

MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ

Modern Trends in Management Education

PhDr. PhMr. Štefan Medzihorský

Podnikatelský institut PYRAMIDA, s.r.o.

E-mail: pyramida@pyramida-institut.cz

Abstrakt

Nové role manažerů a inovativní přístupy k jejich vzdělávání. Nárůst modularizace tréninkových programů. Posun od formálních systémů k flexibilním, individualizované formy vzdělávání, lepší využívání mentální kapacity. Důraz na kompetence manažerů. Změny jak v metodice, tak v tradičních vzdělávacích paradigmatech. Vytváření znalostní společnosti. Rozvoj specifických forem individualizovaného vzdělávání. Trendy vzdělávání manažerů ve vztahu k programům samým, tak k časovému rámci a způsobu předávání nových poznatků. Nárůst sdílení zkušeností v rámci firem. Vzdělávání manažerů chápáno jako investice do dalšího rozvoje firem.

Abstract

New roles of managers and innovative approaches to their education. Increased quantity of modules in training programs. The move from formal systems to flexible, individualized forms of education, better usage of mental capacity. The emphasis on management competencies. The changes both in methods and in traditional educational paradigms. Building knowledge society. The development of specified forms of individualized education. Management education trends in relation to the programs themselves, to time frameworks and to the way of transferring new knowledge. Increased sharing of experiences inside the companies. Management education understood as an investment for the next company development.

Moderní trendy v manažerském vzdělávání

V současnosti roste potřeba kvalitního vzdělávání manažerů, což vyvolává nutnost inovativního přístupu k této oblasti. Globální změny ve světě iniciují nové přístupy a formy vzdělávání, odlišné od těch, které dobře fungovaly v minulosti. Mění se koncepce managementu a leadershipu, které jsou stále více prezentovány jako integrované a komplementární manažerské činnosti a procesy. To vyžaduje i vyšší intelektuální flexibilitu manažerů a získávání relevantních znalostí, schopností a dovedností.

1/ Nové role manažerů

Nové role vyžadují všestranný rozvoj osobnosti manažerů, což v oblasti manažerského vzdělávání podporuje vznik řady nových trendů, včetně metod hodnocení jejich účinnosti. Zvyšuje se modularizace a flexibilita v rámci všech typů normalizovaných tréninkových programů a je patrný výrazný posun od formálních systémů k flexibilním. Roste pozornost věnovaná individualizovaným formám vzdělávání a personálního rozvoje manažerů, jako mentoring, koučing a jako jejich součást 360 stupňová zpětná vazba, řízení projektů, týmová facilitace a další. Nastává posun od manažerských kariérových struktur k otevřenějším trhům práce.

2/ Využití mentální kapacity

Nový leadership směřující od transakčního k transformačnímu vedení vyžaduje pro svůj rozvoj nejen nové schopnosti, širší znalosti, dovednosti, ale i definované hodnoty. Lze konstatovat, že ve způsobu využití lidského mozku dochází k přesunu důležitosti „zleva doprava“. Tj. začínají nabývat na významu aktivity, které souvisejí s činností pravé mozkové hemisféry. Ta, jak víme, je analogová a zpracovává více emocionální, imaginativní a fantazijní podněty a myšlenky s vyšším podílem kreativity. Levá je naopak považována za racionální, digitální, s převahou analytických prvků. Dalším trendem je lepší využívání mentální kapacity směrem do hloubky, např. pomoci záměrného uplatňování alfa hladiny mozkové aktivity. Výsledkem je lepší zvládnání stresu a posun k flexibilitě a uplatňování intuice, založené na zkušenostech a propojování poznatků. Dobře připravené vzdělávání z hlediska metodiky má vycházet i z vědeckých psychofyziologických poznatků o mentálních funkcích a neurolingvistickém programování (NLP). Tento posun vyžaduje změnu metodiky a tradičních vzdělávacích paradigmat, např. postup od teorie k praxi, či od celku k části. Nyní směřuje od rolí k procesům, od znalostí k učení, od individuální znalosti k partnerství, od izolované analýzy k reflexivnímu porozumění. Vzrůstá i pozornost k potřebám a vytváření znalostní společnosti a v jejich rámci znalostního managementu. Vzhledem k tomu dnes už víme, že výsledky firmy jsou z rozhodující části v přímé úměře s kvalitou managementu, soustřeďuje se velká pozornost na to, jak optimalizovat vzdělávání a přípravu managerů na práci v konkrétní firemní manažerské pozici. Zde se také projevila velká užitečnost modelu kompetencí, protože umožnil formulovat základní kompetence, které jsou nezbytné pro optimální fungování manažera. Kvalitní firemní vzdělávání vybavuje všechny reprezentanty definovaných pozic ve firmě potřebnými aktuálními znalostmi, dovednostmi a dalšími předpoklady pro řádné vykonávání pracovní činnosti. Respektuje přitom rozvoj firmy jako celku a rozvoj jednotlivce, jako jeho součásti. Firmy si dnes stále více uvědomují, že jejich největší bohatství tkví v lidech.

Jaké jsou možnosti, trendy a výzvy pro firemní vzdělávání současnosti?

Firemní vzdělávání postupně opouští nahodilé způsoby práce. Usilujeme o to, aby vědomosti, dovednosti, osobnostní vlastnosti a žádané způsoby chování zaměstnanců, optimálním způsobem reflektovaly firemní vizi a danou firmu posílily nejen při úspěšném působení na současném trhu, ale aby jí umožňovaly i další rozvoj k formulovaným strategickým firemním cílům.

3/ Přenositelnost výkonu

Některé prvky pracovního výkonu byly shledány jako přenositelné. Výhoda tkví v tom, že když jedinec prošel na principu stanovených kompetencí např. programem k zvládnutí kompetence komunikace s druhými lidmi, je předpoklad, že tuto dovednost má na měřitelné úrovni zvládnutou. Lze ji tak v případě potřeby dále rozvíjet na další aplikační, či úrovněvý stupeň, nebo ji uplatnit na jiné pracovní pozici v dané firmě, či ve firmě jiné, v rámci horizontální i vertikální mobility pracovníků.

4/ Kompetenční modely

Pro kompetenci existuje řada konceptů. Pro příklad si uveďme praktický model manažerských kompetencí vysokého výkonu.

Spočívá v tom, že manažer má na požadované a měřitelné úrovni kompetence:

vyhledávat informace, tvořit koncepty, projevuje koncepční pružnost, řídí interakce, orientuje se na rozvoj, projevuje schopnost pochopit jiné, má sebedůvěru, má vliv na ostatní, orientuje se na výkon a orientuje se na cíl.

Velký rozdíl mezi klasickým a kompetenčním pojetím rozvoje spočívá v tom, že dříve jsme uvažovali, co ten který pracovník na dané pozici může na poli vzdělávání potřebovat, aby mohl být úspěšný. Nyní se situace diametrálně změnila. Firmy u konkrétních úspěšných pracovníků formulují to, co jim umožnilo dosáhnout úspěchu.

Tlak na kompetentnost manažerů ve všech směrech roste, ukazuje se však, že pro dosažení potřebné úrovně je nutné posilovat jejich odvalu a odhodlání vědomě používat získané znalosti a dovednosti v manažerské praxi. K tomu účinně přispívají speciální formy individuálního vzdělávání, využívané posud zejména pro top management, např. již uvedený koučing a mentoring.

5/ Mobilita manažerů

Novým jevem současnosti je vysoká pracovní mobilita manažerů, která zesiluje význam provázanosti manažerského vzdělávání s konkrétní zastávanou pracovní pozicí, s prioritami konkrétní společnosti a firemními cíli a strategií v aktuálním čase. To vše přináší dosud nebývalé požadavky na časté změny.

Důležité je také přizpůsobování vzdělávání managementu požadavkům jak organizací, tak i jednotlivců. Školení managementu podle předem připravených programů ztrácí na aktuálnosti. Zájem je dnes zejména o takové programy, které odrážejí reálné praktické úkoly a situaci konkrétní firmy a jsou zaměřeny na rozvoj a specifické cíle. Klíčové trendy manažerského vzdělávání se týkají jak programů samých, tak časového rámce a způsobu získaných poznatků.

Od připravených univerzálních kurzů se pozornost přesouvá k adresným studijním programům a reálným cílům, od standardů k přizpůsobení, od obecné teorie k teorii v kontextu a praxi. Od jednorázové akce, k cestě s průběžnou podporou. Od přednášení a poslouchání, k účasti a interaktivnosti a k praktickým aplikacím. Od individuálního zaměření na jedince v rámci skupiny, od konsultanta k poradci, od dodavatele k partnerovi, spolunavrhovateli, facilitátorovi a koučovi.

Praxe jinde osvědčená a nejlépe vhodná pro uplatnění ve vlastní společnosti se stává velmi vyhledávanou. To pak vede k chápání „Best practices“ jako předpokladu optimální strategie. Celková podpora v rámci manažerského vzdělávání pak zahrnuje také sdílení zajímavých zkušeností kolegů z oboru.

6/ Manažerské vzdělávání jako investice

S růstem akceptace managementu jako profese se mění i zorný úhel, pod kterým se pohlíží na manažerské vzdělávání. Protože úroveň společnosti se odvíjí od kvality jejího managementu, začíná se prosazovat přístup ke vzdělávání manažerů jako k významné investici pro další pozitivní rozvoj nejen konkrétního manažera, ale zejména celé firmy, či společnosti. Prostředky na vzdělávání se chápou stále více jako investice a jsou proto mnohdy úspěšně začleňovány do obchodních a dalších projektů, i v rámci fondů EU, což navíc umožňuje mnohem snazší vyhodnocení návratnosti. Tento významný posun dává nové možnosti rozvoje manažerského vzdělávání, které se tak namísto nákladů stávají investicemi.