

# Determinanty tvorby študijných programov v študijných odboroch Manažment a Ekonomia a manažment podniku

Štefan SLÁVIK

## Úvod

Zostavenie študijného programu sa zvyčajne považuje za výsostné právo a zodpovednosť garanta študijného programu. Spolieha sa na majstrovstvo a kvalifikáciu tvorcu študijného programu, skutočné postupy a motívy zostávajú skryté. Často sa pracuje bez štruktúrovaných dát a systematických prieskumov trhu. Nahrádza ich imitácia úspešných a overených vzorov, no skutočný výsledok sa prezentuje s nevýraznými parametrami. Ak vnímame študijný program ako vysokokvalifikovaný produkt, tak jeho vývoj musí podliehať systematickému a logickému a súčasne originálne tvorivému postupu. Vzniká pod vplyvom celého radu faktorov, ktoré treba rešpektovať a poznať mieru ich vplyvu. Atraktívny študijný program nesie v sebe zámerne utváranú konkurenčnú výhodu a rešpektuje princípy, ktoré vedú k zvyšovaniu jeho kvality.

## 1. Študijný program ako produkt

Kvalitný študijný program je hlavným produktom univerzity ako vzdelávacej inštitúcie, od ktorého sa odvíja jej úspešnosť, ohlas a pozícia na trhu vzdelávania, a preto by sa jeho zdokonaľovaniu mala venovať trvalá pozornosť. Je to produkt, ktorý poskytuje úžitok (pridanú hodnotu), má kvalitu a cenu, na jeho tvorbu a prevádzku boli a sú vynakladané náklady. Zavádza sa do vyučovania, používa sa, inovuje sa a vyradzuje sa z používania. Inovácii podliehajú aj spôsoby jeho používania (vyučovania). Je súčasťou marketingového mixu. Produkt by mal byť ponúkaný so správnymi parametrami, v správnom čase a s vhodnými sprievodnými službami (informačný servis, ubytovanie, stravovanie, kultúrne a voľnočasové aktivity). Vnímanie vzdelávacieho produktu je však dosť individuálne. Niektorí očakávajú od vzdelania jednoznačný prínos v získaní atraktívnejšieho zamestnania a pracovného miesta, iní si chce všeobecnejšie rozšíriť vzdelanostný obzor, ďalšiemu ide len o získanie diplomu. Cena produktu sa skladá zo správnych poplatkov, školného, zliav, štipendia, pôžičiek a ceny sprievodných služieb. Hoci je vzdelávanie stále viac vnímané ako investícia do budúcnosti a jeho financovanie sa stále viac približuje bežnej komercii, Deák et al. podotýkajú, „že určité špecifiká aj naďalej zostávajú. Vzdelávací produkt si nemožno vopred prehliadnúť a vyskúšať a vzťah cena - kvalita môže byť deformovaný na oboch stranách“<sup>1</sup>. Miestom poskytovania produktu sú tradičné akademické inštitúcie so svojimi

---

<sup>1</sup> Deák, P. et al.: Kvalita a image manažerských škôl. ASPI Publishing, Praha 2005, s. 34

areálmi, ale aj ich filiálky, konzultačné strediská, webové stránky a on line elektronické vyučovanie. Vzďalenosť miesta bydliska študenta od miesta vyučovania môže byť za istých okolností jedno z najdôležitejších kritérií výberu. Promotion produktu obsahuje tradičné písomné dokumenty (prospekty, plagáty, bulletin), ďalej public relations (denná tlač, časopisy, rozhlas, televízia), ale aj osobné návštevy a účasť na vzdelávacích veľtrhoch a výstavách.

Študijný program je produkt, ktorý má charakter služby. Na rozdiel od iných (bežných) produktov (služieb) sa nedá pasívne skonzumovať. Vyžaduje náročný, dlhodobý a mimoriadne aktívny výdaj najmä intelektuálnej energie, ktorý je podmienený rozumovými a osobnostnými vlastnosťami recipienta ponúkanej služby a jeho motiváciou študovať. Zaoštaranie si študijného programu vyžaduje splnenie formálnych vstupných podmienok, ktorými sú stupeň predchádzajúceho vzdelania, prijímacia skúška a zvyčajne aj schopnosť podieľať sa na financovaní niektorých nákladov vyvolaných štúdiom (študijná literatúra, ubytovanie, cestovné, strava, školné a iné). Vysoká úroveň a rozsah spolupráce spotrebiteľa spôsobuje, že produkt je vytváraný inštitúciou, ktorá ho ponúka a dotváraný študentom, ktorý ho spotrebúva. Študijný program je zložitý produkt, ktorý obsahuje niekoľko desiatok navzájom previazaných predmetov, viacero vyučovacích foriem a dlhotrvajúcu spätnú väzbu. Pre záujemcu je veľmi náročné, spravidla nemožné, porozumieť celej šírke a hĺbke študijného programu už pri jeho výbere. Rozhodovanie ovplyvňujú a spresňujú, popri vlastných predstavách a informáciách o budúcej profesii, rodičia, priatelia, spolužiaci, výchovní poradcovia a propagačné materiály VŠ vrátane ich webových stránok. Študijné programy v manažmente a podnikovej ekonomike sú určené pre výkon profesie manažéra a podnikového ekonóma. Na rozdiel od iných intelektuálnych profesií nie je ich výkon pre bežného uchádzača vzhľadom na jeho vzdelanie, vek, prax, skúsenosti a zážitky viditeľný, nepozná ich z osobnej skúsenosti a tento poznávací hendikep neodstráni ani návšteva, či krátkodobá prax v podniku, pretože objekt práce manažéra a podnikového ekonóma je prierezový, nadstavbový a pre neskúseného pozorovateľa príliš abstraktný a teda nič, či málo hovoriaci, výsledkom sú povrchné dojmy a podstata profesie uniká.

Záujemca o študijný program investuje príliš veľa intelektuálneho a fyzického úsilia, času a finančných zdrojov zvyčajne v neopakovateľnej, na štúdium najvhodnejšej životnej fáze, a to s dlhodobými dôsledkami, a preto toto rozhodnutie sa radí medzi celoživotne najvýznamnejšie. Informačne hodnotným prostriedkom na podporu rozhodovania je profil absolventa študijného programu. Neobsahuje ťažko rozlúštitel'né detaily študijného programu, ale opisuje výsledky vzdelávania a možnosti ich uplatnenia. Výsledky sú interpretované v podobe kompetencií absolventa a jeho uplatnenie je vyjadrené profesiou, funkčným miestom, na výkon ktorých je pripravovaný a ktoré by mal byť schopný vykonávať po získaní určitej praxe a skúseností. Tu však nastáva podľa Deáka, P. et al. istá komplikácia, pretože „v manažmente sa kompetencie nemerajú objemom

získaných znalostí, ale zručnosťami aplikovať znalosti v konkrétnej praxi“<sup>2</sup>. Na rozdiel od iných profesií získaná kvalifikácia nie je zárukou alebo licenciou na vykonávanie konkrétnej práce.

## 2. Konceptie vzdelávania manažérov

Vzdelávanie manažérov vo vyspelých, najmä európskych krajinách autori V. Edwards a G. Lee<sup>3</sup> charakterizujú ako anglosaský, románsky a nordický model, ktoré majú tradíciu a výrazné odlišnosti. Anglosaský model vyššieho manažérskeho vzdelania je časovo kratší ako iné európske modely. Študenti spravidla vo veku osemnásť rokov vstupujú do trojročného bakalárskeho štúdia, alebo sa zúčastňujú dvojzložkového štúdia, ktoré obsahuje jednoročnú povinnú prax, a potom trvá štyri roky. Postgraduálne štúdium pozostáva z jednoročného masterského kurzu alebo trojročného doktorského štúdia. Kým pregraduálne štúdium sa uskutočňuje predovšetkým dennou formou, tak u postgraduálneho stupňa prevláda štúdium popri zamestnaní. Pre anglosaský model je príznačné poskytovanie kombinovaného vzdelávania, keď získavanie pracovných skúseností je prirodzenou súčasťou štúdia manažmentu. Anglosaská tradícia vo Veľkej Británii pomerne dlho neuznávala potrebu samostatného vzdelávania pre manažérov. Osobnosť manažéra sa spájala s talentovaným amatérom, ktorý disponoval interpersonálnymi zručnosťami a mal vodcovské schopnosti. Klasické akademické vzdelanie nebolo na závalu, ale najmä v priemysle sa dávala prednosť technickému vzdelaniu kombinovanému s praxou ako predpokladu stať sa vedúcim pracovníkom. V polovici 60. rokov vznikli London Business School a Manchester Business School, ktoré ponúkajú dvojročné masterské programy založené na severoamerickom modeli MBA. Britské podniky len pomaly začínajú uznávať hodnotu formálneho vzdelania pre vrcholných manažérov.

Románsky model manažérskeho vzdelania, v centre ktorého je francúzska tradícia, sa člení na grand écoles a univerzity. Vstup do grand écoles je prísne výberový, nestačí obyčajná maturita a uchádzači musia absolvovať prípravný kurz (classes preparatoires – CPGE), v ktorom sa dôraz kladie na rozvoj matematických schopností a logického abstraktného myslenia. Len 6 % uchádzačov o vysokoškolské vzdelanie sa dostane do grand écoles, ktoré trvá päť rokov. Absolventi majú v podstate zaručené zamestnanie v špičkových francúzskych podnikoch a tvoria ich manažérsku zálohu. Grand écoles majú elitársky charakter, sústreďujú sa na praktické poznatky a zručnosti, výskumu a teórii sa venujú len málo alebo vôbec.

---

<sup>2</sup> Deák, P. et al.: Kvalita a image manažerských škôl. ASPI Publishing, Praha 2005, s. 64

<sup>3</sup> Edwards, V. – Lee, G.: Models of Management Formation: Implication for Central and Eastern Europe. JEEMS 4/1999

Nordický model, ktoré základom je nemecký model, usmerňuje absolventov stredných škôl buď na univerzity alebo polytechniky (fachhochschule). Univerzitné štúdium trvá v priemere šesť rokov, na polytechnikách je o niečo kratšie. V porovnaní s Veľkou Britániou a Francúzskom je na podnikateľských študijných odboroch nemeckých univerzít približne 40 % úbytok študentov počas prvých rokov štúdia. Nemecké manažérske vzdelávanie vzdoruje americkému štýlu podnikateľských škôl s programami MBA. V tradičných nemeckých univerzitných študijných programoch v manažmente dominujú sociálne disciplíny, ako sú ekonómia a sociológia a preferujú teóriu a výskum pred praktickými zručnosťami a výkonom konkrétneho povolania. V 90. rokoch minulého storočia však nemecké podniky začali uprednostňovať absolventov MBA pred držiteľmi doktorského titulu.

Najprogressívnejší rozvoj manažérskeho vzdelávania sa deje na severoamerických vysokých školách, ktoré si dlhodobo uchovávajú prvenstvo v tejto oblasti. Najviac inovácií vzniká a realizuje sa v študijných programoch MBA. J. Gosling a H. Mintzberg<sup>4</sup> sú toho názoru, že zvyčajná štruktúra vzdelávania MBA rozdeľuje svet manažmentu do diskretných podnikových funkcií, ako sú marketing, financie, účtovníctvo a ďalšie, hoci reálny výkon manažérskej funkcie potrebuje novú štruktúru, ktorá povzbudzuje skôr syntézu než oddeľovanie. Konanie efektívneho manažéra je syntetické a je vložené medzi reflexiu v abstrakcii a akciu v realite. Akcia bez reflexie je neuvážaná a reflexia bez akcie je pasívna. Manažér musí teda skĺbiť reflexívne myslenie s praktickým konaním. J. Gosling a H. Mintzberg predložili koncepciu **piatich súborov manažérskeho myslenia**, päť spôsobov ako manažéri interpretujú a zaoberajú sa so svetom okolo nich. Každý súbor má dominantný subjekt, úlohu a vlastný obsah. Subjektom **reflexie** je samotný manažér, keďže bez sebaopoznania sa nedá preniknúť k podstate problému. **Spoluprácou** sa subjekt dostáva mimo seba do siete vzťahov. Pokračuje **analýzou**, ktorá je systematickou dekompozíciou činností a prejavuje sa vo forme organizácie. Za hranicami organizácie subjekt uvažuje v **kontexte** vonkajších súvislostí. Napokon v akcii (konaní) všetko prejde procesom **zmeny**, a to zmeny seba, vzťahov, organizácie aj kontextu. Na základe týchto úvah spomínaní autori usudzujú, že prax manažmentu obsahuje päť hľadísk, ktorým by mali zodpovedať moduly študijného programu pre manažérov<sup>5</sup>, najmä v programoch MBA:

- Riadenie seba: reflexívne myslenie
- Riadenie vzťahov: spolupracujúce (spoločné) myslenie
- Riadenie organizácií: analytické myslenie
- Riadenie kontextu (súvislostí): svetaznalé myslenie (ovládanie vonkajších súvislostí)
- Riadenie zmeny: akčné myslenie

---

<sup>4</sup> Gosling, J. – Mintzberg, H.: The five minds of a manager. Harvard Business Review, november 2003

<sup>5</sup> detto lit č. 4

Autori tejto koncepcie sa nedomnievajú, že je vyčerpávajúca a vedecky dokonalá. Je však pozoruhodnou reflexiou aj realizovaným študijným programom, ktorý reaguje na nespokojnosť s obsahom a štýlom manažérskeho vzdelávania často kritizovaného za odtrhnutosť od potrieb reálneho života.

Nespokojnosť so súčasným stavom amerických manažérskych škôl, najmä s obsahom študijných programov vyjadrujú aj W. Bennis a J. O'Toole<sup>6</sup>. Nepozdáva sa im, že dominuje vedecký model business škôl, ktorý považuje podnikanie (business) za akademickú disciplínu, akými sú napr. chémia alebo geológia. Domnievajú sa, že business je profesia podobná medicíne a právu, a preto by business školy mali byť profesijnými školami. Podobne ako iné profesie aj business vychádza z poznatkov mnohých akademických disciplínou, no rozdiel medzi profesiou a akademickou disciplínou je kľúčový a mal by sa prejavíť v obsahu a metódach vzdelávania. Škandály a zlyhania manažérov v ostatnom desaťročí sú tiež podnetom k reformám business vzdelania. W. Bennis a J. O'Toole<sup>7</sup> si však myslia, že zmeniť business vzdelanie znamená viac než pridať humanitné predmety. Úplné kurikulum MBA musí byť preniknuté multidisciplinárnymi, praktickými a etickými otázkami, analýzami reflektujúcimi zložité výzvy, ktorým čelia manažéri.

### 3. Externé determinanty tvorby študijného programu

Študijný program, aby mohol efektívne plniť svoje poslanie, musí zohľadňovať sústavu vzťahov, väzieb a zdrojov, v ktorej sa nachádza. Š. Švec píše, že „inovčný návrh cieľového programu škôl by sa mal zakladať na takej filozofii či koncepcii, ktorá integruje poznatky z troch zdrojov, a to zo štúdia potrieb danej spoločnosti, zo štúdia potrieb danej kategórie žiakov a absolventov a zo štúdia špecifik oblastí predmetného učiva“<sup>8</sup>. Prvé dva zdroje možno považovať za východisko štúdia externých vplyvov, tretí zdroj je východiskom na štúdium interných vplyvov.

Externé determinanty študijného programu sú vonkajšie činitele, ktoré nezávisia od vôle vysokej školy, alebo ich môže vysoká škola ovplyvňovať len v obmedzenom rozsahu, nepriamo, na základe súhlasu druhej strany, pričom ich nemôže, alebo nemala by ignorovať, pretože od ich rešpektovania do značnej miery závisí obsah a kvalita ponúkaného produktu. Študijný program ako produkt na trhu vysokoškolského vzdelávania podlieha vplyvom zo strany dopytu (neuspokojené potreby), strany ponuky (uspokojovanie potrieb) a substitútov.

**Na strane dopytu** stojí reťazec spotrebiteľ (záujemca o štúdium, budúci študent) – zákazník (investor, sponzor, rodič) – zamestnávateľ – štát – nadštatne zoskupenia. Spotrebiteľ disponuje predstavami o svojich individuálnych

---

<sup>6</sup> Bennis, W. G. - O'Toole, J.: How business school lost their way? Harvard Business Review, máj 2005

<sup>7</sup> detto lit. č. 6

<sup>8</sup> Švec, Š.: Koncepcné prístupy k vymedzeniu všeobecnej vzdelanosti. Pedagogická revue, 53, 2001, č. 3

vzdelávacích potrebách, ktoré majú rôzny rozsah, konkrétnosť a zhodu s realitou. Motivácia sa pohybuje v škále od presne definovanej profesie, cez získanie výhodnej pozície na trhu práce až po absolvovanie akejkoľvek vysokej školy. Očakávania študenta a jeho motivácia sú značne subjektívne faktory podliehajúce rýchlym premenám, je otázne do akej miery sa ne možno spoľahnúť, no nemožno ich vynechať. Záujemcov o štúdium je vhodné segmentovať podľa bydliska, druhu predchádzajúceho vzdelania, dosiahnutých študijných výsledkov. Zákazníkom na trhu vysokoškolského vzdelávania je najmä ten, kto platí v hotovosti. Takýmto platcom je rodič so svojimi predstavami o budúcom povolání a spoločenskom uplatnení svojho dieťaťa. Ten, kto investuje, chce aspoň do istej miery sa spolupodieľať na formovaní účelu použitia svojich peňazí. Zákazník je sekundárny spotrebiteľ s vlastnými predstavami, ktoré sa môžu odlišovať od primárneho spotrebiteľa, s obmedzenou mierou vplyvu na primárneho spotrebiteľa a limitovanými zdrojmi. Tieto, hoci nedokonalé vlastnosti, ho tiež predurčujú na objekt analýzy. Zamestnávateľia sú významnými účastníkmi trhu vzdelávania, pretože predstavujú najväčší priestor na uplatnenia nadobudnutého vzdelania. Potreba kvalifikovaných zamestnancov sa stáva zásadným zdrojom udržania a stupňovania konkurenčnej výhody podnikov. Zástupcovia zamestnancov sa často kriticky vyjadrujú k úrovni absolventov vysokých škôl. Z bližšieho skúmania ich výrokov vyplýva, že im u nich chýbajú interpersonálne a sociálne zručnosti, občas nedokonalá znalosť cudzích jazykov a nedostatočné ovládanie výpočtovej techniky a všeobecne nedostatok praxe. Zvyčajne sa nevyjadrujú o konkrétnych učebných predmetoch, ich pozornosť sa sústreďuje na kompetencie a rýchlu adaptáciu na potreby konkrétneho pracovného miesta. Majú sklon zvýrazňovať momentálne profesijné potreby. Požadujú absolventa takmer okamžite schopného podávať výkon na úrovni zapracovaného zamestnanca. Nie je však ani zriedkavá prax najmä vo veľkých podnikoch, pre ktoré nie je dôležitý konkrétny študijný program, ale vysokoškolský diplom uchádzača o zamestnanie, ktorý by mal byť zárukou istej intelektuálnej úrovne, všeobecnej vzdelanosti, schopnosti prijímať ďalšie poznatky, ktoré budú rozvíjané a dopĺňané praxou a ďalším vzdelávaním podľa potrieb zamestnávateľa. Pochybnosti o konkrétnosti predstáv podnikateľskej sféry vyvolávajú aj inzertné ponuky pracovných miest, v ktorých nerozoznávajú členenie vysokej školy na fakulty, nieto ešte na jednotlivé študijné programy. Zvyčajne požadujú ekonóma, účtovníka, informatika a pod. Napriek tomu majú očakávania zamestnávateľov zásadný význam, pretože oni vytvárajú pracovné miesta. Treba však nájsť a realizovať vhodné analytické postupy na systematické identifikovanie potrieb trhu práce, ktoré by prenikli pod povrchné dojmy a náhodné postrehy a odhalili zásadné a dlhodobjšie vývojové trendy. Štát na strane dopytu vystupuje tiež vo funkcii priameho zamestnávateľa, v rozvinutom trhovom hospodárstve je však viac činiteľom, ktorý ovplyvňuje trh práce a jeho potreby (politika zamestnanosti, podpora investorov, rozvoj regiónov, demografický vývoj). Analýza angažovanosti štátu v tomto priestore a posúdenie celkového hospodárskeho, kultúrneho, sociálneho a civilizačného rozvoja krajiny sú dôležitými vstupmi do koncepcií rozvoja vysokoškolského vzdelávania a potom aj

do tvorby študijných programov. Členstvo krajiny v nadštátnych zoskupeniach hospodárskeho a vojensko-politického charakteru vyvoláva potreby rozsiahlejšej a dokonalejšej jazykovej pripravenosti, znalosti cudzích kultúr a ich komunikačných vzorcov a dobrej orientácie v iných politických, právnych a hospodárskych systémoch.

**Na strane ponuky** stoja vysoké školy a štát. Vysoké školy formujú študijné programy v závislosti od svojho pedagogického, vedeckého a materiálo-finančného potenciálu. Ich ponuka sa uskutočňuje v trojstupňovej sústave študijných odborov (realizácia Bolonskej výzvy), ktoré podliehajú štátnemu schváleniu. Vysoké školy si navzájom konkurujú, k čomu prispieva najmä zvyšovanie počtu vysokých škôl, v ostatnom čase najmä súkromných a pobočiek zahraničných vysokých škôl. Konkurencia by mala byť mocným nástrojom diferenciacie študijných programov. Prebytok ponuky nad dopytom v dôsledku nepriaznivého demografického vývoja sa však zatiaľ prejavuje v znížení nárokov na prijímacom pokračovaní a celkovo nižších nárokov na študentov v priebehu štúdia. Uchádzači dávajú prednosť lokálnej dostupnosti štúdia pred inými kritériami. V študijných odboroch Manažment a Podniková ekonomika a manažment sa ponúkajú študijné programy, ktoré sú minimálne diferencované, skôr vzbudzujú dojem imitácie. Zdá sa, že súčasný stav by sa dal charakterizovať oveľa viac stratégiou nákladového vodcovstva (štandardný produkt pri nízkych nákladoch) než stratégiou diferenciacie (výnimočný produkt, hoci aj s vyššími nákladmi). Štát formuje študijné programy prostredníctvom sústavy študijných odborov. Študijný odbor obsahuje najmä jadro znalostí a ďalšie kritériá, podľa ktorých posudzuje akreditačná komisia ako vládny orgán a jej pracovné skupiny spôsobilosť vysokej školy uskutočňovať predložený študijný program. Štát sa snaží zložením akreditačnej komisie a pracovných skupín do istej miery suplovať vzdelávací trh, keď za ich členov menuje popri vysokoškolských učiteľoch aj zástupcov podnikateľskej sféry. Štát veľkosť a rozmanitosť ponuky vysokoškolského vzdelania ďalej ovplyvňuje pravidlami hospodárenia vysokých škôl, objemom finančných prostriedkov pridelených zo štátneho rozpočtu a podmienkami vstupu do odvetvia.

Konkurenciu pre tradičné „kamenné“ vysoké školy v podobe **substitútu** predstavuje technický pokrok v komunikačných technológiách, ktorý sa síce viac prejavil vo vyučovacích metódach, ale má vplyv aj na obsah vyučovania. Učiteľ je nahrádzaný vyučovaním na diaľku (dištančné vzdelávanie), ktoré dostalo výrazne novú a čiastočne atraktívnu podobu príchodom e-learningového vzdelávania. Učiteľ v styku so študentom prechádza do role občasného alebo pravidelného konzultanta a kontrolóra. Po počítačom očarení novými vyučovacími technológiami sú však zrejmé limity týchto substitútov a v špičkových študijných programoch pre manažérov a podnikových ekonómov nemôžu nahradiť učiteľa v roli lektora objasňujúceho podstatné a systémové súvislosti učebnej disciplíny, koordinátora diskusie o prípadovej štúdie, trénera interpersonálnych zručností a kouča pri spracovaní seminárneho projektu.

#### 4. Interné determinanty tvorby študijného programu

Interné determinanty pochádzajú z vnútra vysokej školy a sú prejavom jej pedagogického, vedeckého a materiálno-informačného potenciálu. Východiskovým determinantom je profil absolventa, ku ktorému smeruje celé vzdelávacie úsilie vysokej školy. **Profil absolventa** by mal vystihnúť aktuálne aj perspektívne kompetencie v primeraných proporciách v súlade s aktuálnymi a budúcimi potrebami praxe a obsahovať náčrt kariérnych možností a vyhliadok. Je priesečníkom domnelých aj overených predstáv o tom, čo je atraktívne a potrebné pre študenta aj budúceho zamestnávateľa. Definuje poslanie študijného programu a mal by zodpovedať na otázky, aké potreby uspokojí študijný program, akým spôsobom tieto potreby uspokojí a pre koho je určený.

**Garant študijného programu** je vysokokvalifikovaný syntetizátor, integrátor, komunikátor, ktorý vytvára ucelený a systematicky zosúladený súbor predmetov. Je zodpovedný za vypracovanie akreditačného spisu a je definitívnym tvorcom a reprezentantom študijného programu. Vyžaduje sa od neho, aby bol dobre zorientovaný aj v medzinárodnom vzdelávacom priestore, disponoval odborným rešpektom u učiteľov aj študentov a mal prestíž a ohlas v akademickom aj podnikateľskom svete. Zvyčajne je kľúčovým interným faktorom tvorby študijného programu. **Garanti študijných predmetov** sú spoluzodpovední za študijný program. Ich vplyv na kvalitu študijného programu závisí od ich kvalifikačnej a (vekovej) štruktúry, autorstva rešpektovaných učebníc, ostatnej publikačnej činnosti, lektorskej činnosti v hospodárskej praxi, poradenstva v hospodárskej praxi a od prestíže a ohlasu v akademickom a podnikateľskom svete.

Silným formujúcim faktorom sú **vízie, ambície, poslanie a ciele vysokej školy**. Prejavujú sa na dobre pozorovateľných javoch, ako sú masové štúdium a vysoká štandardizácia vyučovania, výberové štúdium a vysoká diferenciacia vyučovania, ľudovosť verzus elitárstvo, rozsah cudzojazyčného vyučovania, rozsah spolupráce s podnikateľskou praxou a medzinárodné skúsenosti učiteľov a študentov. **Vek a tradícia vysokej školy** z hľadiska interných faktorov zvyčajne prinášajú konfliktné a dvojznačné dôsledky. Dlhá tradícia môže viesť k nadmernému a neodôvodnenému sebavedomiu, pýche, ignorantstvu a konzervatívnym postojom alebo k trvale pestovanému a neustále udržiavanému vodcovstvu, prestíži a novátorstvu. Krátka tradícia sa môže prejaviť imitátorstvom, amaterizmom, naivnosťou, neistotou a opatrnosťou alebo dynamikou, originalitou, odvahou a inovátorstvom. Nevyhnutnou podmienkou najmä realizácie študijného programu je **personálne a materiálne vybavenie vysokej školy**. Tvorí ho kvalifikačná a veková štruktúra učiteľov, počet študentov na jedného učiteľa, priestorové, technické a informačné vybavenie.

Typickým kvalitatívnym aj kvantitatívnym interným faktorom sú **nahromadené poznatky o študijných predmetoch a skúsenosti s ich pedagogickou realizáciou**. Spočívajú v histórii učebných predmetov a v rozsahu vypracovanej učebnej literatúry a metodických pomôcok. Sú zárukou kľúčových,



komplexných a systematických poznatkov. Dopĺňa a rozvíja ich úroveň **vlastných vedeckých poznatkov podporujúcich študijné predmety**, ktoré sú publikované vo vedeckých a odborných časopisoch. Citačné indexy a akademické ocenenia sú zjavným ocenením kvality. Sú zárukou špičkových, aktuálnych a predvídavých poznatkov. Štandardné aj najnovšie poznatky sa dostávajú k študentom cez **vyučovacie metódy**, ktoré môžu výrazne zvýšiť ale aj znížiť kvalitu študijného programu. Vhodný súbor a kombinácia tradičných a moderných vyučovacích metód, novátorské vyučovacie metódy, prevzatie vyučovacích metód od iných VŠ sa teda radia medzi popredné interné formatívne faktory. Kvalitu študijného programu môžu výrazne poznačiť pedagogické inovácie, za ktoré M. Matulčíková považuje<sup>9</sup>: „... zmenu foriem výučby v prospech podpory takých foriem a metód, ktoré umožňujú získavanie priamej skúsenosti ..., intenzifikáciu života v škole s dôrazom na rozvoj sociálnych kompetencií, schopností spolupráce, názorovej tolerancie a spolužitia ... a .... školu ponímanú ako miesto stretnutia s inými ľuďmi (dôraz na ľudské vzťahy)“. Bývalí **absolventi** (alumni) a spolupráca vysokej školy s praxou sú najmä vo vyspelom zahraničí považované za neoceniteľnú a originálnu spätnú väzbu. Menovitá a konkrétna spolupráca s absolventmi vo významných manažérskych pozíciách nie je len zdrojom poučenia ale aj imidžotvorným faktorom.

Aj kvantitatívny faktor ako je **dĺžka štúdia**, ovplyvňuje študijný program, pretože vymedzuje základný časový fond a limituje počet predmetov a rozsah iných vyučovacích aktivít. Možno ho korigovať **intenzitou štúdia**, napr. veľkosťou hodinovej dotácie na predmet, stanovením max. a min. rozpätia, rôznymi kombináciami vyučovania, domácej prípravy (samoštúdium, zadávanie domácich úloh, práca s externými informačnými zdrojmi) a praxe.

**Interný schvaľovací postup** je kontrolným procesom, ktorý má zabrániť vzniku nekvality a poskytnúť dodatočné podnety a navrhovať zlepšenia. Členstvá v rôznych medzinárodných akademických spoločenstvách (CEEMS, ENQUIS, ENQUA) sú motívom aj zárukou dodržiavania a zdokonaľovania systémov riadenia kvality a rozširujú tradičné vnímanie schvaľovacieho postupu od katedry, cez interné akreditačné komisie a vedenie fakulty (VŠ) po vedeckú radu fakulty (VŠ).

Všetky interné determinanty by mali viesť k zostaveniu študijného programu s **konkurenčnou výhodou**, ktorá je zostavená z celého radu elementov, ktoré by mali byť účinne previazané. Sú to napr. povesť (imidž) školy spolu s ratingom a kariérnymi perspektívami absolventov, štruktúra programu (predmety, predmetové väzby), vynikajúci a verejne známi učitelia (originálni výskumníci, vyhlásení lektori, známi publicisti, zahraniční lektori, aktívni špičkoví manažéri), originálne vyučovacie metódy (harvardské prípadové štúdie, vyučovanie v rôznych kultúrnych a civilizačných prostrediach, simulácie), sprievodné služby (campus, ubytovanie, knižnica, vedľajšie zárobky), štipendia, lokalita, pracovné pozície

---

<sup>9</sup> Matulčíková, M.: Program podpory pedagogických inovácií. Pedagogická revue, 53, 2001, č. 3

a odmeňovanie po absolvovaní, verejné odporúčania bývalých absolventov, individualizácia (spoluúčasť študenta na tvorbe študijného programu prostredníctvom skladby voliteľných predmetov) a ďalšie.

## **Záver - princípy zostavovania študijného programu**

Študijný program v manažmente a podnikovej ekonomike by mal byť zostavený tak, aby študent nadobudol základy manažérskych kompetencií a spôsobilostí už počas štúdia, ktoré samozrejme naplno rozvinie až po určitej praxi. Inováciám by sa nemal teda vyhnúť ani samotný spôsob uskutočňovania pedagogického procesu. Už v priebehu štúdia by sa malo študentom viac priblížiť vykonávanie manažérskej práce. P. Deák et al. píše<sup>10</sup>, že manažéri sú zvyknutí učiť sa zo skúsenosti a prednáška pre nich nie je vhodná metóda výučby. Preto sa v manažérskom vzdelávaní uplatňujú najmä tieto metódy výučby: prípadová štúdia, práca na projekte, tímová práca. P. Hodgson a G. Binney<sup>11</sup> upozorňujú na závažné zmeny vo vykonávaní práce, keď sa z experta stáva manažér a vodca. Sú to závažné zmeny, s ktorými by malo počítať aj vzdelávanie manažérov, pretože zvyčajne bezprostredne po skončení štúdia sa absolventi nedostávajú do pozície manažérov so zverenými podriadenými, ale skôr do pozícií samostatných expertov. Neskôršie povýšenie ich často uvádza do vážnych ťažkostí, pretože výsledky musia dosahovať sprostredkovane, cez ľudí, výsledok ich práce je pragmatická a vhodne načasovaná akcia, sú nútení adaptovať sa na hmlisté ciele, stotožniť sa so šéfovskou rolou, tolerovať neistotu, vždy sa adaptovať na nové, nikdy nepredpokladať, že staré sa zopakuje a napokon učiť sa nielen z kníh ale najmä z praxe.

Obsahová skladba študijného programu by mala podliehať zásadám, ktoré by zabezpečovali jeho relatívnu a potenciálnu úspešnosť. Medzi hlavné možno zaradiť tieto:

- \* progresívnosť – študijný program je zostavený na základe aktuálnych a najnovších poznatkov z vedeckého výskumu a požiadaviek praxe, pričom sa snaží o ich projekciu do budúcnosti, aby vystihol aj predpokladané budúce vývojové tendencie,
- \* diferenciacia – snaha o vypracovanie zjavnej a účinnej odlišnosti ako zdroja konkurenčnej výhody, získanie rešpektu a renomé,
- \* kompatibilita – súlad základnej obsahovej línie so študijnými programami popredných univerzít a manažérskych škôl je zdrojom dôveryhodnosti a poistkou pred nadmerným experimentovaním,

---

<sup>10</sup> Deák, P. et al.: Kvalita a image manažérskych škôl. ASPI Publishing, Praha 2005, s. 67

<sup>11</sup> Hodgson, P. – Binney, G.: Moving into leadership country. Business Strategy Review, Spring 2007

- \* univerzálnosť – podporuje syntetizujúcu stránku manažérskej práce a nepredvídateľnú kariérnu perspektívu študenta,
- \* pružnosť – vyčleniť dostatočný priestor pre voliteľné predmety, ktoré by mali podporovať progresívnosť a perspektívnosť študijného programu,
- \* reťazenie (ako súčasť pružnosti) - na potreby praxe a záujem študentov sa reaguje zostavením nových študijných programov, ktorých zárodky vznikajú v pôvodných študijných programoch,
- \* stabilita – ponechať primerané obdobie na prevádzku študijného programu, počas ktorého by sa nemenili jeho základné vlastnosti, aby mu bolo umožnené dozrieť do cieľovej kvality a vyhnúť sa neuváženým a predčasným zásahom

V súčasnosti sa ako jeden z hlavných problémov javí vyriešenie rozporu alebo nastolenie primeranej rovnováhy medzi univerzálnosťou a špecializáciou študijného programu. Študenti aj prax majú sklon preferovať predmety, ktoré majú bezprostredné použitie po nástupe do zamestnania, ktoré však pomerne rýchlo aj zastarávajú. Riešením je štruktúra študijného programu zostaveného z predmetov, ktoré sú orientované na rozvoj:

- \* **vedomostí**, napr. Ekológia, Národné hospodárstvo, Podnikovohospodárska náuka, Podnikové financie, ktoré vytvárajú dostatočne široký teoretický podklad, ktorý by mal mať dlhodobú trvanlivosť,
- \* **vedomostí a zručností**, napr. Manažment, Marketing, Riadenie ľudských zdrojov, Finančno-ekonomická analýza, Strategický manažment, ktoré popri vedomostnom základe nacvičujú aj určité čiastkové zručnosti,
- \* **zručností**, napr. Manažérske hry, Organizačné správanie, Komunikácia v manažmente, Kreativita v manažmente, v ktorých nácvik a overovanie zručností prevláda, alebo sa výlučne trénujú zručnosti.

Študijný program, aby vyhovel potrebám praxe, musí spĺňať niekoľko systémových požiadaviek. V prvom rade poskytuje integrované, prierezové a multidisciplinárne poznatky. Ďalej pripravuje absolventa, aby sa vedel spoľahlivo orientovať v prostredí s absenciou jasných faktov a jednoznačnosti a dokázal riešiť zložité a mnohoznačné problémy. Napokon je to podmienka humanizácie študijného programu.

## Kľúčové slová

študijný program, manažment, ekonomika podniku, koncepcia študijného programu, determinant študijného programu, princíp študijného programu

## Literatúra

1. Deák, P. et al.: Kvalita a image manažerských škol. ASPI Publishing, Praha 2005, s. 34
2. Deák, P. et al.: Kvalita a image manažerských škol. ASPI Publishing, Praha 2005, s. 64

3. Edwards, V. – Lee, G.: Models of Management Formation: Implication for Central and Eastern Europe. JEEMS 4/1999
4. Gosling, J. – Mintzberg, H.: The five minds of a manager. Harvard Business Review, november 2003
5. Bennis, W. G. - O'Toole, J.: How business school lost their way? Harvard Business Review, máj 2005
6. Švec, Š.: Koncepčné prístupy k vymedzeniu všeobecnej vzdelanosti. Pedagogická revue, 53, 2001, č. 3
7. Matulčíková, M.: Program podpory pedagogických inovácií. Pedagogická revue, 53, 2001, č. 3
8. Deák, P. et al.: Kvalita a image manažerských škôl. ASPI Publishing, Praha 2005, s. 67
9. Hodgson, P. – Binney, G.: Moving into leadership country. Business Strategy Review, Spring 2007

## Summary

Setting up a study program is usually regarded for sovereign right and responsibility of the guarantor of study program. It is relied on the mastership and qualification of the creator of study program, real procedures and motives remain hidden. It is often being worked without structured data and systematic market researches. They are substituted with imitation of successful and verified patterns, but real result is manifested with unmarked parameters. If a study program is perceived like highly qualified product, its development must follow a systematic, logical and originally creative process simultaneously. Study program origins under influence of the whole line of factors, which is needed to respect and to know a rate of their influence. Attractive study program bears inside deliberately shaped competitive advantage and respects tenets, which lead to an increase of its quality.

## Adresa autora

prof. Štefan Slávik  
Katedra manažmentu  
Fakulta podnikového manažmentu  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska 1/b, 852 01 Bratislava  
Slovensko  
e-adresa: slavik@dec.euba.sk