praktickej simulácie reálneho prostredia, obdobne ako trenažér pre pilotov. Ide o vysoko interaktívny a veľmi efektívny nástroj manažérskeho rozvoja, ktorý plne sleduje princíp „learning by doing“ – učenie sa činnosťou.

**Prípadové štúdie** sú metódy vzdelávania (zároveň výchovy, výučby a výcviku), založené na situáciách z reálneho života alebo orientované na neriešené, tzv. „zamrznuté“ problémy.

**Outdoorové tréningy** môžu byť zamerané na rozvoj mnohých druhov kompetentnosti:

- rozvoj komunikačných, motivačných, tímových zručností,
- rozvoj selfmanažmentu a time managementu,
- rozvoj osobnostných vlastností.

Kompetentné subjekty manažmentu majú záujem využívať svoje osobnostné vlastnosti, odborné vedomosti a praktické zručnosti čo najefektívnejšie. Majú záujem rozvíjať svoju kompetentnosť vzdelávaním.

Každý by si mal hľadať a nachádzať najväčšmi zodpovedajúcu metódu vzdelávania, resp. kombináciu metód. Ich výber ovplyvňuje množstvo faktorov, ako je cieľ vzdelávania, ľudský faktor, materiálne podmienky, princípy vzdelávania, a pod.

Neustále zmeny, ktorým sú ľubovoľné celky vystavené, vyžadujú od ľudí, aby sa neustále vzdelávali, rozvíjali, zvyšovali svoje kompetencie využívaním čo najefektívnejších metód vzdelávania. Ich načrtnutý prehľad zďaleka nie je úplný, ale v prípade potreby môže slúžiť ako východisko na poznávanie a využívanie ďalších.

## Literatúra

- ADAMS, A. 1999. *At Home with Holistic Management*, Holistic Management International, 1999, ISBN 978-0-9673941-0-7.
- ASHBY, R. 1954. *Desing for Brain*, London, Chapman Hall 1954, ISBN neuvedené
- BERTALANFFY, L. 1969. *General System Theory, Foundations Development, Applycations*, George Braziller, New York, 1969, ISBN 978-080760-4-533.
- BUTTERFIELD, J. – BINGHAM, S. and SAVORY, S. 2006. *Holistic Management Hanbook*, Island Press, ISBN 978-1-55963-885-2.
- DANEK, J. 2006. *Výchova v súčasných podmienkach globálneho sveta*, Trnava : UCM, 2006, ISBN 80-89034-44-6.
- CHRISTOPHER, F.W. 2007. *Holistic Management; Managing what matters for company success*. New Jersey : John Wiley & Sons, 2007, ISBN 0-471-74063-6.
- KIYOSAKI, T. R. 2010. *Sprisahanie Bohatých*, Bratislava : Motýľ, 2010, ISBN 978-80-89482-12-2.
- PORVAZNÍK, J. 2014. *Celostný manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2014, ISBN 978-80-89393-58-9.
- ROMANČÍK, L., BARRI, T., PORVAZNÍK, J. 1972. *Základy ekonomickej kybernetiky*, Bratislava : Vydavateľstvo Alfa, 1972, ISBN neuvedené.
- VÁGNER, I. 2006. *Systém managementu*, Brno : Masarykova universita, 2006, ISBN 80-210-3972-8.
- ZELINA, M. 1996. *Stratégia a metódy rozvoja osobnosti*, Bratislava : IRIS, 1996, ISBN 978-808-570-109-8.

## Kontakt

Prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Univerzita Tomáše Bati v Zlíne  
Mostní 5139  
760 01 Zlín  
Česká republika  
E-mail: jan.porvaznik@gmail.com