

TRENDY V OBLASTI VZDELÁVANIA MANAŽÉROV PRE SÚČASNÉ A BUDÚCE KONCEPCIE

Miroslava JÁMBOROVÁ - Tibor DZURO - Ervin LUMNITZER

TREND OF CURRENT AND FUTURE CONCEPTS OF MANAGER TRAINING



ABSTRAKT

Predmetný príspevok sa zaoberá problematikou súčasných a nových trendov v oblasti vzdelávania manažérov. Cieľom príspevku je bližšie špecifikovať koncepcie vzdelávania manažérov. Teoretické východiská sa opierajú o charakteristiku základných pojmov v oblasti vzdelávania. Následne sú analyzované aktuálne aplikované konvenčné, ale taktiež inovatívne metódy vzdelávania manažérov.

KEÚČOVÉ SLOVÁ: : manažér, metódy vzdelávania, trend, vzdelávanie

ABSTRACT

The paper deals with current and new trends in managerial education. The aim of the paper is to specify the concepts of manager training. The theoretical basis is based on the characteristics of basic concepts in the field of education. Consequently, the currently applied conventional but also innovative methods of manager training are analyzed

KEÚČOVÉ SLOVÁ: manager, methods of education, trend, education

ÚVOD

Procesy ako vzdelávanie, učenie a edukácia patria k najstarším a najprirodzenejším vlastnostiam človeka. Je možné konštatovať, že z pohľadu celoživotného procesu sa práve vzdelávanie týka všetkých pracovných pozícií. Rápidny rozvoj inovatívnych koncepcií je aplikovaný už takmer v každej jednej sfére, nevynímajúc samotný trh vzdelávania a implementovanie nových metód. Vzdelávanie, vzdelávací proces je charakterizovaný ako cieľavedomá aktivizácia podmienok, ktoré umožňujú optimálny rozvoj každého jednotlivca v súvislosti s individuálnymi predispozíciami. Edukácia je ucelený proces rozvoja osobnosti, ku ktorej patrí poznávanie, vycvičovanie a výchova. Nadobúdanie nových skúseností, zručností a vedomostí a najmä zmena pracovného správania pomocou učenia sa a aplikácie nových metodík je smerodajné pre proces vzdelávania. Pre samotnú organizáciu a jej fungovanie na trhu, dosiahnutie konkurencie schopnosti, ako aj prestíž, či získavanie rozličných ocenení samotná aplikácia nových metodík vzdelávania napomáha k širokospektrálnemu rozvoju. Vo výraznej miere nastáva zefektívnenie procesu vzdelávania v danej organizácii. Súčasný trh

si kladie vysoké nároky na manažérov, často krát sú to náročné podmienky, a práve z daného dôvodu je mimoriadne dôležité zdokonaľovanie, prehĺbovanie a rozvíjanie schopnosti a zručností každého manažéra. Proces vzdelávania manažérov by mal byť zaradený aj do samotnej stratégie fungovania organizácie, vzhľadom k tomu, že prostredníctvom manažérov a ich vedenia spoločnosti daná organizácia jednotlivými krokmi dosahuje vytýčené ciele. Z ekonomického pohľadu je mimoriadne dôležité investovať finančné prostriedky, ktorými organizácia disponuje aj do oblasti vzdelávania manažérov, čo má za následok zvyšovanie ich výkonu, ako aj sebarealizáciu a spokojnosť na pracovisku. Predmetný príspevok sa zaoberá problematikou vzdelávania v aktuálnej dobe, ale taktiež aj progresom v danej oblasti, ako aj nadchádzajúcimi možnosťami špecializujúcich sa pre túto sféru.

SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY V NÁRODNOM A MEDZINÁRODNOM MERADLE

Trend znamená smer, ktorý ovplyvňuje predpokladaný rozvoj v dlhodobej budúcnosti. V súčasnej dobe sa sleduje rapídny pokrok vo sfére vzdelávania manažérov. Rýchly rozvoj nám umožňuje používať nové trendy a metódy vzdelávania pomocou aplikácie nových technológií, ako simulácia a vizualizácia. Tieto technológie a účinné vzdelávacie metódy sú v súlade s dnešnými vzdelávacími potrebami. Efektívnosť vzdelávania závisí od viacerých faktorov, v prvom rade od sebapoznania, sebareflexie, otvorenosti účastníka a od výberu vhodnej metódy. Tiež je dôležitá sebakritika, motivácia a kompetencia na vzdelávanie. Vzdelávanie manažérov zabezpečí efektívne fungovanie podniku.

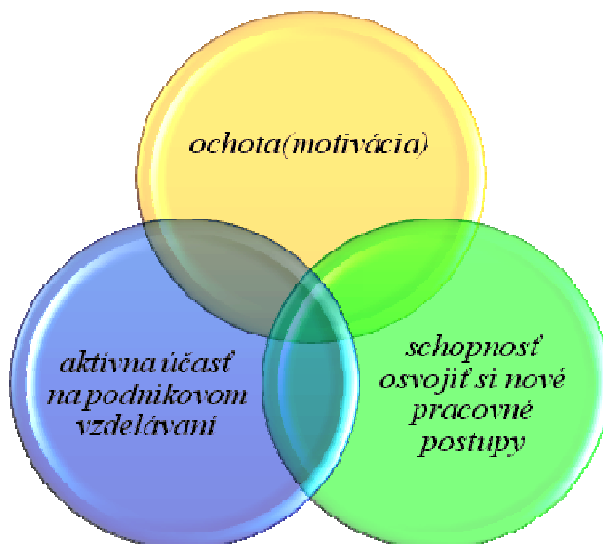
V súčasnosti sú manažéri odlišovaní disponujúcimi informáciami a znalosťami. Z tohto dôvodu je manažérske vzdelávanie pre udržiavanie konkurencieschopnosti podniku veľmi dôležité. Organizácie musia mať jasne definované ciele. Je potrebné, aby organizácie cielene pripravovali svojich zamestnancov, pomáhali im vzdelávať sa a rozširovať vedomosti. Dobré vzdelávanie má zabezpečiť naplnenie skutočných potrieb zamestnancov i organizácie, zefektívniť procesy, zvýšiť produktivitu. Vzdelávanie má pozitívny dopad na doterajšiu prax, návratnosť investícií, stabilitu zamestnancov, motiváciu podporovať ostatný rozvoj a množstvo ďalších. Vzdelávanie by malo byť celoživotným procesom nielen u manažérov, ale u všetkých zamestnancov.

VZDELÁVANIE MANAŽÉROV

V praktickej oblasti je viac zaužívanejším pojmom práve vzdelávanie, ale taktiež sa stretávame aj s pojmom rozvoj manažérov. Práve tieto dva pojmy majú „synonymický charakter“, avšak ich význam je odlišný. Rozlíšenie významu týchto pojmov je smerodajné pre krátkodobý a dlhodobý úspech organizácií. Pre samotný rozvoj zručností manažérov patrí vzdelávanie k dôležitému kroku pri naplnení očakávaní organizácie a s tým súvisiacich budúcich úspechoch organizácie. Pojem vzdelávanie by nemal byť chápaný ako cieľ spoločnosti, ale ako nástroj, prostredníctvom ktorého nastávajú zmeny v správaní, využívaní nových poznatkov a vedomostí, ako aj zručností na pracovisku. Autor Tuma chápe manažérske vzdelávanie ako permanentný proces, ktorý vyjadruje istú požiadavku na komplexnosť a ucelenosť[1]. Podľa Frka je vzdelávanie manažérov neustále meniace sa na základe makro a mikroekonomickej situácie. Je preto nevyhnutné v dnešnom urýchlennom tempe rozvíjania podnikov, aby manažéri propagovali seba vzdelávanie a seba výchovu pre ich aktualizáciu[2]. Podľa Armstonga rozvoj osobnosti manažérov predstavuje súvislý nepretržitý proces, počas ktorého osoba manažéra zameriava svoju pozornosť na získavanie širšej palety zručností a znalostí, než ako si vyžaduje výkon jeho zamestnania[3].

Pri stanovení potrebných cieľov nastáva zefektívnenie vzdelávania zamestnancov. Tieto ciele by mali byť prijateľné, dosiahnuteľné a zároveň by mali umožňovať posúdenie vlastných pokrokov a zlepšení pre sebahodnotenie zamestnancov. Tieto ciele si stanovujú samotní manažéri sami. Podľa

Tureckiovej sú ciele nevyhnutným prostriedkom, aby akákoľvek organizačná zmena bola úspešná. Podľa autorky ide o vzájomné prepojenie prvkov (Obr.1)[4] :



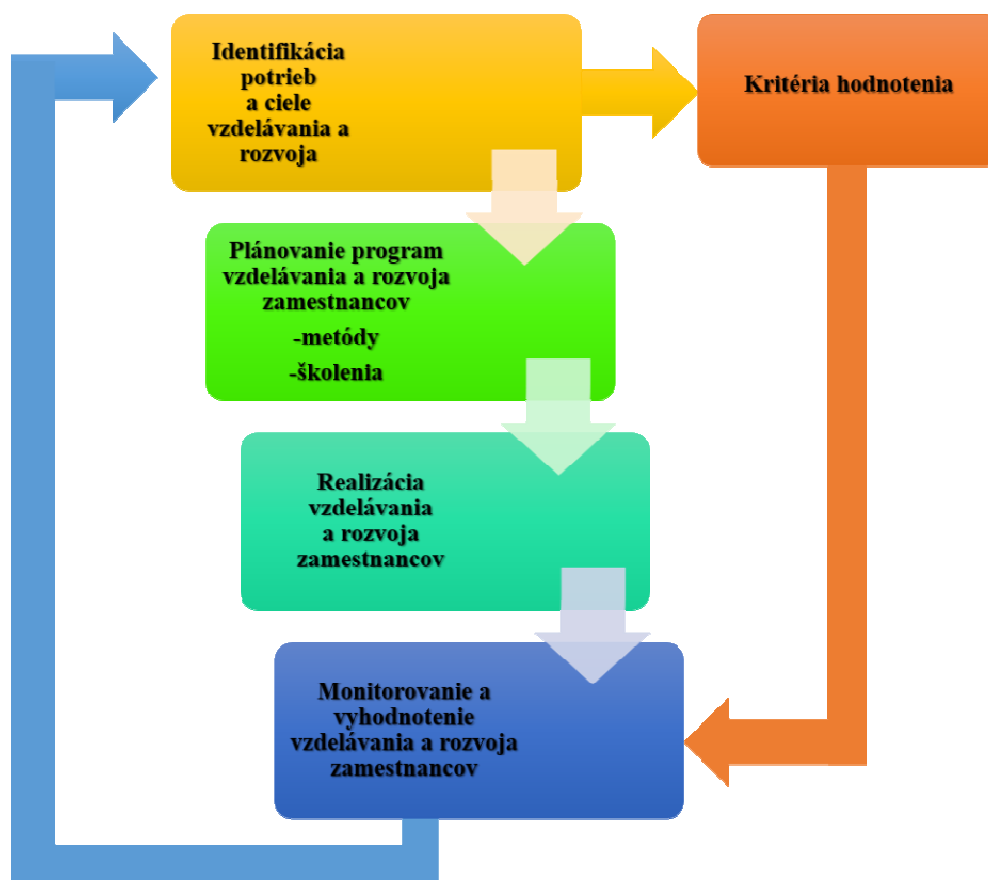
Obr. 1 Vzájomné prepojenie aspektov pre ciele vzdelávania podľa Tureckiovej [4]

Autorka Vetráková a kol. píše o vzdelávaní ako cieľavedomom a permanentnom formovaní vlastného pracovného potenciálu. Na základe tvrdenia Vetrákovskej a kol., predstavuje v zhrnutí cieľ vzdelávania manažérov a ostatných zamestnancov zvyšovanie konkurenčnej výhody rozvojom schopností jej ľudských zdrojov:

- *formovanie požadovanej kvality zamestnancov, ktorí sa podieľajú na uspokojení súčasných a budúcich cieľov organizácie,*
- *podnikovo a podnikateľsky orientovaný prístup, ktorý berie do úvahy potreby a záujmy jednotlivca a jeho personálny rozvoj[16].*

PROCES VZDELÁVANIA MANAŽÉROV

Proces vzdelávania je závislý predovšetkým od potrieb organizácie. Proces vzdelávania by mal byť systematický a jeho fázy by mali na seba nadväzovať. Autorka Kachaňáková a kol. uvádza cyklus vzdelávania v organizácii, ktorý prebieha podľa nasledovného modelu aktivít (Obr.2)[5].



Obr. 2 Cyklus vzdelávania[5]

Autorka Dvořáková medzi organizačné zaistenie vzdelávacích aktivít zaraďuje (Obr.3)[6]:



Obr. 3 Organizačné zabezpečenie vzdelávacích aktivít[6]

TRENDY VO VZDELÁVANÍ MANAŽÉROV

Moderná spoločnosť si vyžaduje nepretržité rozvíjanie vedomostí zo strany manažérov, vzhľadom k neustále a rýchlo sa meniacim okolnostiam, ako napr. rozšírené vedomosti a potenciál za účelom udržania kvalifikačnej úrovne. V podnikoch a vzdelávacích inštitúciách sa musia zaviesť vždy nové metódy vzdelávania manažérov v súvislosti s vývojovými trendmi. Práve preto môžeme považovať množiny metód ako trendy. Pri voľbe spôsobu vzdelávania je potrebné si uvedomiť komplexnosť osôb, preto je veľakrát potrebné použiť rozličné rozvojové metódy a ich kombinácie. Pri formálnych metódach a formách vzdelávania manažérov sú volené školenia, kurzy, projekty podľa identifikovaných potrieb vzdelávania v organizácií. Neformálnym vzdelávaním sa učia zamestnanci na vlastných skúsenostiach v organizácii[7].

Súčasný trendy vzdelávania manažérov

Existuje viacero metód na vzdelávanie, jedny sú špecializované pre nových zamestnancov, iné na doškoľovanie a rozvoj už zaučených zamestnancov. Najčastejšia klasifikácia týchto metód:

- vzdelávanie na pracovisku (*in the job*),
- vzdelávanie mimo pracoviska (*off the job*).

Vzdelávanie na pracovisku

Proces vzdelávania na pracovisku je realizovaný pod dohľadom vedúcich pracovníkov. Ich zameraním je rozvíjať praktické zručnosti pomocou využívania stanovených vzdelávacích metód, z ktorých k najčastejšie uplatňovaním patria (Tab. 1):

Tab. 1 Vzdelávanie na pracovisku[8,9,10,11]

<i>Asistovanie</i>	Tradičná a často používaná metóda na formovanie pracovných schopností pracovníka. Pracovník je pridelený ako pomocník ku skúsenému pracovníkovi, pomáha mu pri plnení jeho úloh a učí sa od neho pracovným postupom. Postupne absolvuje úlohy, vo vzrastajúcej miere a samostatnejšie získava znalosti a vedomosti.
<i>Cross training (rotácia práce)</i>	Pri tejto metóde je účastník poverený pracovnými úlohami v rôznych oddeleniach podniku. Metóda sa používa predovšetkým pri výchove riadiacich pracovníkov alebo pri zoznamovaní nových zamestnancov s podnikom. Výhodou je, že pracovník môže rozvíjať svoje skúsenosti a schopnosti vo viacerých oblastiach, poznáva komplexnejšie pracovné postupy a procesy podniku. Tým pádom, zamestnanec sa stáva viac flexibilnejším a možno ho zaradiť na vykonávanie viacerých úloh v prípade potreby. Rozvíja sa jeho schopnosť komplexnejšie vidieť chyby a nedostatky fungovania podniku.
<i>Mentoring</i>	Je to taký proces, v ktorom mentor pomáha rozvíjať schopnosti jednotlivca a poukazuje na smer k lepšiemu vykonaniu práce. Pomocou vypracovania dlhodobého programu dáva rady a tak podporuje mentorovanú osobu.
<i>Poverenie úlohou</i>	Účastník, od svojho školiťľa alebo nadriadeného dostáva určitú úlohu na splnenie, pritom má vytvorené všetky potrebné podmienky k vykonaniu práce pri neustálom sledovaní.
<i>Coaching (koučing)</i>	Je to dlhodobý vzdelávací proces medzi koučom a účastníkom, ktorý pomáha účastníkovi dosiahnuť jeho cieľ a kariérny rast. Táto metóda sa zameriava na osobnosť zúčastneného a na tomto základe dáva nápady, návrhy a príkazy.
<i>Inštruktáž</i>	Ide o zaškolenie inštruktorom, zamerané na sebaaprezentáciu s výkladom a predvádzaním príkladov. Jeho úlohou je vysvetliť základné náležitosti, ako využívanie grafov, tabuliek, obrázkov, filmov.
<i>Pracovné porady</i>	Účastníci spoločne hľadajú riešenie problematiky a prípadných chýb, ktoré môžu vzniknúť počas vykonania práce.

Vzdelávanie mimo pracoviska

Metódy vzdelávania mimo pracoviska (formálne vzdelávanie) prebiehajú formou kurzov, školení a výcvikov. Sú realizované mimo pracoviska a sú orientované na odbornosť a získanie vedomostí. Najznámejšie metódy vzdelávania mimo pracoviska sú (Tab. 2):

Tab. 2 Vzdelávanie mimo pracoviska [6, 12, 13]

<i>Assessment center</i> (diagnosticko-výcvikové stredisko)	Účastníci absolvujú rôzne individuálne a skupinové úlohy a na základe toho hodnotia ich schopnosti a zdatnosť na vykonanie danej práce.
<i>Brainstorming</i>	Podstata tejto metódy spočíva v tímovej práci a v tvorbe nových myšlienok a nápadov. Potrebné je podeliť sa o každú myšlienku a nápad v rámci skupiny, lebo môže medzi nimi existovať ozajstný nápad, ktorý poskytne riešenie danej problematiky.
<i>Demonstration</i> (demonštrovanie)	Najjednoduchšia a najviac používaná metóda. Školiteľ predvedie danú aktivitu pracovníkom, ktorí následne majú príležitosť si to vyskúšať.
<i>Outdoor training</i>	Sú to rôzne tímové aktivity na otvorenom priestranstve, kde sa zamestnanci učia spoznávať povahu manažérskej pozície. Po ich skončení nasleduje diskusia o splnení úloh. Táto metóda je nazývaná aj „učenie hrou“.
<i>Role play</i> (hranie rolí, manažérske hry)	Ide o metódu zameranú na precvičovanie praktických skúseností človeka a emocionálne prežívanie nacvičovaných situácií.
<i>Presentation</i> (prednáška)	Podávajú sa informácie k téme z teoretického hľadiska, zo všeobecnej alebo z odbornej oblasti. Zo štatistik je zrejmé, že z prednášok si poslucháči zapamätajú maximálne 10% uvedených informácií, ktoré po čase zabudnú.
<i>Case studies</i> (prípadové štúdie)	Veľmi obľúbená metóda vo vzdelávaní, účastníci sa snažia diagnostikovať problémové situácie a navrhnúť ich riešenie. Ak sú dobre pripravené, pomáhajú rozvíjať analytické myslenie i schopnosť nájsť riešenie problémov.
<i>E-learning</i>	Stále sa rozvíjajúca metóda, ktorá umožňuje prostredníctvom počítačov simulovať pracovné situácie - uľahčí učenie sa pomocou schém, grafov, obrázkov, poskytuje obrovské množstvo informácií, ponúka rôzne testy a cvičenia. Umožňuje priebežne hodnotiť proces osvojovania znalostí a vedomostí. Túto metódu sa dá využívať tak ku kolektívnemu, ako aj k individuálnemu vzdelávaniu.
<i>Simulations</i> (simulácie)	Vytvára sa akýsi prienik prípadových štúdií a hrania rolí tak, aby bola dosiahnutá a zachovaná maximálna možná miera reálnosti. Cieľom je preniesť získané teoretické poznatky do pracovného správania.

Budúce trendy vzdelávania manažérov

Digitalizácia je základnou súčasťou technologického vývoja sveta. Táto revolúcia neobíde ani vzdelávací sektor. Súčasný trendy vzdelávacej technológie vo veľkej miere ovplyvňujú kvalitu a spôsoby vzdelávania. Nižšie uvedené trendy sa ešte stále vyvíjajú, ale sú už využívané aj v súčasnosti v ich nedokonalnej podobe (Tab. 3).

Tab. 3 Budúce trendy v oblasti vzdelávania manažérov [14, 15]

Action learning (akčné vzdelávanie)	Je to veľmi účinný spôsob vzdelávania. Účastníci pracujú v skupinách na riešení reálnej problematiky. Veľmi dôležitá je vzájomná motivácia členov skupiny, návrhy na riešenia a vyhodnotenie informácií i výsledkov.
Self – directed learning (samoštúdium)	Vzdelávací proces prebieha bez pomoci iných. Jednotlivec sám diagnostikuje nároky na vzdelávanie a sám si vyberá vhodnú stratégiu. Sám si stanovuje ciele, ktoré chce dosiahnuť na základe svojich schopností a na konci vzdelávacieho procesu sa vyhodnocuje.
Blended learning (kombinované vzdelávanie)	Je kombináciou výučby tradičného vzdelávania a niektorých črtou distančného vzdelávania. Spája vzdelávanie s technológiou a poskytuje veľa výhod pre účastníka. Vzdelávací proces je vykonávaný vo vlastnom tempe jednotlivcov, neexistuje potreba ich stáleho kontrolovania.
Mobile learning (mobilné vzdelávanie)	Mobilné telefóny sú neoddeliteľnou časťou dnešného života, telefón stále máme pri sebe. Preto vývoj vzdelávania pomocou smartfónov, umožní učenie sa kedykoľvek a kdekoľvek.
Massive Online Open Courses	Táto metóda je kombináciou e-learningu a online otvorených kurzov. Výhodou tohto trendu je bezplatná a jednoduchá prístupnosť pre každého.
Outward bound (vzdelávanie pri extrémnych situáciách)	Účastníci sa môžu vyskúšať v neobvyklých a extrémnych situáciách. S touto metódou je ľahko vyvinutá schopnosť pracovať v tíme, tolerancia a samostatnosť. Manažéri sa naučia ovládať rizikové situácie a spoznať svoje hranice.
Personalized education	Vzdelávací proces je šitý na osobu. Hlavný dôraz sa kladie na individuálne nároky účastníkov. Jej nevýhodou je chýbajúca kolektívna výučba a z tohto dôvodu nie je možné prediskutovať problematiku.

Vyššie uvedené spôsoby vzdelávania sú už používané aj v terajšej dobe, ale pritom existujú zatiaľ nerealizované trendy, ktoré sú nasledujúce (Tab. 4):

Tab. 4 Budúce trendy v oblasti vzdelávania manažérov [14, 15]

Virtual reality (virtuálna realita)	Model virtuálnej reality sa vyvíja obrovskými krokmi a umožňuje pre jednotlivcov, aby mohli prostredníctvom virtuálnej reality prežívať situácie, ktoré sú fyzicky obmedzené.
Learning on demand (vzdelávanie na požiadanie)	Ukončenie štúdia sa zakladá na nadobudnutí vedomostí a nie na určených termínoch. Jednotlivci môžu začať v termíne ich vyhovujúcom a vzdelávací proces vykonajú vo vlastnom tempe.
Digitálne hodnotenie (digital assessment)	V poslednej dobe sa výrazne zvýšil počet účastníkov vzdelávania, je potrebná automatizovaná metóda, ktorou sa dá vyhodnotiť výkon účastníkov. Táto technológia, pomocou identifikácie hlasu a rozpoznávania tváre, môže poskytnúť rýchlejšie a bezpečnejšie vyhodnotenie.
Augmented reality (rozšírená realita)	AR poskytuje vizuálnu simuláciu pre školiteľa, s ktorým sa zintenzívňuje vzdelávací proces. Prípadne umožňuje absolventom, aby sa zúčastnili vo vzdelávacom procese.
Artificial intelligence (umelá inteligencia)	Ponúka nespočetné možnosti na uľahčenie procesov súvisiace so vzdelávaním a na riešenie časovo náročných úloh, tým pádom ušetrí veľa času na kvalitné vzdelávanie.

ZÁVER

Výsledkom interakcie sociálnych, zdravotných, ekonomických a environmentálnych podmienok, týkajúcich sa ľudského a spoločenského rozvoja, je vzdelávanie. Inovačnú koncepciu je možné sledovať nielen v priemyselnej sfére, ale vo výraznej miere sa aplikácia inovatívnych riešení prejavuje v oblasti manažmentu. Majoritným cieľom predkladanej bakalárskej práce je charakterizovať súčasné a budúce trendy vo vzdelávaní manažérov. Proces vzdelávania manažérov si vyžaduje splnenie diferentných nárokov týkajúcich sa úrovne dosiahnutia cieľov konkrétného vzdelávania. Na základe výsledkov diferentných štúdií a analýz, je možné konštatovať, že vzdelávanie manažérov je jedným z kľúčových faktorov a je mimoriadne dôležité pre napredovanie spoločnosti, ako aj zvýšenia spoločenského statusu a konkurencieschopnosti. Práve z uvedeného dôvodu, by mali spoločnosti zamerať svoju pozornosť na tento sektor a mali by ho čo najviac podporovať. Samotný postoj spoločnosti, investície a časové rozpätie, ako aj pozornosť, ktorú venujú organizácie do oblasti vzdelávania, odzrkadľuje kultúru spoločnosti. Výhody, ktoré so sebou prináša vzdelávanie sú prospešné nie len pre organizáciu, ale aj pre jednotlivých manažérov. Sebarealizáciou a následnou sebareflexiou, rozvíjaním svojich schopností môžu vykonávať obrovské kroky pri budovaní svojej kariéry.

Súčasný trend života modernej spoločnosti je charakterizovaný sústavnými rapídnyimi zmenami. Jednou z kritických oblastí je vzdelávanie, na ktoré sa často krát pozabúda a nevenuje sa mu dostatočná pozornosť, ako aj čas, čo môže viesť k nespokojnosti zamestnancov. Našťastie existujú metódy vzdelávania, ktoré znamenajú pre spoločnosť úsporu času a peňazí.

Dôležitým a nevyhnutným krokom je motivácia manažérov zo strany nadriadených, vzhľadom k tomu, že aplikáciu metód vykonáva manažér sa a je taktiež súčasťou procesu učenia sa. Cieľom príspevku bolo zistiť, aký je súčasný stav v oblasti vzdelávania manažérov na Slovensku a aké sú momentálne trendy, ako aj aké sú vízie pre budúce trendy. Na území Slovenskej republiky sa v súčasnosti využívajú hlavne tradičné metódy ako pracovné porady, konzultácie, prednášky a taktiež e-learning a samoštúdium. Čoraz viac sa využívajú aj moderné metódy, ktoré pomocou technológie uľahčia celý priebeh vzdelávania a šetria čas a peniaze.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- [1] TUMA, Miroslav, 2004. *Transformačné problémy manažérskej edukácie*. 32 s., ISSN 1335-2350-2.
- [2] FRK, Vladimír, 2002. *Vzdelávanie manažérov a príčiny ich negatívnych postojov k vzdelávaniu*. 25 s., ISSN 1335-2350.
- [3] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 281 s., ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 43 s., ISBN 80-247-0405-6.
- [5] KACHAŇÁKOVÁ, Anna a kol., 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : ELITA, spol. s.r.o., 121 s., ISBN 978-89085-87-5. 4.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 119 s., ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] MIŠŮN, Juraj – SOCHANIČ, Vladislav. *Súčasný trendy vo vzdelávaní manažérov*. [elektronický zdroj], 2017, [cit. 19.11.2019] Dostupné na: <http://files.sam-km.sk/200000354-896628a606/Misun_Sochanic_Sucasne_trendy_vo_vzdel%C3%A1van%C3%ADmani_manazerov.pdf>.
- [8] KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*, 4. vyd. Praha: Management Press, 267-269 s., ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] MATULČÍKOVÁ, M., MATULČÍK, J., 2009. *Vzdelávanie a kariéra*, Bratislava: Ekonóm, 94 s., ISBN: 978-80-225-2700-2.

- [10] ČIHOVSKÁ, Viera a kol., 2010. *Manažment ľudských zdrojov*, 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 159 s., ISBN 978-80-225-3021-7.
- [11] JONIAKOVÁ, Zuzana - GÁLIK, Rudolf - BLŠTAKOVÁ, Jana - TARIŠKOVÁ, Natália, 2016. *Riadenie ľudských zdrojov*, Bratislava: Wolters Kluwer, s. 262, ISBN 978-80-8168-532-3.
- [12] BAJZÍKOVÁ, Ľ., LUPTÁKOVÁ, S., RUDY, J., VARGIC, B., WEIDLICH, R., 2009. *Manažment ľudských zdrojov*, 3. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2009, 68 s., ISBN 978-80-223-2576-9.
- [13] MIHALČOVÁ, B., 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*, 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 125 s., ISBN 978-80-225-2448-3.
- [14] CHESSER, Lisa, Modern Trends In Education: 50 Different Approaches To Learning, [elektronický zdroj], 2019, Dostupné na: <https://www.teachthought.com/pedagogy/modern-trends-education-50-different-approaches-learning/>
- [15] TINGJUIKE, 5 trends of future education technology, [elektronický zdroj], 2018, Dostupné na: <https://tutorroom.net/e-learning/5-trends-future-education-technology/>
- [16] VETRÁKOVÁ, Milota a kol., Ľudské zdroje a ich riadenie, Banská Bystrica: Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela, 2011, 276 s., ISBN 978-80- 557-0149-3

Pod'akovanie [zariadenie príspevku]

Táto práca bola podporovaná Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe Zmluvy č. APVV-15-0327(50%).

Tento príspevok vznikol v rámci projektu KEGA 032TUKE-4/2018 (50%).

ADRESY AUTOROV

Ing. Miroslava JÁMBOROVÁ

Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta, Katedra procesného a environmentálneho inžinierstva, Park Komenského 5 , 042 00 Košice, Slovenská republika
e-mail: miroslava.jamborova@tuke.sk

Ing. Tibor DZURO, PhD.

Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta, Katedra procesného a environmentálneho inžinierstva, Park Komenského 5 , 042 00 Košice, Slovenská republika
e-mail: tibor.dzuro@tuke.sk

prof. Ing. Ervin LUMNITZER, PhD.

Technická univerzita v Košiciach, Strojnícka fakulta, Katedra procesného a environmentálneho inžinierstva, Park Komenského 5 , 042 00 Košice, Slovenská republika
e-mail: ervin.lumnitzer@tuke.sk

RECENZIA TEXTOV V ZBORNÍKU

Recenzované dvomi recenzentmi, členmi vedeckej rady konferencie. Za textovú a jazykovú úpravu príspevku zodpovedajú autori.

REVIEW TEXT IN THE CONFERENCE PROCEEDINGS

Contributions published in proceedings were reviewed by two members of scientific committee of the conference. For text editing and linguistic contribution corresponding authors.