

# Mária Hudáková

---

## Súčasné trendy vo vzdelávaní manažérov vo svete a na Slovensku

---

Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne,  
Społeczne i Techniczne 1, 193-200

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

Mária Hudáková

## **Súčasný trendy vo vzdelávaní manažérov vo svete a na Slovensku**

### **Actual trends in education of managers in the world and in Slovakia**

#### **Úvod**

V dobe vysokej konkurencie, kedy podniky disponujú rovnakými alebo podobnými technológiami, rozhodujú o úspechu podniku predovšetkým procesy, za ktorými stojí človek, či už sú to inovácie, zákazníci, výrobná ale aj predajná efektívnosť a ďalšie. To je dôvod, prečo by podniky mali investovať do rozvoja svojich zamestnancov. Investovanie do ľudských zdrojov vedie k ich celkovému zhodnoteniu, ktoré sa konkrétne prejaví prostredníctvom zvýšenia výkonu zamestnancov a úrovne poskytovaných služieb, zvýšenia konkurencieschopnosti podniku, možnosti využitia vlastných zdrojov na pokrytie potreby zamestnancov, sebarealizácii a spokojnosti zamestnancov, ich lojality voči podniku, úspory času a finančných nákladov pri rozmiestňovaní zamestnancov. Formovanie pracovných schopností prekračuje hranice kvalifikácie a stále viac zahŕňa aj formovanie sociálnych vlastností a osobnosti zamestnancov (správanie, postoje, motiváciu a pracovný výkon). Preto by sa v súčasnosti vzdelávanie a formovanie pracovných znalostí a schopností malo považovať za celoživotný proces a dôležitú súčasť personálnej práce.

#### **Štandardné formy a Metódy vzdelávania zamestnancov**

Problematikou foriem a metód vzdelávania sa zaoberá veľké množstvo autorov. Efektívnosť vzdelávacích programov je teda vo veľkej miere podmienená výberom vhodných metód vzdelávania zamestnancov, ktoré predstavujú prostriedky a spôsoby využívané pri prenose a osvojovaní si vedomostí, zručností, postojov a skúseností.

Pokiaľ ide o miesto vzdelávania, existujú dva spôsoby vzdelávania zamestnancov [1]:

- 1. Metódy vzdelávania na pracovisku (in the job)** – sú spôsoby vzdelávania zamestnanca odvíjajúce sa v priebehu výkonu práce, obvykle vedené skúsenejším kolegom alebo vedúcim nového zamestnanca, zamerané na praktické zručnosti, napríklad vyučovaním či koučovaním manažérov, zadanie špeciálnej úlohy alebo projektu, atď. Výhodou je reálnosť podmienok a bezprostrednosť vzdelávania. Nevýhodou je, že manažéri nie sú celkom kompetentní a vzdelávacia aktivita nedosiahne očakávaný výsledok.

Medzi najznámejšie metódy vzdelávania na pracovisku patria: demonštrovanie, inštruktáž, koučovanie, mentorovanie, konzultovanie, asistovanie, rotácia práce, poverenie úlohou, pracovné porady, sebazvdelávanie, atď.

- 2. Metódy vzdelávania mimo pracoviska (off the job)** - odohráva sa zvyčajne formou kurzov, školení či výcvikov. Je to veľmi efektívny spôsob na rozvoj rôznych interpersonálnych či iných zručností, získavanie vedomostí o produktoch alebo procedúrach organizácie a podobne. Viac sa zameriava na odborné znalosti, využívajú sa najmä na rozvoj zručností manažérov. Pri takomto vzdelávaní sa dosahuje najvyššia úroveň školiteľov a poskytuje možnosť konfrontovať sa s manažérmi z iných organizácií. Výhodou je používanie kvalifikovaných školiteľov. Nevýhodou je riziko neprenesenia naučeného späť do reality konkrétneho pracovného miesta.

Medzi najznámejšie metódy vzdelávania mimo pracoviska patria: prednáška, prípadová štúdia, simulácie, hranie rol, workshop, výučba využitím techniky (dištančné vzdelávanie, elearning, videokonferencie), školenie hrou (outdoor training), assessment centre (diagnosticko-výcvikový program), atď.

### **Najvyužívanejšie formy a metódy vzdelávania zamestnancov**

Rozvoj vedy a techniky v oblasti informatiky, globalizácie a procesy internacionalizácie spolu so značnými sociálno-ekonomickými zmenami ustavične kladú nové nároky na zdokonaľovanie manažmentu. Tie sa odrážajú v hľadaní nových efektívnejších metód a techník riadenia a v zovšeobecňovaní poznatkov praxe. Zastarané metódy, techniky a prístupy sa nahrádzajú novými, ktoré zodpovedajú meniacim sa podmienkam. Súčasní manažéri sú tak konfrontovaní s nepredvídateľne sa meniacimi prostredím. V 21. storočí musia byť úspešné organizácie schopné sa rýchle učiť a reagovať. Učiacia sa organizácia je taká, ktorá má schopnosť sa trvalo učiť, prispôbovať a meniť v svojom prostredí. Súčasťou zodpovednosti manažérov je vytváranie vhodného prostredia, ktoré bude napomáhať učeniu sa v celej organizácii.

Uplatnenie uvedených metód vzdelávania je podmienené konkrétnymi potrebami a podmienkami v organizácii (zloženie študijnej skupiny, ciele programu, časový priestor na vzdelávanie, finančné a materiálne podmienky). Vývoj však smeruje skôr k využívaniu aktívnejších metód vzdelávania a metód vedúcich k sebarozvoju zamestnancov, ktorý sa takisto musí plánovať a podporovať. Vzdelávacie aktivity je potrebné orientovať nielen na

vedomostný profil zamestnancov, ale aj na ich hodnotový systém, čím sa rozumie pôsobenie na celkovú kompetenciu jednotlivých zamestnancov. [5]

Vzhľadom na súčasné rýchle spoločenské zmeny, podliehajú dynamickému vývoju aj formy a metódy vzdelávania zamestnancov. Rozvíjať obchodné a prezentačné zručnosti či efektívne spôsoby zvládania stresu je možné aj netradičným spôsobom. Medzi najvyužívanejšie formy a metódy vzdelávania zamestnancov patria:

- koučovanie (Coaching),
- mentorovanie (Mentoring),
- vzdelávanie pomocou počítača - dištančné vzdelávanie, interaktívne video, elearning,
- videokonferencie,
- diagnosticko-výcvikový program (Assessment Centre),
- vzdelávanie v teréne (Outdoor Training),
- vzdelávanie pri extrémnych situáciách (Outward Bound),
- zameriavanie sa (Focusing),
- MBA (Master of Business Administration).

Úspech pri uplatňovaní uvedených metód vzdelávania bude závisieť najmä od celkovej koncepcie vzdelávania v organizácii, ale aj od úrovne lektorského zboru, pružného reagovania na meniace sa podmienky v organizácii, miery akceptovania potreby vzdelávania jednotlivými účastníkmi, informačného prepojenie a koordinácie subjektov podieľajúcich sa na vzdelávaní, rešpektovania stanoveného harmonogramu vzdelávania, celkových podmienok na vzdelávanie, úrovne doplnkových služieb a priebežného monitorovania priebehu vzdelávania ako východiska na prípadnú korekciu vzdelávacieho procesu. [5]

### **Trendy vo vzdelávaní manažérov vo svete**

Hospodárska kríza ovplyvnila takmer všetky procesy vo organizáciách. A to nielen tie, ktoré boli priamo zasiahnuté. Slová šetriť, šporiť, znižovať náklady sa skloňujú stále. Organizácie menia spôsoby prístupu k vzdelávaniu manažérov v súvislosti s tým, ako im ekonomická realita vnucuje inovatívne praktiky a postupy. A to ako samotným organizáciám, tak aj vzdelávacím inštitúciám.

Prostredníctvom štúdie „The Institute of Executive Development“ sa zistilo, že organizácie majú v súčasnosti problém so vzdelávaním. Na jednej strane potrebujú dodať manažmentu elán nutný pre zmenu a nové stratégie, na druhej strane sa rozpočty pre vzdelávanie a rozvoj manažérov neustále znižujú alebo

jednoducho neexistujú. Štúdia „Cost Executive Development“ (Nákladovo efektívny rozvoj manažmentu) bola spracovaná na základe poskytnutia informácií od viac než 25 globálnych spoločností z Ázie, Ameriky a Európy, ktoré pôsobia v 10 hospodárskych odvetviach. Táto štúdia poskytuje nasledujúce kľúčové zistenia o aktuálnych trendoch vzdelávania a rozvoja manažérov vo svete [10]:

- **Ľudia s vysokým potenciálom rozvoja sa vzdelávajú virtuálne.**  
Počet ľudí s vysokým potenciálom rastie. Sú stále viac spokojní s využívaním moderných technológií vo všetkých oblastiach podnikania, vrátane oblasti vlastného rozvoja. Niektoré vzdelávacie inštitúcie pre „high-potentials“ v súčasnosti považujú moderné technológie za základnú kameň vzdelávacích a rozvojových aktivít. Tieto moderné technológie znižujú časové zaťaženie manažérov, cestovanie, finančné náklady a prinášajú nové rozvojové príležitosti pre globálnych poslucháčov.
- **Modely poskytované vzdelávaním sa menia.**  
Pre nízke rozpočty a znižovanie počtov zamestnancom menia niektoré organizácie svoje modely v oblasti poskytovania vzdelávania. Posielajú inštruktorov a lektorov do jednotlivých oblastí miesto toho, aby účastníci vzdelávacích kurzov cestovali do centrály. Tieto korporatívne programy odstraňujú cestovné náklady účastníkov a znižujú čas strávený zamestnancami mimo kancelárie, čo výrazne šetrí peniaze.
- **Akčné vzdelávanie je bežnejšie.**  
V mnohých organizáciách je stále populárnejšie akčné vzdelávanie. Rozvojový program je zaradený do reálnych pracovných činností a je tak oveľa efektívnejší. Využitie akčného vzdelávania stúpa hlavne preto, že vyžaduje málo priamych nákladov.
- **Vedúci zamestnanci sa stávajú učiteľmi.**  
Aktívna účasť vlastných manažérov organizácie je ďalším spôsobom, ako znižovať náklady na vzdelávacie programy a sprostredkovať skúsenosti najlepších manažérov. Využívanie manažérov ako mentorov je výborným spôsobom, ako šíriť znalosti v rámci organizácie a zdieľať získané skúsenosti.
- **Vzdelávanie a rozvoj sa robí na mieru jednotlivým zamestnancom.**  
Jednotné vzdelávacie programy pre rozsiahlejšie skupiny pracovníkov sa dnes prehodnocujú. Organizácie majú záujem o programy presne zacielené na rozvoj konkrétnych vybraných jednotlivcov, prípadne na menšie skupinky manažérov.
- **Vrcholoví manažéri na rozvoj zamestnancov majú obmedzené možnosti.**  
Doba vyžaduje robiť strategické škrty pomocou analýzy nákladov, investícií a priorit, a revidovať plány tak, aby sa udržala vysoká kvalita rozvoja vo

vybraných oblastiach, avšak pri najnižších výdajoch. Často je potrebné škrtať to, čo bolo naplánované, alebo zatiaľ nebolo zahájené, a pokračuje sa iba v tých aktivitách, ktoré sú už rozbehnuté.

Informácie zo spracovanej štúdie ponúkajú aj súbor odporučení, ktoré majú pomoc organizáciám prejsť krízou a dlhodobými zmenami v danom odvetví. Potrebné je, aby organizácie:

- preskúmali nové technológie,
- preštudovali nové modely rozvoja,
- preskúmali potreby organizácie,
- vykonali kritickú inventúru súčasných programov vzdelávania a rozvoja, či je vhodné niektoré z nich prepracovať alebo vyradiť,
- merali dopad účinnosti vzdelávacích aktivít zameraných na vedúcich zamestnancov pomocou relevantných údajov.

### **Trendy vo vzdelávaní manažérov na slovensku**

V súčasnosti sa nielen vo svete ale aj na Slovensku kladie dôraz na metódy zdokonaľujúce prirodzené schopnosti a vrodené dispozície každého účastníka vzdelávacieho tréningu. Dôležité je zamyslieť sa nad správnu voľbou vzdelávania, ako aj výberom vzdelávacej organizácie. Na Slovensku najfrekvencovanejšou vzdelávacou aktivitou je vzdelávanie mimo pracoviska (on the job training), potom vnútropodnikové tréningy, či návšteva externých tréningov. Tradičnejšie vzdelávacie metódy, ako sú formálne vzdelávanie či konferencie zostávajú stále populárne, ale využívajú sa však príležitostne.

Hlavný trend vzdelávania v súčasnosti spočíva vo vzdialení sa v klasickej učebne. Čoraz väčší dôraz je kladený na líniových manažérov, nakoľko sú v priamom dotyku so zamestnancami, ovplyvňujú produktivitu a úspech jednotlivca, či tímu. Od nich sa očakáva, že budú čoraz viac preberať na seba aktívnu rolu vo vzdelávaní organizácie. Najčastejšími aktivitami je posúdenie hodnotenia výkonu, odsúhlasovanie osobných rozvojových plánov či koučovanie svojich zamestnancov.

Aj na Slovensku sa v organizáciách čoraz viac presadzuje koučing. Je využívaný príležitostne, častejšie sa realizuje formou líniových manažérov, než externým koučom.

Tak ako v iných oblastiach života človeka, aj v oblasti vzdelávania sa zodpovednosť za profesionálny a osobný rast prenáša na jednotlivca a to formou e-learning či samovzdelávaním. Spoločnosti začínajú prinášať tréningy na CD, či lekcie na webe (Web Based Training - WBT). Majú rôzny charakter, niektoré sú platené a niektoré sa poskytujú zadarmo.

Podľa prognóz odborníkov z oblastí vzdelávania budú interný **koučing**, **e-learning** a **metoring** čoraz viac preferovanejšími metódami vzdelávania, pretože sa pozornosť začína viac sústreďovať na jednotlivca a zároveň to neprináša veľké finančné náklady pre organizáciu.

Vzdelávanie je potrebné vnímať ako bežný proces, v ktorom sa posudzuje úroveň vstupov a výstupov tohto procesu. Z ich porovnania musí byť pridaná hodnota, ktorú by si malo vedenie podniku ochotne kúpiť a rozumne do nej investovať.

Ak si organizácie odmyslia zložité a nie príliš vypovedajúce možnosti merania investícií do vzdelávania, je dôležité zamerať sa na dve základné oblasti:

1. Ako zabezpečiť, že nové získané znalosti zo školenia budú zamestnanci v skutočnosti v praxi používať?
2. Koľko peňazí do rozvoja zamestnancov investovať a u koho školenie nakúpiť?

Netreba zabúdať, že existujú aj chyby, ktoré manažéri robia pri vlastnom vzdelávaní sa a rozvoji. Podnik dostanú z problémovej situácie jedine takí manažéri, ktorí majú aktuálne znalosti, vedomosti a skúsenosti. Ak to chcú dosiahnuť mali by sa vyvarovať uvedeným chybám, ktoré sa najčastejšie vyskytujú v oblasti ich vzdelávania [12]:

- ďalšie vzdelávanie nepotrebujem som tu predsa šéf,
- mám už predsa vysokú školu, potrebujem niečo ešte viac,
- vzdelanie je zodpovednosťou podniku, nie moje,
- v tomto roku som bol dvakrát na celodennom školení,
- urobím si MBA a budem „guru manažmentu“.

### **Záver**

To čo dnes odlišuje víťazov od porazených sú vlastne informácie a znalosti. Z tohto dôvodu je manažérske vzdelávanie pre udržanie konkurencieschopnosti podniku veľmi dôležité. Efektívne výsledky a potrebná zmena vždy závisia od kvalitnej analýzy vzdelávacích potrieb a od zvolenia vhodných foriem i metód vzdelávania. Dôležité je, aby organizácie vedeli predvídať smer vývoja svojej oblasti podnikania a cielene na to pripravili svojich zamestnancov a nielen odpovedali na objavujúce sa potrebné zručnosti. Nie každá organizácia si to vie definovať. V ponuke je niekoľko vzdelávacích inštitúcií, ktoré organizáciám môžu pomôcť. Organizácia však musí mať jasne zadané, čo chce dosiahnuť. Pri výbere kvalitnej vzdelávacej inštitúcie treba prihliadať nielen na atraktivnosť ponuky, ale aj na serióznosť a kvalitu lektorov, na skúsenosti z tréningov.

Pokiaľ má vzdelávanie získať postavenie v organizácii, ktoré mu patrí, musí byť vnímané ako dôležité a potrebné pre organizáciu, musí zabezpečiť naplnenie ich

skutočných potrieb. Takýmto potrebám môže byť rozvoj, ktorý prinesie preukázateľnú pozitívnu zmenu doterajšie praxe, motivácie ľudí sa rozvíjať, zefektívniť procesy, zvýšiť produktivitu, motiváciou podporovať ostatný rozvoj, návratnosť investícií, stabilita kľúčových pracovníkov a mnoho ďalších.

### Summary

At present investing in human potential is considered to be the most important step for enterprise competitiveness sustainment. Therefore the top managers should consider the importance of education and its effectiveness for the enterprise. The goal of the paper is to point out to the educational methods of employees in organizations, actual trends and methods of managers' education in the world and in Slovakia. The organization changes approaching to manager's education in fact how the real economic situation provides the innovated practices and procedures. The education change applies in the education institute and in an enterprise education itself.

Presently not even in the world also in Slovakia we prioritize the methods where we can perform the natural ability and birth given ability of each member of the course.

It's very important thinking of the correct education way, furthermore, choosing the right education enterprise. The most common education way in Slovakia is taking education classes out of business place (on the job training), less common is taking „inside education program“ and finally visiting outsource training education classes. In majority the formal education and conference education are still very popular but they usage it's very occasional.

Different between winners and defeaters are in information worship and knowledge owned. Consequently, in this way the manager's education is very important to keep the competitiveness sustainment in high level. Sufficient results and required changes depend on qualitative analysis the education needs and from suitable forms and methods of education. It's very important if enterprise have prediction attitude in corporate business way and being able to prepare their employees.

**Key words:** methods, education, manager, enterprise, trends

JEL kvalifikácia: **M 53, M 12**

### Literatúra

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 945s. ISBN 80-7169-614-5.
2. BIELA, B. *Formy a metódy vzdelávania manažérov na Slovensku – názor manažérov na ich vzdelávanie*, [cit. 11.4.2011 ]. Dostupné na: <http://bronap.blogspot.com/2008/09/formy-metdy-vzdelvania-manarov-na.html>
3. BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a.s., 2005. 271s. ISBN 80-251-0374-9.



4. FOOT, M. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462s. ISBN 80-7226-515-6.
5. KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint, 2007. 203s. ISBN 978-80-89085-87-5.
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. 366s. ISBN 80-7261-033-3.
7. KLUWER, W. *Personalistika*. Praha: ASPI, a.s., 2007. 893s. ISBN 978-80-7357-239-6.
8. *Metódy a možnosti zapracovania a zaškolenia zamestnanca*, [cit. 1.5.2011]. Dostupné na: <http://www.enoviny.sk/?cid=32944>
9. MÍKA, V.T. *Manažérske metódy a techniky. Virtuálne skriptá (tézy prednášok)*. [on line]. Žilina: 2010. 107s. Cca 5 AH. ISBN 978-80-88829-79-8. Dostupné na: <http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/mmk.pdf>
10. *Trend ve vzdelávání: vyšší efektivita*, In: Moderní řízení, č.9, 2009, s.48-49, ISSN 0026-8720.
11. *Trendy vo vzdelávaní a rozvoji zamestnancov*, [cit. 29.9.2010]. Dostupné na: <http://gtog.eu/clanky/trendy-vo-vzdelavani-a-rozvoji-zamestnancov.html>
12. VLK, J. *5omyly o manažeském vzdělání*, In: Moderní řízení, č.9, 2009, s.67, ISSN 0026-8720.