

OBSAH

	Úvod	9
1	PROBLEMATIKA VZDELÁVANIA	11
1.1	Vymedzenie pojmu personálne riadenie	11
1.2	Úlohy personálneho manažmentu	11
1.3	Personálny manažment v slovenských podnikoch	12
1.4	Funkcie personálneho manažmentu	16
1.5	Vzdelávanie	16
	1.5.1 Dimenzie vzdelávania	16
	1.5.2 Vývoj v manažérskom vzdelávaní	18
	1.5.3 Prístupy k metodológii učenia a vzdelávania	21
1.6	Trendy personálneho manažmentu	23

www.euroekonom.sk

1 PROBLEMATIKA VZDELÁVANIA

1.1 Vymedzenie pojmu personálne riadenie

Pojem personálne riadenie je vysvetľovaný viacerými spôsobmi.

Personálny manažment je podľa J. Stýbla¹ chápaný ako koncepcia zvyrazňujúca strategický rys riadenia a práce s ľuďmi. Podľa T. Milkovicha² je riadenie ľudských zdrojov proces prijímania rozhodnutí v oblasti zamestnaneckých vzťahov, ktorý ovplyvňuje výkonnosť zamestnancov i organizácií.

Personálne riadenie tvorí podľa J. Koubka³ tú časť riadenia organizácie, ktorá sa zaoberá záležitosťami týkajúcimi sa ľudského činiteľa v pracovnom procese a to v oblasti jeho získavania, formovania, využívania, organizovania a prepojenia jeho činností, výsledkov jeho práce, pracovných schopností a pracovného správania sa vo vzťahu k vykonávanej práci, podniku a spolupracovníkom.

Ľudské zdroje uvádzajú do pohybu ostatné zdroje a determinujú ich využívanie, sú preto pre podnik najcennejším a zároveň najdrahším zdrojom. Pre organizáciu predstavujú jadro a vlastne najdôležitejšiu oblasť podnikového riadenia.

1.2 Úlohy personálneho manažmentu

Úlohou personálneho manažmentu je prostredníctvom kvalitného vykonávania personálnych činností viesť ľudí k tomu, aby sa čo najväčšou mierou podieľali na zvyšovaní produktivity celej firmy. Aby mohlo personálne oddelenie všetky svoje činnosti kvalitne riadiť, musí si presne vymedziť svoje ciele:

¹ STÝBLO, J. Personální management. Grada Publishing, Praha, 1993.

² MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W. Řízení lidských zdrojů. Grada Publishing, Praha, 1993.

³ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Management Press, 1995.

Spoločenský cieľ - pristupovať zodpovedne k požiadavkám a vplyvom spoločnosti a pritom minimalizovať negatívny dopad týchto požiadaviek na organizáciu.

Organizačný cieľ - personálne riadenie by malo slúžiť ostatným častiam firmy s realizáciou hlavných úloh podniku.

Funkčný cieľ - udržiavať spoluprácu oddelení na takej úrovni, aby to vyhovovalo požiadavkám organizácie.

Osobný cieľ - pomáhať zamestnancom dosahovať ich osobné ciele do tej miery, pokiaľ to prináša ošoh aj pre firmu. Pokiaľ bude organizácia vychádzať v ústrety zamestnancom, budú aj zamestnanci vychádzať v ústrety voči firme.

1.3 Personálny manažment v slovenských podnikoch

„Personálny manažment v súčasnosti prežíva hlbokú krízu takmer vo všetkých slovenských organizáciách. Depresia sa už dnes prejavuje v úrovni riadenia, v kvalite riadenia ľudských zdrojov a v blízkej budúcnosti sa určite prejaví aj v ekonomických výsledkoch a celkovej výkonnosti jednotlivých organizácií“⁴. Môžeme definovať štyri najpodstatnejšie príčiny krízy personálneho manažmentu na Slovensku:

a) Úroveň mzdových nákladov

Podstatou tohto problému je úroveň mzdových nákladov a ich podiel na celkových nákladoch podniku. V porovnaní so západnými krajinami je podiel mzdových nákladov na celkových nákladoch podniku veľmi nízky aj napriek tomu, že v slovenských podnikoch si technická a technologická úroveň vyžaduje väčší počet zamestnancov.

Je to spôsobené nízkou cenou pracovnej sily. Preto aj napriek väčšiemu počtu zamestnancov sú mzdové náklady neporovnateľné s inými väčšími nákladovými položkami v podniku, a preto im podniky nevenujú dostatočne veľkú pozornosť. Keď sa z rôznych dôvodov úroveň ceny pracovnej sily priblíži úrovni v ostatných západoeurópskych

⁴ Kríza personálneho manažmentu v slovenských podnikoch. In: TREND, 29. mája 1996, s. 16A.

krajinách, slovenské podniky budú stáť pred vážnym problémom - optimalizovať mzdové náklady.

b) Malý dôraz na produktivitu práce

Slovenské organizácie nekladú takmer žiadny dôraz na zvyšovanie produktivity práce svojich zamestnancov ani optimalizáciu počtu zamestnancov. Situácia je taká, že podniky zamestnávajú väčší počet neproduktívnych, alebo málo produktívnych zamestnancov. Pravdepodobnou príčinou tohoto stavu je nedostatok kvalitných riadiacich pracovníkov, ktorých úlohou je, okrem iného, riadiť svojich podriadených tak, aby boli pre podnik čo najproduktívnejší. Aj keď sa v súvislosti s personálnym riadením hovorí o význame produktivity práce v praxi, nerobí sa tak.

c) Nedocenenie personálneho riadenia

Ďalšou z príčin krízy slovenského manažmentu ľudských zdrojov je nedobrá mienka o riadení ľudských zdrojov z obdobia socializmu. Personalistika sa považovala za nástroj sledovania a kontrolovania pracovníkov pri výkone práce a bola vlastne v podnikoch len trpená. Svedčí o tom aj jej postavenie v organizačnej štruktúre. Súčasný personálny manažment treba chápať ako úplne niečo iné. Vytvára spojivo medzi vedením firmy a jej zamestnancami a má byť oporou pre obidve strany.

„Personálny manažment je síce v súčasnosti na Slovensku v obrovskej kríze, ale v relatívne krátkom čase si samotná prax vynúti jeho docenenie a profesionálne uplatnenie“⁵.

d) Vzdelávanie v slovenských podnikoch

⁵ Kríza personálneho manažmentu v slovenských podnikoch. In: TREND, 29. mája 1996, s. 16A.

„Najvýznamnejšie podniky Slovenska nezanedbávajú kariérový rozvoj zamestnancov“⁶.

Toto tvrdenie vyplynulo z prieskumu 70 najvýznamnejších podnikov Slovenska, výsledky ktorého boli zverejnené v týždenníku Trend. Uvádza sa v ňom, že najvýznamnejšou formou rozvoja pracovníkov je vzdelávanie externými partnermi, vlastnými trénermi a rotácia nových pracovníkov. K ďalším formám vzdelávania patria špeciálne programy na vysoko potenciálnych pracovníkov, systematická rotácia a mentoring. Ďalej sa uvádza, že najpoužívanejšie formy rozvoja kariéry pracovníkov sú evidencia personálnych rezerv a špeciálne programy pre manažérske rezervy, menej používané sú kariérové cesty a kariérové poradenstvo.

e) Charakteristika úrovne riadenia ľudských zdrojov v slovenských podnikoch

Výskum riadenia ľudských zdrojov v slovenských podnikoch, ktorý vykonalo Združenie pre riadenie a rozvoj ľudských zdrojov a FMUK Bratislava v decembri 1996, kde sa okrem iného zaoberalo postavením personálnych útvarov v organizačnej „štruktúre podnikov, vývojom nákladov na vzdelanie, vývojom investícií na vzdelanie jedného pracovníka, vývojom počtu pracovníkov, vývojom miezd a základnými motivačnými činiteľmi. U respondentov prieskumu zistil nasledovné skutočnosti. Prieskumu sa z 30 oslovených spoločností zúčastnilo len 10, čo je zhruba 33 %. Podľa výsledkov možno konštatovať, že postavenie personálneho útvaru v organizačných štruktúrach respondentov bolo v siedmych prípadoch minimálne na prvej úrovni riadenia a v ostatných troch prípadoch na druhej úrovni riadenia. Vývoj nákladov a investícií na vzdelanie má u všetkých respondentov tendenciu rastu. Rastový priebeh možno sledovať aj pri vývoji priemernej nominálnej mzdy. Medzi základné motivačné činitele u respondentov patria plat, možnosť seberealizácie a istota v zamestnaní. Vo vyspelých štátoch sveta sa veľmi podrobne zaujímajú o úroveň manažmentu celkovo, ale aj v jednotlivých jeho oblastiach. Vyspelé štáty Európy na základe výskumu European Human Resources Manager v Bruseli tvrdia, že vo viacerých slovenských podnikoch majú personálne riadenie pomerne

⁶ Kríza personálneho manažmentu v slovenských podnikoch. In: TREND, 29. mája 1996, s. 16A.

rozvinuté. Je však veľa podnikov, ktoré si ešte neuvedomujú potrebu personálneho manažmentu. Ovplyvňuje to najmä skutočnosť, že prechod z centrálne plánovaného hospodárstva na trhové bol sprevádzaný hlbokým poklesom životnej úrovne, zvýšením nezamestnanosti, rozkladom hodnotových štruktúr. Tento stav charakterizuje aj skutočnosť, že zmeny v myslení a konaní ľudí sú veľmi pomalé. Slovenskí manažéri sa môžu orientovať tromi smermi: buď na tzv.

top - top smer manažmentu, ktorý spočíva „... v napojení na medzinárodnú európsku stratégiu a na podporovanie strategických cieľov a priorit z nej vyplývajúcich v ekonomickej reforme SR ...“⁷, alebo sa orientovať na západný typ manažmentu a uplatniť ho na všetkých úrovniach riadenia, alebo preferovať amatérsky, kupecký štýl riadenia, ktorého cieľom nie je stabilizácia ekonomiky ale len vízia čo najväčšieho zisku.

Na Slovensku sa prestalo na personalistiku pozerat' len ako na administratívnu prácu až od roku 1989. Od roku 1991 sa personalistika začala vyvíjať v nových dimenziách. Keď sa otvorili hranice sveta, niektoré zahraničné firmy videli príležitosť rozšíriť svoje pôsobenie aj na slovenských trhoch, chopili sa príležitosti a investovali svoj kapitál do niektorých slovenských organizácií. So svojím kapitálom priniesli aj nový pohľad na personalistiku. Aj niektoré iné organizácie postrehli nový trend v riadení ľudských zdrojov a snažia sa do neho preniknúť. Ide hlavne o podniky, ktoré sú ešte mladé, flexibilné a dokážu sa prispôbiť novým trendom a zmenám.

Je dôležité, aby sa na Slovensku kvalitný personálny manažment nerobil len preto, že je to v súčasnosti moderné, ale hlavne preto, že je to potrebné. Treba uvažovať aj nad tým, akým spôsobom sa personálne riadenie do našich podmienok adaptuje. Nemôže sa urobiť čistý transfer, ale mal by sa prispôbiť nášmu prostrediu a to sa nedá urobiť zo dňa na deň. Je to dlhodobý špirálovitý proces, ktorý súvisí s rozvojom manažmentu, misiou spoločnosti, podieľaní sa pracovníkov na firemných cieľoch. Nedostatkom personálneho manažmentu v slovenských podnikoch je nedostatočná príprava manažérov a neefektívne riadenie práce ľudí. Počet kvalitných manažérov na Slovensku je veľmi nízky, a ani trh práce nie je dostatočne funkčný v oblasti ovplyvňovania počtu a kvality riadiacich pracovníkov a manažérov.

Personálny manažment v slovenských podnikoch by sa mal predovšetkým zamerať na vypracovanie cieľov, metód, náplne a postupov pre prácu s ľuďmi, aby sa zvýšila produktivita a zefektívnila práca ľudí, ale najmä na vypracovanie stratégie cieleného rozvoja ľudských zdrojov.

1.4 Funkcie personálneho manažmentu

Funkcie personálneho riadenia pozostávajú hlavne z činností, ktoré sú zamerané na vytváranie a udržanie pracovného potenciálu v podniku. Medzi ne patria:

vypracovanie personálnej stratégie

analýza pracovných miest

personálne plánovanie

získavanie a výber pracovníkov

proces adaptácie a orientácie nových pracovníkov

hodnotenie pracovníkov

vedenie ľudí

motivácia pracovníkov

komunikácia a poradenstvo

vzdelávanie

Je veľmi dôležité si uvedomiť, že zodpovednosť za personálne riadenie neleží len na pleciach personálneho útvaru, ale týka sa všetkých vedúcich pracovníkov v podniku. Preto by sa na personálnych činnostiach mali podieľať všetci riadiaci pracovníci.

1.5 Vzdelávanie

1.5.1 Dimenzie vzdelávania

⁷ MIHALIK, J. a kol. Euromanažment ľudských zdrojov. Práca, Bratislava, 1996.

Vzdelávanie je veľmi širokou témou. Na makroúrovni celý náš osobný a sociálny rozvoj - pojem „celoživotné vzdelávanie“ zdôrazňuje fakt, že proces vzdelávania a náš život sú neodlučiteľne spojené. Na mikroúrovni sa vzdelávanie dotýka nadobudnutia špeciálnych zručností a znalostí potrebných na určité osobité účely a v osobitých kontextoch. Mnohí si spájajú vzdelávanie s identifikovateľnými inštitúciami a s programami formálneho vzdelávania a výcviku. Vzdelávanie sa uskutočňuje aj neformálne - je časťou nášho rastu a rozvoja. Zahŕňa tvorivé napätie medzi formovaním spoločnej perspektívy a celkovou analýzou súčasného stavu a postupov, vyžaduje si venovať dostatočnú pozornosť kontextom a procesom, ako aj úlohám a výsledkom. Zájmy a postupy riadenia sa často prekrývajú so záujmami a praxou vzdelávania, a obohacujú sa nimi. Významnou dimenziou vzdelávania je možnosť pracovať iným spôsobom, nadobudnúť nové znalosti a schopnosti, a rozvíjať alternatívne spôsoby chápania a riešenia problémov.

Vzdelávanie slúži viacerým účelom a môže mať rozličné formy. Adaptívne vzdelávanie sa zaoberá rozvojom porozumenia a schopnosti vyrovnávať sa s novými situáciami. Analyzuje a zamýšľa sa nad tým, čo človek urobil v minulosti, spolu so snahou niečo zlepšovať a pridávať, aby mohol uspokojiť nové špecifické potreby a požiadavky. („Čo sme urobili?, Ktoré aspekty sa vydarili?, Čo mohlo byť lepšie?“) Generatívne vzdelávanie sa zaoberá formovaním nových názorov na prácu a organizáciu. Zameriava sa na budúcnosť a zahŕňa špekulovanie, vytváranie možností, volieb, predefinovanie vlastného výkonu - svojej práce („Čo by sme mohli urobiť?, Aký máme problém?, Akými spôsobmi môžeme k nemu pristupovať?“).

Ozajstné učenie sa dotýka samotnej podstaty nášho bytia. Učením sa stávame schopní robiť veci, ktoré by sme ináč nikdy nedokázali. Učením sa vnímame novým spôsobom svet i náš vzťah k nemu. Pre učiacu sa organizáciu „adaptívne učenie sa“ musí byť späť s „tvorivým učením sa“, ktoré rozširuje tvorivé schopnosti.

Živnou pôdou, z ktorej v 80. a 90. rokoch vyrástol koncept učiacej sa organizácie, bol čoraz globálnejší charakter konkurenčného boja a zmien makroprostredia. Organizácie odpovedali na tieto výzvy hľadaním nových spôsobov, ako ušetriť a mobilizovať zdroje. Po optimalizovaní zásob, reorganizácii výrobných a pracovných postupov, zavedení

automatizácie a robotizácie, koncentracii výrobných a pracovných zdrojov bolo treba nájsť ďalšie prostriedky a rezervy. Pozornosť sa preto v 80. rokoch zamerala tam, kde sa dali tušiť obrovské rezervy - v nadobúdaní, uchovávaní a zdieľaní vedomostí v hlavách pracovníkov. V kontraste so zaužívaným postojom väčšiny ľudí učenie v novom ponímaní sa už nepovažuje za prejav slabosti, za vyplňanie medzier vo vedomostiach jednotlivca, ale za stály proces adaptovania sa jednotlivcov, tímov, celej organizácie na prichádzajúce zmeny a konkurenčné výzvy.

1.5.2 Vývoj v manažérskom vzdelávaní

Inštitúcie zaoberajúce sa vzdelávaním manažérov, tak ako ich poznáme dnes, neexistovali v Spojených štátoch do roku 1920 a v západnej Európe do konca druhej svetovej vojny. Hovoríme o fenoméne, ktorý sa nachádza v počiatočných štádiách svojho vývoja. V mnohých rozvojových krajinách len teraz vznikajú manažérske školy. Až teraz sa prichádza k záveru, že manažment je profesia. Tak ako v iných profesiách je nutné získavať vedomosti, zručnosti a postoje systematickým učením a neponechávať to náhode.

V minulosti učenie manažérov prebiehalo v pracovnom procese. Tento proces bol všeobecne známy pod názvom „škola tvrdých úderov“. Všeobecne sa súdilo, že manažéri sa skôr rodia ako vychovávajú. V mnohých prípadoch to bola pravda, pretože manažment na najvyšších úrovniach sa spravidla dedil z otca na syna.

Systematické vzdelávanie budúcich manažérov, ak vôbec existovalo, malo širokú škálu podôb. Univerzitné štúdium klasických odborov, ako je história, literatúra alebo politika, bolo považované za rovnako dobrý intelektuálny základ pre manažment, ako právo, ekonómia alebo technické vedy. Nezriedka sa stávalo, že podnikateľom sa stal ten, kto mal vynikajúci nápad, bol tvorivý a vytrvalý. Naučil sa riadiť preto, lebo mu nič iné nezostávalo.

Je potrebné si uvedomiť, že v minulých dobách to úplne stačilo. Inštitúcie boli vo svojej podstate pomerne jednoduché a mali „pyramídovú“ štruktúru. Bol to iba začiatok obrovskej vlny rastu a diverzifikácie výroby, trhov a zemepisného rozmiestnenia. Staré postupy získavania manažérov a ich rastu boli prekonané a začala nová etapa.

Najobvyklejšou základňou a zdrojom vrcholového manažmentu sa stal o jednu úroveň nižší stupeň riadenia, ktorého náplň práce bola omnoho špecializovanejšia. To nebolo neracionálne, ale ľudia, postupujúci na vyššie stupne, mali jednostranné manažérske pracovné skúsenosti. Nebolo preto nič nezvyčajné na tom, že generálny riaditeľ bol veľmi dobrý účtovník, finančník alebo konštruktér, v závislosti od svojho predchádzajúceho pôsobenia. Je pochopiteľné, že mal slabiny v ostatných oblastiach, ako napríklad v marketingu alebo starostlivosti o zákazníkov.

Ďalšia diverzifikácia vytvorila nové možnosti pre rozvoj manažérov pri plnení pracovných úloh, akonáhle sa spoločnosti začali deliť na divízie. Pracovná náplň vedúceho manažéra divízie bola dobrou prípravou pre menovanie do funkcie riaditeľa spoločnosti, čo však bolo dostatočné iba čiastočne, vzhľadom na to, že skúsenosti sa obmedzovali na úroveň jednej divízie, jeden úsek alebo jednu krajinu, a manažérska funkcia na úrovni spoločnosti vyžaduje väčšie skúsenosti v odbore a širšiu medzinárodnú rozmanitosť.

Všetky tieto zmeny vyústili do dnešnej komplexnej ponuky rôznych spôsobov rozvoja manažérov, ktorá môže zahŕňať systematické vzdelávanie nielen na začiatku manažérskej kariéry, ale vo všetkých jej rozhodujúcich štádiách, ako aj starostlivo pripravené programy „šité na mieru“, ktoré sú určené pre poskytnutie maximálnych možností rozvoja. Možných kombinácií je veľké množstvo, napriek tomu je možné vytypovať niekoľko základných modelov:

Podnikové kurzy

krátkodobé kurzy manažmentu, organizované v rámci danej spoločnosti, ako aj externými inštitúciami

MBA (Master of Business Administration)

alternatívny spôsob vzdelávania manažérov v troch základných formách

- a) riadny dvojročný kurz (typický pre USA)
- b) riadny jednoročný kurz (zvyčajnejší v Európe)
- c) diaľkové štúdium MBA pre zamestnaných manažérov, tu sa kombinujú periódy krátkodobého štúdia v kurze s obdobiami pracovnej činnosti. Vzdelávanie je rozložené do dlhšieho obdobia ako pri riadnom štúdiu.

Manažérske vzdelávacie a školiace programy

školenie formou krátkodobého interného alebo externého školiaceho programu (príp. kombinácia oboidvoch) pre vyšší manažment

Medzi týmito tromi základnými modelmi existuje takmer nekonečné množstvo kombinácií, avšak musíme mať na pamäti, že vzdelávacie programy sú iba doplnkom k skúsenostiam samotným. Z hľadiska toho, čo sa dá získať v priebehu kariéry, majú často vedľajšiu úlohu popri učení prácou a zo skúseností.

V súčasnej dobe existuje trend viac prispôbiť obsah vzdelávania požiadavkám určitej práce a presunúť ho zo vzdialenej učebne priamo na pracovisko. Sú analyzované jednotlivé druhy práce a definované hlavné zručnosti, ktoré sú pre výkon určitej práce nevyhnutné, pracovníci sú potom v rozvoji týchto zručností cielene školení. V čo možno najväčšej miere vzdelávanie pomocou techniky prebieha priamo na pracovisku. Niektorí vedci odhadujú, že v roku 2010 bude v učebniach prebiehať len päť percent výučby.

Prístup k rozvoju zamestnancov, ktorý je sústredený na „tu a teraz“, je spojený so stratégiou „všade a stále“. Začínajú sa objavovať požiadavky školenia zamestnancov vo všetkých oblastiach, počínajúc základnou gramotnosťou až po výchovu osobnostných vlastností, na všetkých miestach, od vlastného pracoviska až po detašované školiace podnikové pracovisko. Učiace sa organizácie neustále zvyšujú svoju schopnosť tvoriť budúcu podobu svojho pracovného prostredia. Cieľom je dosiahnuť to, aby každý to, čo robí, robil lepšie.

Vzhľadom k tomu, že dopyt po manažérskom vzdelávaní je veľmi členitý, aj ponuka je značne rôznorodá – ako z hľadiska základného prístupu k vzdelávaniu, tak aj z hľadiska jeho kvality. Počiatočné manažérske vzdelávanie bolo doménou niekoľkých známych „business schools, v dnešnej dobe však stále vzrastá počet inštitúcií, súkromných podnikateľov a spoločností, ktoré prevádzkujú vlastné interné programy. V tejto mozaike majú manažérske školy relatívne malý a stále klesajúci podiel, napriek tomu si v niektorých oblastiach zachovávajú dominantné postavenie – napr. v programoch MBA.

Medzi najdôležitejších dodávateľov manažérskeho vzdelávania a rozvoja dnes patria:

Spoločnosti alebo „konzorciá“ spoločností, prevádzkujúce vlastné interné programy

Fakulty a smery manažmentu na univerzitách

Manažérske školy neuniverzitného typu

Organizátori seminárov a konferencií

Poradenské firmy

Jednotlivé osoby alebo skupiny

K základným odlišnostiam vzdelávacích inštitúcií patrí:

vek a úroveň účastníkov, na ktorých sa zameriavajú

orientácia na teoretické predmety, alebo na prax

orientácia na vyučovanie, alebo na výskum

stupeň vzájomnej integrácie kurzov

zameranie na krátkodobé, či dlhodobé programy

existencia medzinárodných programov

celková kvalita

Manažérsky rozvoj je nevyhnuté vidieť ako jeden celok. Je možné využiť ponuky rôznych inštitúcií, manažér si však často musí poradiť sám a „namixovať si“, čo kde hľadať, čo môže byť obtiažne a pracné, a preto sa dá očakávať, že sa objavia snahy túto roztrieštenosť prekonať, a ponúkať manažérske vzdelávanie a rozvoj ako ucelený komplexný proces.

1.5.3 Prístupy k metodológii učenia a vzdelávania

Potreba zvládnuť širokú škálu podstatných znalostí a koncepcií a zároveň zlepšiť manažérske zručnosti technické, aj v jednaní s ľuďmi naznačuje, že jediný prístup k vzdelávaniu nebude postačujúci. Školy a vzdelávatelia pracujú s rôznymi prístupmi, ktoré okrem iného zahŕňajú prednášky, diskusie, prípadové štúdie, praktické projekty v podnikoch, simulácie - modelovanie, manažérske hry, prácu v skupinách, individuálne štúdium, dištančné vzdelávanie a špeciálne cvičenia. Výber prístupu závisí na jednej strane od potrieb účastníkov, a na druhej strane od profilu vzdelávateľa.

Tam, kde je nutné podať informácie a naučiť prevažne technické zručnosti, vrátane návodov na riešenie problémov, bude jadrom výchovno-vzdelávacieho procesu najmä

lektor. Prevládať budú prednášky a najmä kombinácia vizuálnych pomôcok s hovoreným slovom.

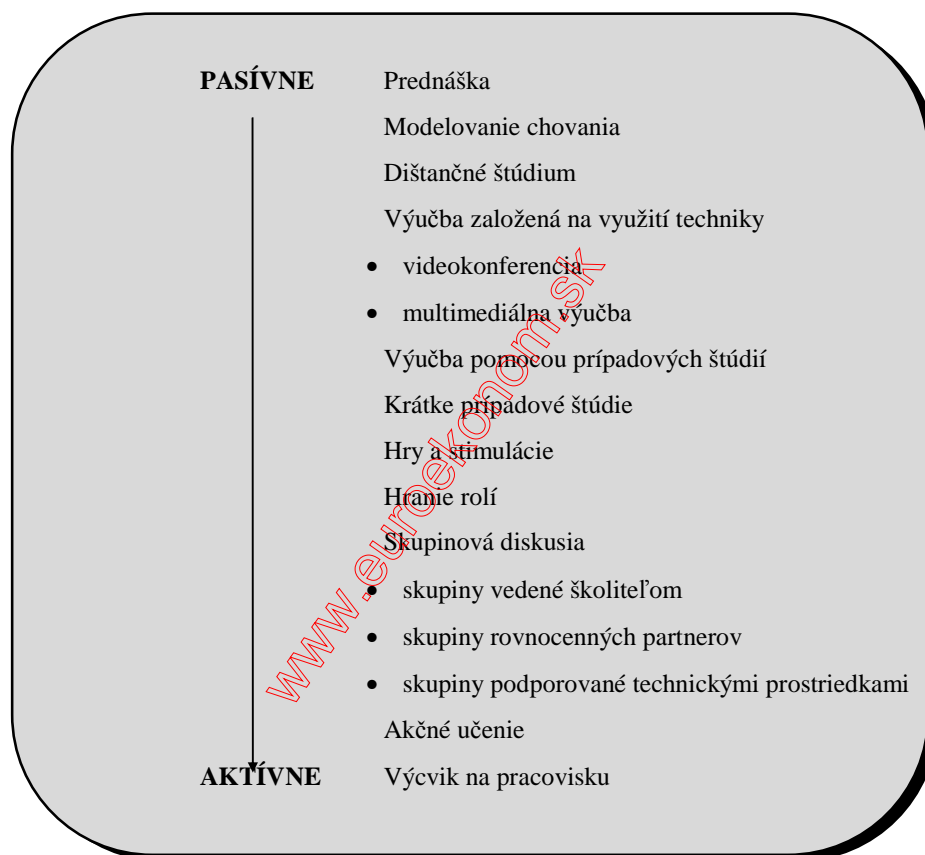
Tam, kde je nutné rozvíjať manažérske zručnosti, sa bude uplatňovať hlavne ich praktické používanie. K zručnostiam jednať s ľuďmi patrí napríklad umenie komunikovať, vyjednávať využívať médiá a ďalšie. Na precvičenie týchto zručností sú najvhodnejšie cvičenia, hranie rolí, simulácie a pod.

Ak sa zameriame na diagnostické schopnosti, definovanie problémov, hľadanie čiastkových riešení, hodnotenie a porovnávanie alternatív a zaobchádzanie so zložitými organizačnými procesmi a s ľuďmi je nevyhnutné prekonať most medzi teóriou a praxou - tu sa centrom výuky stáva účastník. Využívajú sa projekty, diskusie prípadových štúdií a práca v malých skupinách. - ústrednou myšlienkou je snaha pracovať so zložitými reálnymi problémami, napriek tomu, že výuka prebieha v učebni.

Často sa objavuje otázka, či je možné vyučovať „vodcovstvo“. Odpoveď zrejme spočíva vo vodcovskom talente jedinca a často prameni zo skúseností z detstva a ranného dospievania a samozrejme je tiež otázkou genetickou. Budúca vedúca osobnosť si bezpochyby môže zdokonaľovať a rozvíjať vodcovské schopnosti prostredníctvom všetkých už spomínaných prístupov. To znamená, že bude vstrebávať múdrosť ostatných, precvičovať si zručnosti a rozvíjať svoje vlastné rozpoznávacie a manažérske schopnosti. Vodcovské schopnosti sa vybrusujú predovšetkým skúsenosťami - tým, že niečo riadime a preberáme za to zodpovednosť - a tým, že postupne zodpovedáme za stále väčšie, širšie, rôznorodejšie a náročnejšie činnosti ľudských kolektívov. Vzdelávanie a školenia sú len doplňujúcim a podporným prostriedkom tohoto procesu.

Nasledujúci obrázok (Obrázok 1) zobrazuje usporiadanie učebných metód podľa aktivity študenta, v poradí približne od pasívnych k aktívnym metódam výučby. Nehodnotí užitočnosť jednotlivých metód, pretože výber najvhodnejšej metódy závisí od konkrétnej situácie, od vedomostí, či zručností, ktoré má rozvíjať a v neposlednom rade od vlastností školiteľa.

Obrázok 1 Učebné metódy



Zdroj: BELCCOURT, Monica, WRIGHT, Phillip C. 1996. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Grada Publishing, Praha, 1998.

1.6 Trendy personálneho manažmentu

S vývojom personálneho manažmentu sa mení aj postavenie útvarov riadenia ľudských zdrojov v slovenských podnikoch. Pokiaľ v predchádzajúcom období bol personálny manažér len administratívny pracovník, v súčasnosti má tendenciu stať sa súčasťou podnikového vedenia. Na Slovensku sa už taktiež stretávame s podnikmi, v ktorých je manažér ľudských zdrojov členom vrcholového vedenia. Ide hlavne o mladé podniky, ktoré sa problematikou personálneho riadenia zaoberali už pri svojom zrode. Je však ešte veľa podnikov, kde sa postavenie personálneho manažéra takmer vôbec nezmenilo, alebo zmenilo, ale málo. Ide o podniky, ktoré vznikli v období socializmu a prežívali veľké zmeny spojené s procesom prechodu z centrálne plánovanej ekonomiky na trhovú. Dnes je pre existenciu podniku dôležitý okrem iného aj kvalitný kolektív riadiacich pracovníkov. Nájsť kvalitných ľudí nie je jednoduché, preto nie je nelogické zaoberať sa aj novými trendmi výberu úspešných manažérov. Ak podnik nemôže určité manažérske miesto obsadiť zo svojich vnútorných zdrojov, môže výber manažérov urobiť sám, alebo v spolupráci s personálno-poradenskou firmou. Okrem obvyklých foriem výberu manažérov ako sú napríklad osobný rozhovor a psychoanalytické metódy a techniky sa objavujú aj nové metódy, medzi ktoré patria rôzne formy assessment center. Assessment center je náročná a nákladná, ale tiež veľmi úspešná a účinná metóda výberu riadiacich pracovníkov. Jej účinnosť pozostáva z toho, že umožňuje hodnotiť uchádzačov priamo v modelových situáciách, v ktorých riešia rôzne problémy z reálnej praxe. Hodnotí ich skupina vyškolených pracovníkov podľa kritérií overených praxou. Vzdelanosť v slovenskej spoločnosti je pomerne na dobrej úrovni a mala by byť schopná úspešne sa adaptovať na nové trhové prostredie. Najbližšia budúcnosť vyžaduje viac kvalitných manažérov, lebo práve títo ľudia určujú smery rozvoja slovenských podnikov. Preto sú potrebné tréningy spojené s rozvojom odborných kvalifikácií, čiže vedomostí, ktoré manažér získa „štúdiom alebo odbornou praxou, ktoré sa dajú kvantifikovať a získať relatívne ľahko a tzv. mäkkých vlastností manažérov, inak nazývaných humánnych schopností, ktoré sa dajú podstatne ťažšie naučiť a je problematické ich kvantifikovať. Patria sem napríklad schopnosť viesť ľudí, delegovať, rozhodovať, komunikačné schopnosti. Bude sa vyžadovať vyššia kvalita schopností riadiacich pracovníkov vo všetkých svojich činnostiach a hlavne v riadení práce ľudí, budú sa musieť sústrediť na

prácu v tímoch a zvýšenie kvality práce všetkých pracovníkov. Manažéri sa budú musieť vzdať niektorých svojich právomocí formou delegovania smerom k nižším úrovniam riadenia, čo si bude vyžadovať zmenu prístupu a väčšie nároky na všetkých pracovníkov podniku. Do popredia sa čoraz viac dostáva potreba tvorby podnikovej kultúry. Na základe týchto činností potom vypracovať model podnikovej kultúry, ktorej cieľom by mali byť: osobná zainteresovanosť všetkých zamestnancov na rozvoji podniku a prezentovanie svojej príslušnosti k podniku ako aj tvorba imidžu podniku vo svojom okolí. V súvislosti s novými trendmi je potrebné spomenúť aj projekt učiacej sa organizácie. Peter Senge vo svojej knihe Piata disciplína manažmentu definoval pojem učiacia sa organizácia ako: „... taká organizácia ktorej členovia si dokážu sami postupne analyzovať, čo je potrebné urobiť k zlepšeniu celkovej situácie firmy i riešeniu problémov súvisiacich s ich prácou, dokážu sami nachádzať lepšie riešenia, iniciatívne nadobúdať nové znalosti a skúsenosti a sú ochotní si ich vzájomne odovzdávať“⁸. Odborníci sa zhodli v tom, že základným predpokladom pre rozvoj podniku je neustále učenie sa. Realizácia tohoto projektu je dosť drahá záležitosť hlavne preto, že na Slovensku v tejto oblasti nemáme ešte žiadnych odborníkov a zahraničné know - how nie je práve najlacnejšie. Tento projekt je vhodný pre krajinu s transformujúcou sa ekonomikou. Je dôležité vedieť, že vďaka zmenám v myslení členov organizácie sa môžu dosiahnuť zmeny v postojoch a názoroch aj vo vzťahu k práci. Z uvedeného vyplýva, že táto záležitosť je určená nielen pre útvár personálneho manažmentu, ale hlavne pre vedenie podniku.

⁸ SENGE, Peter M. 1990. Piata disciplína manažmentu. Open Windows, Bratislava, 1995.

www.euroekonom.sk