

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO  
PRAHA**

**BAKALÁRSKE KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM  
2012 – 2013**

**BAKALÁRSKA PRÁCA**

**Lenická Michaela**

**Celoživotné vzdelávanie manažérov**

Praha 2013

Vedúci bakalárskej práce:

Ing. Katarína Macúchová Gabrišová

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

**2012 – 2013**

**BACHELOR THESIS**

**Lenická Michaela**

**Lifelong Learning Manager**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Katarína Macúchová Gabrišová

## **Prehlásenie**

Prehlasujem, že táto bakalárska práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetky zdroje, pramene a literatúru, ktoré som pri vypracovaní používala alebo z nich čerpala, v práci riadne citujem s uvedením úplného odkazu na príslušný zdroj.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením mojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 11.03.2013

Lenická Michaela

## **Zhrnutie**

Naša bakalárska práca sa zaoberá vzdelávaním manažérov a uplatnením nadobudnutých vedomostí v pracovnom procese. Poznatky z teoretickej časti sú ďalej rozvinuté v praktickej časti. Tu sme sa snažili zistiť úroveň vzdelávania manažérov v slovenských a zahraničných podnikoch a ich následná komparácia. Cieľom práce je návrh zlepšenia vzdelávania manažérov v slovenských organizáciách. Pri výskume bola použitá exploratívna metóda zberu informácií a ich vyhodnotenie pomocou matematicko – štatistických metód. Nadobudnuté poznatky sme vyjadrili pomocou reálnych čísiel a percentuálne v tabuľkách a grafoch.

## **Kľúčové slová**

Analýza, celoživotné vzdelávanie, efektívnosť, manažér, metódy, organizácia, podnikové vzdelávanie, proces vzdelávania, rozvoj zamestnancov, schopnosti, spoločnosť, úroveň vzdelávania, vedomosti, vzdelávanie, zamestnanci, zručnosti.

## **Annotation**

Our work deals with training managers and application of the acquired knowledge at work. The findings of the theoretical part are further developed in the practical part. Here we tried to determine the level of training of managers in Slovak and foreign companies and their subsequent comparison. The aim of this work is a proposal to improve the training of managers in Slovak organizations. An exploratory research method was used to collect information and evaluate these using mathematical - statistical methods. The lessons learned are expressed by real numbers and percentages using tables and graphs.

## **Key words**

Analysis, company, corporate training, effectiveness, knowledge, life long learning, level of education, manager, methods, organization, personnel, process training, staff development, skills, training

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1 CELOŽIVOTNÉ VZDELÁVANIE A CELOŽIVOTNÉ UČENIE</b> .....	<b>9</b>
1.1 Vzdelávanie a formovanie pracovných schopností zamestnancov .....	10
1.2 Proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov.....	12
1.3 Podstata a význam podnikového vzdelávania.....	13
1.4 Prístupy podnikov ku vzdelávaniu.....	14
<b>2 ANALÝZA POTREBY VZDELÁVANIA</b> .....	<b>16</b>
<b>3 PLÁNOVANIE VZDELÁVANIA</b> .....	<b>19</b>
<b>4 REALIZÁCIA VZDELÁVACÍCH AKTIVÍT</b> .....	<b>22</b>
4.1 Metódy vzdelávania používané pri výkone práce (na pracovisku) „on the job“ ..	23
4.2 Metódy vzdelávania používané mimo pracoviska „off the job“ .....	27
4.3 MBA – Manager of Business Administration .....	33
<b>5 VYHODNOCOVANIE EFEKTÍVNOSTI VZDELÁVANIA</b> .....	<b>35</b>
5.1 Vyhodnocovanie vzdelávania .....	36
<b>6 ROZVOJ MANAŽÉROV</b> .....	<b>39</b>
6.1 Manažér a jeho význam v organizácií .....	41
<b>7 PRAKTICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>44</b>
7.1 Predmet prieskumu a charakteristika prieskumnej vzorky .....	44
7.2 Cieľ prieskumu .....	44
7.3 Použité metódy prieskumu.....	45
7.4 Časový harmonogram postupu .....	45
7.5 Vyhodnotenie a interpretácia výsledkov prieskumu .....	46
7.6 Porovnanie výsledkov výskumu .....	63
7.6.1 Výsledky výskumu v slovenských podmienkach, na základe dotazníka .....	63
7.6.2 Výsledky výskumu v zahraničí, na základe dotazníka .....	64
7.7 Hypotézy prieskumu .....	66
7.8 Návrh na zlepšenie vzdelávania v slovenských podmienkach.....	67
7.8 Záver výskumu .....	69
<b>ZÁVER</b> .....	<b>71</b>
<b>ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV</b> .....	<b>73</b>
<b>ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV, TABULIEK A PRÍLOH</b> .....	<b>76</b>

## ÚVOD

Tak, ako je v podnikoch nevyhnutná modernizácia technického vybavenia, je potrebná i inovácia a rozvoj vzdelanosti riadiacich pracovníkov. Spolu so zmenou doby, sa menia sa i nároky kladené na manažérov. Preto je nevyhnutné, aby sa podniky zamysleli a investovali do vzdelávania svojich lídrov. Sú to práve oni, ktorí vedú podnik k strategickým cieľom, čiže zisku. Slovenské podniky však hľadajú, len na čo najrýchlejšie dosiahnutie blahobytu. Každá investícia je pre ne príťažou. Je potrebné, aby zmenili svoj prístup ku vzdelávania svojich manažérov a pozerali sa naň optimistickejšie. Ako na investície, ktoré im umožnia byť o krok vpred pred konkurenciou. Je nevyhnutné, aby takéto vzdelávanie prebiehalo systematicky a permanentne ako súčasť celoživotného vzdelávania manažérov.

Téma našej bakalárskej práce nás veľmi zaujala. Po ukončení štúdia by sme radi pracovali na manažérskej pozícii v oblasti cestovného ruchu. Vedomosti nadobudnuté pri písaní tejto práce, nám môžu byť užitočné i v budúcnosti, pri vykonávaní tejto práce. Rozhodli sme sa, zostaviť správny postup pri tvorbe plánu vzdelávania, s využitím vhodných metód. Chceme porovnať úroveň vzdelávania v slovenských a zahraničných podmienkach. Na základe zistených skutočností sa budeme snažiť vytvoriť návrh zlepšenia nedostatkov. Myslíme si, že je možná aplikácia do rutinného pracovného dňa tak, aby si školení ani neuvedomovali, že sa vzdelávajú, a to bez väčších nákladov.

Pre získanie potrebných informácií sme sa rozhodli využiť exploratívnu metódu skúmania. Zostavíme si dotazník, ktorý bude obsahovať uzatvorené i otvorené otázky, na základe, ktorého sa budeme pokúšať zistiť úroveň vzdelávania v slovenských a zahraničných organizáciách. Ďalej sa budeme pokúšať stanoviť najfrekvencovanejšie formy a metódy vzdelávania na Slovensku i v zahraničí. Zaujímať nás bude i ochota účastníkov podieľať sa na edukačnom programe. Na vyhodnocovanie poznatkov nadobudnutých v prieskume, použijeme matematicko – štatistickej metódy. Výsledky budeme vyjadrovať pomocou absolútnych čísiel a percentuálneho vyjadrenia. Pre lepšiu

prehľadnosť budú údaje premietnuté v tabuľkách a pomocou grafických znázornení.

V našej práci sa budeme usilovať ozrejmiť význam vzdelávania manažérov. Prínosom tejto práce budú teoretické poznatky, ktoré môžu firmy využiť pri zavádzaní vzdelávacieho programu manažérov. Definícia postupov a charakteristika metód najvhodnejších pre vzdelávanie vedúcich pracovníkov. V praktickej časti budeme porovnávať vzdelávanie u nás a v zahraničí. Tento prehľad by mal ozrejmiť, aké rozdiely sú medzi slovenským a zahraničným vzdelávaním. Na základe zistených informácií zostavíme model každodenného vzdelávania lídrov vo firmách, ktorý si organizácie v praxi môžu prispôbiť svojim podmienkam. Myslíme si, že táto bakalárska práca môže slúžiť ako návod pri zavádzaní edukácie manažérov v organizáciách, či ako predloha pri zefektívňovaní už jestvujúceho vzdelávania.



# 1 CELOŽIVOTNÉ VZDELÁVANIE

## A CELOŽIVOTNÉ UČENIE

„Vzdelávanie pracovníkov – manažérov je súhrnom všeobecných, odborných a praktických vedomostí, ktoré človek cieľavedome získava v priebehu vzdelávacieho procesu, v školskom systéme alebo iných vzdelávacích zariadeniach.“<sup>1</sup>

Význam pojmu vzdelávanie môže byť narušený vplyvom doslovných prekladov do národných jazykov (napr. angl.: lifelong learning, fr.: education permanente, nem.: lebenslanges lernen).

K. Vyhnánková<sup>2</sup> chápe podstatný rozdiel medzi pojmami **učenie** a **vzdelávanie** takto:

**Učenie** úzko pomenúva samotný proces vykonávaný študentom, zatiaľ čo **vzdelávanie** nesie širší význam a vyjadruje komplexnosť učebných aktivít (zahrňuje tiež zložku vyučovania, hodnotenia, organizácie a riadenia edukačných procesov).

M. Armstrong<sup>3</sup> charakterizuje vzdelávanie ako „investíciu do ľudí“ za účelom dosiahnutia lepšieho výkonu a čo najlepšieho využívania prirodzených schopností.

J. Plamínek<sup>4</sup> definuje pojem vzdelávanie ako spontánne učenie, rozvoj potenciálu človeka ako jednotlivca i biologického druhu. Učíme sa testovaním napodobeného alebo novo vytvoreného chovania s cieľom dosiahnuť uspokojivých výsledkov. Chuť prežívať príjemné pocity a odpor k pocitom nepríjemným sú motorom procesu vzdelávania.

---

<sup>1</sup> Vzdelávanie zamestnancov podniku.[online],[2013-2-6].Dostupné na [www. Euroekonom.sk](http://www.Euroekonom.sk)

<sup>2</sup> Vyhnánková, K. Vzdelávání dospělých v České republice a Evropské unii. 6. Vyd. Praha: UJAK, 2007. s. 8. ISBN 978-80-86723-46-4.

<sup>3</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 856. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>4</sup> Plamínek, J. Vzdelávání dospělých. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 32. ISBN 978-80-247-3235-0.

K. Vyhnánková<sup>5</sup> charakterizuje celoživotné vzdelávanie ako moderný koncept vzdelávania, ktorý spája všetky typy a stupne vzdelávacích aktivít do jedného celku. Zahrňuje dve zložky – lifelong a lifewide.

- Lifelong – celoživotný v zmysle celej dĺžky života, tj. zdôrazňuje potrebu vzdelávania aj mimo školského vyučovania.
- Lifewide – v preklade sa niekedy stretávame s pojmom „všeživotné“, vzťahuje sa k spôsobom a formám vzdelávania.

Pri pojme vzdelávanie sa často stretávame i s pojmom kvalifikácia, pričom tieto pojmy bývajú často krát zamieňané.

„Kvalifikácia je daná profilom prípravy na povolanie, ktoré je potrebný pre dané pracovné miesto a dĺžku práce. Kvalifikácia existuje iba vo vzťahu k zamestnaniu. Vzdelanie je dané stupňom dokončenia školského vzdelávania a objemom všetkých vedomostí a schopností, ktoré pracovník behom svojho života získal.“<sup>6</sup>

## **1.1 Vzdelávanie a formovanie pracovných schopností zamestnancov**

Kachaňáková A.<sup>7</sup> uvádza, že aktivity zamerané na utváranie pracovného potenciálu sa menia v závislosti od strategických cieľov podniku, pričom sa predpokladá premyslený, komplexný a permanentný systém vzdelávania a rozvoja efektívnych zamestnancov. Vzdelávanie vo firemnom prostredí by malo byť neodmysliteľnou súčasťou každej napredujúcej spoločnosti v dnešnej neustále sa meniacej dobe. Je dôležité aby takého vzdelávanie prebiehalo neustále v súlade s firemnou stratégiu a cieľmi organizácie.

---

<sup>5</sup> Vyhnánková, K. Vzdelávání dospělých v České republice a Evropské unii. Praha: UJAK, 2007. s. 9. ISBN 978-80-86723-46-4.

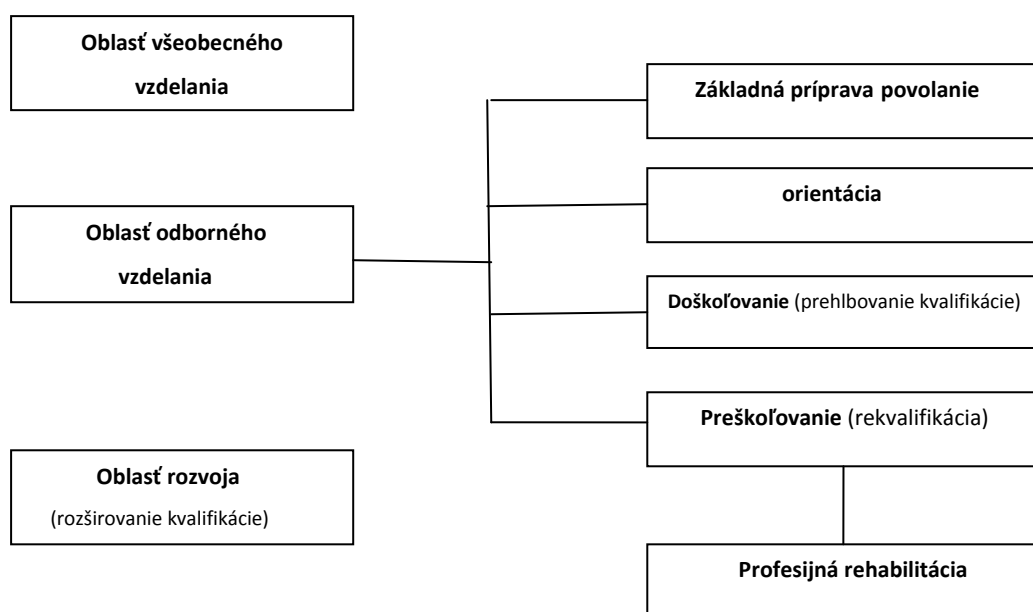
<sup>6</sup> Vzdelávanie zamestnancov podniku.[online].[2013-2-6].Dostupné na [www. Euroekonom.sk](http://www.Euroekonom.sk)

<sup>7</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. BRATISLAVA: Sprint, 2001. s.119. ISBN 80-88848-72-5 .

Podľa J. Koubek<sup>8</sup> sa v systéme formovania pracovných schopností rozlišujú tri oblasti a to :

- Oblasť všeobecného vzdelávania
- Oblasť odborného vzdelávania
- Oblasť rozvoja

*Obr. 1: Systém formovania pracovných schopností zamestnanca.*



Zdroj: Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Managment Press, 2000. s. 240. ISBN 80-85943-514.

A. Kachaňáková<sup>9</sup> v svojej knihe uviedla, že pre formovanie pracovných schopností je predpokladom ako odborná príprava pracovníkov, ktorá usmerňuje zamestnancom predovšetkým pri vykonávaní terajšieho zamestnania (jej výhody sa môžu uplatniť aj v budúcnosti vzhľadom na kariéru zamestnancov), tak aj rozvoj zamestnancov, ktorý je orientovaný na zvládanie požiadaviek od nadriadeného v spojitosti s plánovaním a manažovaním ich kariéry.

<sup>8</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Managment Press, 2000. s. 214. ISBN 80-85943-514.

<sup>9</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. BRATISLAVA: Sprint, 2001. s.120. ISBN 80-88848-72-5.

## 1.2 Proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Proces vzdelávania zamestnancov by mal byť neodmysliteľnou súčasťou politiky každej organizácie. Je nevyhnutné aby vzdelávanie prebiehalo nepretržite a systematicky ako súčasť opakujúceho sa cyklu. Podľa autorky Kachaňákovvej A.<sup>10</sup> cyklus edukácie predstavuje nasledujúci tvar aktivít:

- Analýza skutočných potrieb edukácie (určiť, koho a v akom odvetví vzdelávať)
- Plánovanie edukácie zamestnancov ( rozhodnúť koho, ako, kým, kedy, kde a za akú cenu vzdelávať).
- Realizovanie edukačných aktivít využitím vhodných foriem vzdelávania
- Meranie a vyhodnotenie efektívnosti edukácie

*Vid' príloha A*

Tieto výhody napomáhajú najmä podniku. Zvyšuje celkovú hodnotu postavenia podniku na trhu práce. Výhody systematického vzdelávania majú význam i pre jednotlivca. Vzdelávací proces zvyšuje kvalifikáciu, a tak napomáha nie len kariéernemu rastu, ale aj ich uplatneniu na trhu práce.

J. Koubek<sup>11</sup> určil výhody systematického podnikového vzdelávania:

- Sústavne dodáva podniku odborne pripravených pracovníkov
- Priebežné formovanie schopností podľa potrieb podniku
- Zlepšuje kvalifikáciu, schopnosti a znalosti
- Výrazne zlepšuje pracovný výkon, produktivitu a kvalitu práce
- Uľahčuje vedúcemu pracovníkovi zvýšiť výkon práce
- Zlepšuje motiváciu, sociálne istoty
- Zvyšuje atraktivitu na trhu práce

---

<sup>10</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. BRATISLAVA: Sprint, 2001. s.122. ISBN 80-88848-72-5.

<sup>11</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2000. s. 214. ISBN 80-85943-514.

- Zvyšuje kvalitu pracovnej sily

Nie vždy je vzdelávanie účinné a nastávajú situácie, kedy zamestnanci nie sú motivovaní vzdelávať sa, nie je im poskytnutí dostatok času na pochopenie vyučovanej látky, alebo pri ich vzdelávaní nie sú zvolené správne metódy a postupy. Vzdelávaní zamestnanci nemajú pocit uspokojenia a tento vzdelávací proces môže mať negatívny dopad na ich kvalifikáciu.

### **1.3 Podstata a význam podnikového vzdelávania**

Ide o proces, v ktorom sa utvárajú a umocňujú vedomosti, schopnosti a motivácia zamestnancov, čiže vedie k celkovému zlepšeniu pracovného správania zamestnancov. Podstatou podnikového vzdelávania je zabezpečiť maximálny výkon svojich zamestnancov, čo vedie k efektívnemu plneniu úloh a celkovému zvýšeniu konkurencieschopnosti na trhu.

„Cieľom vzdelávania je prehĺbovanie ich úrovne vedomostí a schopností, zmeniť ich profesionálne správanie za účelom zníženia rozdielu medzi charakteristikou zamestnanca a požiadavkou na neho kladenú. Zabezpečenie vysokej profesionálnej úrovne každého pracovníka, formovaním pracovných schopností a sociálnych vlastností.“<sup>12</sup>

Kachaňáková<sup>13</sup> rozpracovala prejavy investovania do ľudských zdrojov, ktoré vedie k ich celkovému zhodnoteniu prostredníctvom:

- Zvýšenia efektívnosti zamestnancov, objemu a kvality poskytovaných služieb,
- Zvýšenia konkurencieschopnosti podniku,
- Možnosti využívania vlastných zdrojov na potreby zamestnancov,
- Seberealizácie zamestnancov, lojalita k podniku,

<sup>12</sup> Vzdelávanie zamestnancov podniku.[online].[2013-2-6].Dostupné na [www. Euroekonom.sk](http://www.Euroekonom.sk)

<sup>13</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. BRATISLAVA: Sprint vfra, 2001. s.120. ISBN 80 88-848-72-5.

- Úspora času a nákladov pri zaradovaní zamestnancov ( v rámci aklimatizácie, pri funkčnom postupe, preradení na inú pozíciu a pod.).

## 1.4 Prístupy podnikov ku vzdelávaniu

Prístupy ku vzdelávaniu vrcholových zamestnancov sa líšia v závislosti od politiky a manažmentu jednotlivých organizácií. Organizácie vychádzajúce z amerického manažmentu uprednostňujú získanie „hotových“ ľudí od iných firiem. Naopak firmy, ktoré vychádzajú z japonského manažmentu a politikou ich firmy je udržanie si dobrých a efektívnych zamestnancov, ich kvalifikácia a špecializácia v súvislosti s plánovaním a riadeným ich kariéry.

Najpoužívanejších je týchto päť prístupov podnikov ku vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov, ktoré Siller, J.<sup>14</sup> rozvádza nasledovne:

- **Nulový variant** – všetky edukačné činnosti sa obmedzujú len na nútené školenia, ktoré sú ukladané zo zákonných úprav a predpisov. Zvyšovanie kvalifikácie je v réžii samotných zamestnancov.
- **Náhodný prístup** – školenie pracovníkov nie sú dopredu naplánované, upravujú sa podľa daných požiadaviek. Kurzy a školenia sú vyberané náhodne na základe inzercie alebo ponukových lístkov vzdelávacích agentúr. Toto vzdelávanie zväčša nie je efektívne.
- **Organizovaný prístup** – edukačné činnosti sú naplánované a požiadavky na školenia a kurzy stanovené podľa požiadaviek daného podniku. Tento postup smeruje k výkonnejšiemu vzdelávaniu v organizácií.

---

<sup>14</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. BRATISLAVA: Sprint vfra, 2001. s.121. ISBN 80-88848-72-5.

- **Zámerná koncepcia** – vzdelávanie je sprostredkované pravidelne a systematicky na základe zistených potrieb. Do vzdelávania sú zapojení okrem riadenia ľudských zdrojov aj manažéri. Zabezpečenie edukačných činností je vysporiadané prostredníctvom spolupráce s externými vzdelávacími agentúrami, ale podporovaná je aj činnosť, ako učenie sa pri výkone práce v internom prostredí podniku.
- **Učiaci sa organizácia** – vzdelávanie získava nové rozmery, pozornosť prechádza na samovzdelávanie sa, resp. samozdokonaľovanie. Pod týmto pojmom chápeme sústredenie sa na rôzne fakty pri riešení nových problémov. Toto vzdelávanie musí prebiehať za asistencie manažérov na všetkých organizačných úrovniach. Z pohľadu organizácie by tieto aktivity mali smerovať k vytvoreniu tzv. učiacej sa organizácie. Zatiaľ sa jedná len o teoretický model.

## 2 ANALÝZA POTREBY VZDELÁVANIA

„Analýza potreby vzdelávania sa sústreďuje na definovanie rozdielu medzi tým, čo sa deje a tým, čo by sa malo diať. Rozdiel medzi tým, čo ľudia poznajú, čo by mali robiť a medzi tým, čo by mali poznať a mali by byť schopný robiť.“<sup>15</sup>

K dosiahnutiu účinného vzdelávania je nevyhnutné vypracovať analýzu potreby vzdelávania, v ktorej sa vymedzia chyby a nedostatky v kvalifikácií zamestnancov. K účinnému dosiahnutiu efektu analýzy je potrebné spracovať a vyhodnotiť údaje o úrovni vzdelanosti, kvalifikácie a potrebnému zlepšeniu vedomostí, skúseností a motivácie zamestnancov. Údaje sa zbierajú a vyhodnocujú na vnútro podnikovej úrovni z podnikového informačného systému, formou dotazníku, ankety, rôznych kontrol, informácií z hodnotenia zamestnancov, porovnávaní súčasného výkonu s štandardami a normami, individuálne a skupinové rozhovory a pod..

A. Kachaňáková<sup>16</sup> zdôrazňuje, že analýzu potreby vzdelávania je nutné vykonávať systematicky a postupne na úrovni podniku, pracovných pozícií a na úrovni jednotlivých pracovníkov.

J. Koubek<sup>17</sup> rozviedol tieto tri skupiny údajov nasledovne:

- **Údaje týkajúce sa celej organizácie**, tj. údaje o štruktúre organizácie, jej výrobnom programe, či programe činností, údaje o štruktúre a pohybe pracovníkov, o absenciách apod.
- **Údaje týkajúce sa jednotlivých pracovných miest a činností**, teda popisy pracovných miest a ich špecializácia
- **Údaje o jednotlivých pracovníkoch**, teda údaje, ktoré je možné získať zo záznamov o hodnotení pracovníkov, vzdelaní, kvalifikácií a pod.

---

<sup>15</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>16</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. BRATISLAVA: Sprint, 2001. s.124. ISBN 80-88848-72-5.

<sup>17</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2000. s. 247. ISBN 80-85943-514.



„Všetky tieto informácie umožňujú vytvoriť si prehľad o súčasnej, či potenciálnej disproporcii medzi kvalifikáciou a vzdelaním pracovníkov organizácie na jednej strane a požiadavkami pracovných miest na strane druhej.“<sup>18</sup>

Pre účinnú identifikáciu potreby vzdelávania je potrebné dodržiavanie nasledujúcich krokov:<sup>19</sup>

- uvedomenie si určitých nedostatkov na základe typických symptómov (napr. vysoká fluktuácia zamestnancov),
- analýza problému na základe preniknutia do jeho podstaty,
- hľadanie a rozbor faktov ( príprava riešenia),
- analýza faktorov , ktoré spôsobujú problém,
- vypracovanie alternatívnych riešení problému,

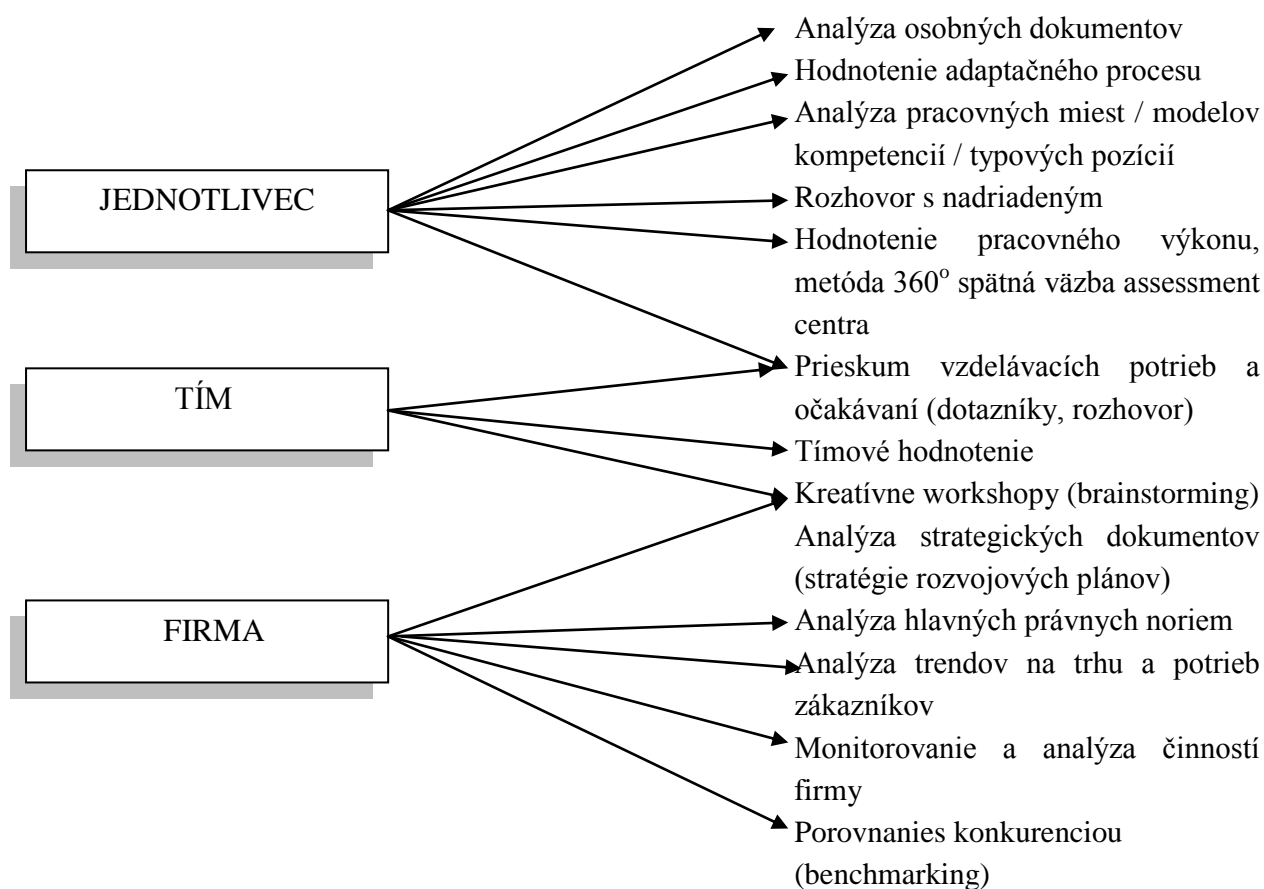
Identifikácia potrieb vzdelávania sa vykonáva na troch úrovniach, čo závisí od stratégie a plánov podniku. Môže sa jednať o rozbor zameraný na podnik, rozbor potrieb podľa pracovných pozícií a rozbor sústrediaci sa na zamestnanca. Znamená to, že podnik si užšie špecifikuje, na ktorú skupinu sa vo svojom vzdelávacom procese zameria. Postup riešenia je pri každej úrovni špecifický a zameriava sa na individuálny vzdelávací program.

---

<sup>18</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Managment Press, 2000. s. 247. ISBN 80-85943-514.

<sup>19</sup> Prokopenko, J., Kubr, M. a kol. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada Publishing, 1996. s. 111. ISBN 80-7169-250-6.

Obr. 2: Úrovnne a metódy zisťovania vzdelávacích potrieb



Zdroj: Tureckiová, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. str. 101. ISBN 80-247-0405-6.

### 3 PLÁNOVANIE VZDELÁVANIA

„Už v priebehu identifikácie potrieb vzdelávania sa objavujú plány, tieto sa potom upresňujú a doplňujú, až je hotový plán vzdelávania, kde je najdôležitejší rozpočet a program. Program sa ďalej konkretizuje, špecifikuje, stanovia sa kategórie, počty, metódy, prostriedky a časový plán.“<sup>20</sup>

Podľa M. Armstronga<sup>21</sup> sa jedná sa o proces, v ktorom je potrebné prediskutovať aký je cieľ vzdelávania? Obsah? Dĺžka? Kedy by sa malo vzdelávanie uskutočniť? Vzdeláva sa v pravý čas? Aké sú možnosti výberu vzdelávania?

„Aby bol proces vzdelávania efektívny, musia vychádzať z potrieb podnikových i potrieb jednotlivých zamestnancov. Vzdelávanie a jeho ciele by mali jasne povedať, ktoré problémy a podnikové potreby budú riešiť. Nie menej podstatnou zásadou by malo byť vzdelávanie vedené odborníkmi.“<sup>22</sup>

J. Koubek<sup>23</sup> uvádza, že je potrebné vypracovať plán vzdelávania pracovníkov, ktorý by mal odpovedať na nasledujúce otázky:

---

<sup>20</sup> Plánovanie vzdelávania.[online].[2013-2-6].Dostupné na [www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)

<sup>21</sup> Armstrong. M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 503. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>22</sup> Plánovanie vzdelávania.[online].[2013-2-6].Dostupné na [www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)

<sup>23</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Managment Press, 2000. s. 250. ISBN 80-85943-514.

Obr.3: Otázky ku tvorbe plánu vzdelávania

**Aké vzdelávanie má byť zabezpečené?**

*(obsah)*

**Komu?**

*(jednotlivci, skupiny, zamestnaní, povolání, kategórie, kritéria výberu účastníkov)*

**Akým spôsobom?**

*(na pracovisku pri výkone práce, mimo pracoviska, metódy vzdelávania, didaktické pomôcky, učebné texty, režim vzdelávania)*

**Kým?**

*(interný či externí školitelia, organizácia sama, vzdelávacie inštitúcie, organizačné zabezpečenie)*

**Kedy?**

*(miesto konania, vzdelávacie zariadenia organizácie, prenajaté vzdelávacie zariadenia, vzdelávacie zariadenia inej organizácie, konkrétna verejná či súkromná vzdelávacia inštitúcia, zaistenie ubytovania, stravovania, dopravy atď.)*

**Za akú cenu?**

*(rozpočtová stránka plánu)*

**Ako sa budú hodnotiť výsledky vzdelávania a účinnosti jednotlivých vzdelávacích programov?**

*(metódy hodnotenia, kto bude hodnotiť, kedy sa bude hodnotiť)*

Zdroj: Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Managment Press, 2000. s. 250. ISBN-80-85943-514.

Východiskami pre tvorbu plánu sú výsledky analýzy z predchádzajúcej etapy. Pri tvorbe vzdelávacieho programu je úlohou manažérov tvorba cieľovej skupiny účastníkov, výber subjektov, ktoré budú realizovať kurz, výber lektorov, miesta, literatúry a spresnenie rozpočtu.

M. Armstrong<sup>24</sup> uvádza, že veľmi dôležitou súčasťou analýzy je určiť cieľ, dĺžku a obsah školenia. Pri určení cieľa je potrebné stanoviť si aké schopnosti,

<sup>24</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 503. ISBN 80-247-0469-2.

vedomosti a pracovné správanie budeme od zamestnancov po ukončení kurzu očakávať. Ďalej je potrebné stanoviť obsah vzdelávania, jedná sa o metódy, procesy a postupy potrebné pre dosiahnutie cieľov. Pri dĺžke kurzu sa jedná o čas, ktorý sme ochotný zamestnancom ponechať na absolvovanie kurzu.

Dĺžka kurzu by mala byť adekvátne náročnosti obsahu a cieľu. Každý kurz je potrebné posudzovať individuálne s ohľadom na uplatnenie nadobudnutých vedomostí a skúseností v praxi.

Pre dosiahnutie účinného vzdelávania je v procese plánovania potrebné vypracovať návrh, ktorý je zameraný na výkonnosť.

J. Prokopenko<sup>25</sup> uvádza, že takýto návrh vzdelávacieho procesu by sa mal skladať z troch hlavných fáz:

- **Prípravná fáza** – v tejto fáze sa porovnáva pracovná výkonnosť doterajšia s pracovnou vyťaženosťou požadovanou. Pri tomto porovnávaní sa zisťujú všetky nedostatky a akú časť týchto nedostatkov je možné eliminovať vzdelávaním. Stanovujeme tak vzdelávacie ciele.
- **Fáza rozvoja** – v tejto fáze sa spracovávajú etapy vzdelávacieho programu a učebných hodín.
- **Fáza zdokonaľovania** – v tejto fáze je hodnotená každá časť vzdelávacieho programu. Zisťujú sa možnosti zlepšenia.

„Pri vytváraní návrhu vzdelávacieho programu sa musí brať ohľad na účinnosť a efektívnosť vzdelávania. Ak vzdelávanie dosahuje stanovené ciele a umožňuje uplatniť získané zručnosti v pracovnom procese, je účinné.“<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Prokopenko, J. Vzdelávaní a rozvoj manažérů. 1. Vyd. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-250-6.

<sup>26</sup> Prokopenko, J. Vzdelávaní a rozvoj manažérů. 1. Vyd. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-250-6.

## 4 REALIZÁCIA VZDELÁVACÍCH AKTIVÍT

„Je to voľba obsahu vzdelávacích programov a voľba metód vzdelávania a určenia toho, kto bude vzdelávanie realizovať.“<sup>27</sup>

Pri realizácii vzdelávania je potrebné zvážiť, aké metódy budú použité. Nie je možné použiť akúkoľvek metódu, pretože niektoré metódy sú vhodné na tréning potenciálnych pracovníkov, iné na doškolenie zamestnancov. Pri realizácii vzdelávacieho procesu je potrebné dbať nato, či sa jedná o manuálnu alebo fyzickú prácu. Najdôležitejšou časťou je správna voľba metód.

„Realizácia vzdelávania je vytváranie motivačných podmienok pre učenie. Účastník má veriť, že práve účasť na danom programe zlepší jeho vedomosti a zručnosti. Musí veriť, že zdokonalenie povedie k zmysluplným výsledkom. Obsah programu má byť praktický a poznatky aplikovateľné v reálnych pracovných situáciách. Motivácia závisí aj od výuky a kvality lektora.“<sup>28</sup>

Podľa J. Koubek<sup>29</sup> nás pri výbere metód vzdelávania ovplyvňujú rôzne faktory. Medzi tie najvýznamnejšie a najpodstatnejšie patrí ľudský faktor, časový a materiálový faktor, programové ciele a rôzne obory.

Kachaňáková A.<sup>30</sup> rozlišuje vzdelávanie, ktoré sa uskutočňovať rovno na pracovisku pri vykonávaní práce, alebo mimo priestorov pracoviska v priestoroch špeciálne upravených na výučbu (napr. laboratória, dielne a pod.), alebo môže ísť o kombináciu týchto možností, napr. zapojením externého lektora. Pri zaangažovaní externého lektora do vzdelávania vo vnútropodnikovom prostredí je potrebné výberové konanie.

---

<sup>27</sup> Realizácia vzdelávania.[online].[2013-2-6].Dostupné na [www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)

<sup>28</sup> Realizácia vzdelávania.[online].[2013-2-6].Dostupné na [www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)

<sup>29</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 3.vyd. Praha: Managment Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>30</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. BRATISLAVA: Sprint vfra, 2001. s.126. ISBN 80-88848-72-5.

A. Kachaňáková<sup>31</sup> ďalej uvádza, že pri výbere vhodného školiaceho zariadenia je potrebné dbať na nasledujúce kritéria:

- doterajšie skúsenosti so vzdelávacou inštitúciou
- referencie od predošlých zákazníkov o úrovni a podmienkach poskytovaných edukačných aktivít
- cenovú úroveň vzdelávania
- možnosť získania certifikovaného osvedčenia o absolvovaní kurzu
- možnosť spolupráce so vzdelávacou inštitúciou pri tvorbe vzdelávacieho programu, ako aj pi zavádzaní získaných poznatkov v praxi

„Efektívnosť vzdelávacích programov je vo veľkej miere podmienená výberom vhodných metód vzdelávania zamestnancov, ktoré predstavujú prostriedky a spôsoby využívané pri prenose a osvojovaní si vedomostí, zručností, postojov a skúseností.“<sup>32</sup>

#### **4.1 Metódy vzdelávania používané pri výkone práce (na pracovisku) „on the job“**

„Jedná sa o skupinu metód, kedy skúsenejší a kvalifikovanejší pracovník, prípadne nadriadený vysvetľuje, kontroluje a usmerňuje menej kvalifikovaného pracovníka, ako správne vykonávať danú prácu. Charakteristickým rysom je,

---

<sup>31</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. BRATISLAVA: Sprint vfra, 2001. s.126. ISBN 80-88848-72-5.

<sup>32</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. BRATISLAVA: Sprint vfra, 2001. s.126. ISBN 80-88848-72-5.

že pracovník osvojuje znalosti, zkušenosti a schopnosti při normálním plnění svých pracovních úloh.“<sup>33</sup>

Výhodou této metody je známe prostředí.

„Metoda vzdělávání přímo na pracovišti je vhodnější při školení radových zaměstnanců.“<sup>34</sup>

Metody používané při vzdělávání pracovníků přímo na pracovišti sú:

- **Inštruktáž** – „je najpoužívanjšou metódou pri školení nových pracovníků, ide o proces, kedy kvalifikovanejši pracovník, prípadne nadriadený predvedie postup vykonávanej práce (opakovane). Školený pracovník si pozorovaním a napodobňovaním predvádzaného procesu osvojuje nové vedomosti a schopnosti pri práci.“<sup>35</sup>

Pre porovnanie Z. Palán<sup>36</sup> definuje inštruktáž ako metódu, ktorej podstatou je poskytovanie hlavných informácií nutných k výkonu pracovnej činnosti na konkrétnom pracovišti. Vstupná inštruktáž je určená pre nastupujúcich pracovníkov a týka sa organizácie práce, zásad bezpečnosti a protipožiarnych pravidiel.

- **Coaching** – A. Kachaňáková<sup>37</sup> opísala coaching ako dlhodobé projektové podnecovanie a usmerňovanie školeného pracovníka k vlastnej iniciatíve a dožadovanému výkonu.

Autor J. Plamínek<sup>38</sup> uvádza ako najväčšiu výhodu, že vzdelávaný sa učí na reálnych prípadoch, tak trochu „nanečisto“. Ide o rozvoj schopností zvládnuť reálne kauzy, čo najjednoduchšie znázorňuje na príklade, kedy konzultant dáva ľuďom potravu, kouč ich učí, ako potravu uloviť.

---

<sup>33</sup> Belcourt, M., Wright, P.C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

<sup>34</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2000. s. 251. ISBN-80-85943-514.

<sup>35</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2000. s. 252. ISBN 80-85943-514.

<sup>36</sup> Palán, Z., Inštruktáž při výkonu práce. [online]. [cit.2013-1-24]. Dostupné na [www.andromedia.cz](http://www.andromedia.cz)

<sup>37</sup> Kachnakova, A. Riadenie ľudských zdrojov. BRATISLAVA: Sprint vřra, 2001. s.128. ISBN 80-88848-72-5.

<sup>38</sup> Plamínek, J. Vzdělávání dospělých. Praha: Grada, 2010. s. 241. ISBN 978-80-247-3235-0



J. Koubek<sup>39</sup> vraví, že na rozdiel od predchádzajúcej metódy ide o dlhodobjšiu inštruktáž, vysvetľovanie a oznamovanie pripomienok i periodickou kontrolou výkonu pracovníka zo strany nadriadeného či školiteľa.

- **Mentoring** – J. Barták<sup>40</sup> definuje mentorovanie ako obdobu koučovania. Jedná sa o „dlhodobé vedenie, vysvetľovanie, iniciovanie rozvoja, dávanie pripomienok a periodickú kontrolu pracovníka, pričom školenému pracovníkovi sa ponecháva určitá iniciatíva a zodpovednosť, vrátane možnosti vlastnej voľby mentora – školiteľa.

Kachaňáková A.<sup>41</sup> tiež poukazuje, že predpokladom efektívneho zavádzania tejto metódy je výber dobrého mentora, jeho motivácia Stať sa mentorom, výcvik a pripravenosť podnikovej kultúry. Je ho potrebné chápať len ako doplnok vzdelávania pri plnení výkonu práce.

- **Counselling** – „je to priama konzultačná metóda medzi školiteľom a školeným zamestnancom.“<sup>42</sup>

Podľa J. Koubek<sup>43</sup> counselling, čiže poradenstvo, konzultovanie a vzájomné ovplyvňovanie medzi vzdelávateľom a vzdelávaným. Veľkou výhodou pri tejto forme vzdelávania je, že iniciatívu do práce vnáša samotný vzdelávaný pracovník, má dostatok priestoru predniesť svoje pripomienky a návrhy k práci i k vzdelávaniu. Nadriadený pracovník má možnosť sám manažovať proces vzdelávania, a taktiež si preverovať svoje vedomosti a schopnosti v oblasti práce s ľuďmi.

Podľa autora J. Plamínka<sup>44</sup> sa jedná o podporu pri riešení konkrétny prípadov, cieľom je naučiť školeného navrhnúť vhodné riešenia reálnych prípadov.

---

<sup>39</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Managment Press, 2000. s. 252. ISBN 80-85943-514.

<sup>40</sup> Barták, J. Vzdělávání ve firmě. Praha: Alfa Publishing, 2007. s.142. ISBN 978-80-86851-68-6.

<sup>41</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. BRATISLAVA: Sprint vfra, 2001. s.128. ISBN 80-88848-72-5.

<sup>42</sup> Stýblo, J., Urban, J., Vysokajová, M. Personalistika 2006. Praha: ASPI, 2005. s. 82. ISBN 80-7357-148-X.

<sup>43</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Managment Press, 2000. s. 253. ISBN 80-85943-514.

<sup>44</sup> Plamínek, J. Vzdělávání dospělých. Praha: Grada, 2010. s. 43. ISBN 978-80-247-3235-0

- **Asistovanie** – Z. Palán<sup>45</sup> definuje asistovanie ako pridelenie k zácvičku, metódu využívanú na pracovisku, kedy potenciálny nástupca na vyššie pracovné miesto sa učí od súčasného držiteľa pracovného miesta. Pomocná odborná činnosť pri výkone náročných kvalifikovaných profesií eventuálne pri nejakom výkone.

Podľa J. Koubek<sup>46</sup> vzdelávaný pracovník je priradený ku kvalifikovanejšiemu pracovníkovi, pomáha mu s plnením pracovných úloh, pričom sa od neho učí. Postupne je poverovaný novými a zložitejšími pracovnými úlohami, má vyššie kompetencie a príslušnú zodpovednosť za vykonávanú prácu. Cieľom tejto metódy je zaškolenie zamestnanca tak, aby bol sám schopný plnohodnotne vykonávať všetky úlohy.

- **Poverenie úlohou** – „Zadanie náročnejšej úlohy, na ktorej vykonanie je pracovník vybavený zodpovedajúcimi právomocami.“<sup>47</sup>

J. Koubek<sup>48</sup> píše, že vzdelávaný pracovník je nadriadeným poverený úlohou, pri ktorej plnení je sledovaný nadriadeným zamestnancom. Pri plnení úlohy má potrebné právomoci a sú pripravené všetky potrebné podmienky. Pracovník sa môže dopustiť chýb a nesprávnych postupov, ktoré môžu mať vplyv na priebeh pracovného postupu, sebadôveru i dôveru nadriadených. Podrobné sledovanie každého kroku práce vzdelávaného pracovníka nie je možné.

- **Rotácia práce** – známa i ako cross training. J. Koubek<sup>49</sup> opisuje túto metódu ako spôsob vzdelávania, kedy je pracovník po určitom období zácvičku presunutý na iné miesto, oddelenie či pozíciu, kde sa opäť podrobuje vzdelávaniu. Takýto pracovník je postupne zaškolený pracovať na viacerých pracovných pozíciách v rôznych oddeleniach, čo mu dáva široký rozhľad o priebehu pracovného procesu i fungovaní

---

<sup>45</sup> Palán, Z. Asistování. [online]. [cit.2013-2-4]. Dostupné na [www.andromedia.cz](http://www.andromedia.cz)

<sup>46</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Managment Press, 2000. s. 253. ISBN 80-85943-514.

<sup>47</sup> Poverenie úlohou. [online]. [cit. 2013-2-4]. Dostupné na [www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)

<sup>48</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Managment Press, 2000. s. 253. ISBN 80-85943-514.

<sup>49</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Managment Press, 2000. s. 253, taktiež 254. ISBN 80-85943-514.

celej firmy. Metóda sa používa najmä pri školení riadiacich pracovníkov, ale je veľmi účinná i pri zaškolení radových zamestnancov.

- **Pracovné porady** – J. Koubek<sup>50</sup> opisuje ako vhodnou metódou pre rozvoj zamestnancov. Pracovníci sú informovaný o problémoch a novinkách týkajúcich sa jednotlivých oddelení, ale aj celej organizácie.

Podľa odborníkov je pri „zostavovaní porady dodržať šesť základných fáz efektívnej moderácie. (úvod, zozbieranie tém, výber témy na spracovanie, spracovanie témy, plánovanie opatrení, záver). Táto metóda je vhodná pre oba druhy porád. Porada zvolaná k určitému problému alebo pre bežné pracovné porady.“<sup>51</sup>

V podstate sa jedná o individuálne metódy vzdelávania na pracovisku, kedy je školený pracovník vedený a usmerňovaný rôznymi spôsobmi k flexibilitě, samostatnosti a lepšiemu výkonu svojim školiteľom, prípadne nadriadeným pracovníkom. Vo všetkých prípadoch je najdôležitejšie určiť správnu metódu vzdelávania, ktorá je ľahko aplikovateľná v našich podmienkach, na zaškoleného pracovníka. Dĺžka tohto procesu by mala byť adekvátne náročnosti.

## **4.2 Metódy vzdelávania používané mimo pracoviska „ off the job“**

Tieto metódy môžu byť časovo a finančne náročné, preto sa s ich využitím v našich podmienkach stretávame najčastejšie pri vzdelávaní vedúcich pracovníkov a manažérov, naopak v zahraničí sú veľmi populárne i v stredných a malých podnikoch.

---

<sup>50</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Managment Press, 2000. s. 254. ISBN 80-85943-514.

<sup>51</sup> Reháková, H. Porady ľahko a efektívne – technika moderácie.[online].[cit.2013-2-6]. Dostupné na [www.ibispartner.sk](http://www.ibispartner.sk)

Podľa A. Kachaňákovej<sup>52</sup> je uplatnenie metód edukácie podmienené konkrétnymi požiadavkami a podmienkami v podniku. ( finančné a materiálne podmienky, časový priestor atď.) Vzdelávacie aktivity by mali byť orientované nielen na vedomostný, ale aj na ich hodnotový systém, pôsobenie na celkovú kompetenciu jednotlivých pracovníkov.

J. Koubek<sup>53</sup> definuje metódy používané mimo pracoviska ako najčastejšie realizované formou školení či kurzov. Takéto vzdelávanie prebieha v špeciálne upravených priestoroch ako sú vzdelávacie inštitúcie, dielne, trenažérové učebne alebo laboratória. Jedná sa o postupy využívané pri školení väčších skupín zamestnancov. Tradičná metóda sa orientuje na rozvoj znalostí a sociálnych vlastností, pričom modernejší prístup sa zameria skôr na rozvoj schopností zamestnancov.

Metódy používané pri vzdelávaní zamestnancov mimo pracoviska sú:

- **Prednáška** – „je najstaršou metódou, pri ktorej je možné osloviť veľké množstvo účastníkov. Ide o sprostredkovanie faktických informácií a teoretických znalostí.“<sup>54</sup>
- **Seminár** – J Koubek<sup>55</sup> definuje seminár ako rozvinutú formu prednášky, pri ktorej sa odovzdávajú predovšetkým znalosti. V priebehu diskusie sa môžu objaviť nápady na riešenie problému. Účastníci sú stimulovaný k výkonu.
- **Demonštrovanie** (praktické, názorné vyučovanie) – „ je krok za krokom vysvetlenie spolu s odôvodnením významu pre lepšie pochopenie študenta, čo zvyšuje jeho zručnosti, vedomosti a skúsenosti. Praktické experimentovanie je výbornou metódou pre jednoduché pochopenie.“<sup>56</sup>

---

<sup>52</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. BRATISLAVA: Sprint vŕfra, 2001. s.127. ISBN 80-88848-72-5.

<sup>53</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Managment Press, 2000. s. 254. ISBN 80-85943-514.

<sup>54</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Managment Press, 2000. s. 254. ISBN 80-85943-514.

<sup>55</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Managment Press, 2000. s. 254. ISBN 80-85943-514.

<sup>56</sup> Demonstrating.[online].[2073-2-9].Dostupné na [www.buzzle.com](http://www.buzzle.com)

Podľa J. Koubek<sup>57</sup> ide o sprostredkovanie názorným spôsobom s pomocou techniky (PC, audio, trenažér). Jedná sa o predvádzanie pracovných postupov a obsluhy technických zariadení. Nevýhodou môže byť, že podmienky na trenažéry nie sú rovnaké ako na pracovisku.

- **Prípadové štúdium** – „veľmi rozšírená forma vzdelávania, ktorá sa najčastejšie používa pri vzdelávaní manažérov a riadiacich pracovníkov. Jednotlivcom alebo skupinám sa zadávajú úlohy, ktoré si musia naštudovať a navrhnuť postup riešenia. Výhody je rozvoj analytického myslenia. Zamestnancom je možné zadávať reálne problémy z prostredia organizácie, kde úlohou školených zamestnancov bude navrhnuť skutočné riešenie, ktoré je možné reálne uplatniť.“<sup>58</sup>
- **Workshopy** – „Skupinové riešenie problémov využívajúce spoluprácu osôb z rôznych oblastí organizácie, ktoré slúži súčasne na nácvik tímovej spolupráce a spoločného riešenia problémov, prípadne na oboznámenie sa s odlišnými pohľadmi osôb z rôznych častí firmy.“<sup>59</sup>
- **Brainstorming** – „je tzv. „búrka mozgov“ americký výraz na skupinové tvorivé riešenie problémov. Jeho podstatou je odstránenie zábran, uvoľnenie fantázie, ponechanie voľnosti tvorbe nápadov, často nezvyklých, netradičných riešení. Je to metóda, ktorá podporuje a netradičné nápady a zároveň podporuje rozvíjanie komunikačných zručností žiakov.“<sup>60</sup>

J.Koubek<sup>61</sup> uvádza výhody brainstormingu a to kreatívna metóda, kedy zamestnanci sami prinášajú návrhy na riešenie problémov alebo nápady na zlepšenie pracovných postupov. Táto metóda napomáha k zlepšeniu kreativity zamestnancov.

- **Simulácia** – Na realizácii tejto metódy sa aktívne podieľajú všetci účastníci. „ Sú im rozdane scenáre s inštrukciami. Školený zamestnanci

---

<sup>57</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2000. s. 255. ISBN 80-85943-514.

<sup>58</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2000. s. 255. ISBN 80-85943-514.

<sup>59</sup> Workshop.[online].[2013-2-9]. Dostupné na [www.euroekonóm.sk](http://www.euroekonóm.sk)

<sup>60</sup> Smolkova. Brainstorming.[online].[201-2-9].Dostupné na [www.szm.com](http://www.szm.com)

<sup>61</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2000. s. 255. ISBN 80-85943-514.

sú nútený urobiť radu rozhodnutí z bežného pracovného života vedúceho pracovníka. Z počiatku ide o riešenie jednoduchých úloh a postupne sa prechádza k zložitejším zadaniam.<sup>62</sup>

- **Manažérske hry** – „jedna z metód vzdelávania kvázi realistických skúseností. Ide o hry, ktoré simulujú hypotetické podnikateľské, ekonomické či manažérske prostredie, a tak umožňuje rozvoj všetkých zložiek ľudského kapitálu. Sú používané ako nástroj rozvoja manažérskych znalostí, schopností a zručností. Podstatou je vytvorenie prostredia blízkeho realite, v ktorom účastníci získavajú skúsenosti pre následnú reflexiu.“<sup>63</sup>
- **Assessment centrum** – (development centre, alebo diagnosticko – výcvikový program) „AC je metóda skupinového testovania – vzdelávania. Zúčastní sa jej naraz niekoľko uchádzačov, manažérov, ktorí na jednom mieste a súčasne plnia rovnaké úlohy. V priebehu jednotlivých kôl ich pozoruje niekoľko hodnotiteľov( odborníkov, psychologov) z interného i externého prostredia firmy.“<sup>64</sup>

Podľa J. Koubek<sup>65</sup> účastník plní úlohy generované počítačom, kedy je možné meniť frekvenciu a vytvárať tak rôzne úrovne stresu. Počítačom bývajú vyhodnocované aj riešenia problému a účinnosť rozhodnutí. Assessment centrum predstavuje vlastne zdokonalené metódy , štúdie, simulácie a hranie rolí.

Pri tomto spôsobe vzdelávania sa rozvíja tvorivosť , odolnosť voči stresu, schopnosť argumentovať, komunikačné schopnosti, vodcovské, motivačné a presvedčovacie schopnosti.

- **Outdoor training** – adventure education J. Koubek<sup>66</sup> opisuje ako metódu, ktorá sa používa na vzdelávanie manažérov. Ide o hry či akcie spojené so športovými výkonmi, pri ktorých sa manažéri učia ako najst'

---

<sup>62</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Managment Press, 2000. s. 256. ISBN 80-85943-514.

<sup>63</sup> Manažérske hry.[online].[2013-2-10]. Dostupné na [www.manazerskehry.cz](http://www.manazerskehry.cz)

<sup>64</sup> Viete čo je Assessment centrum?.[online].[2013-2-10]. Dostupné na [www.karierainfo.zoznam.sk](http://www.karierainfo.zoznam.sk)

<sup>65</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Managment Press, 2000. s. 256. ISBN 80-85943-514 .

<sup>66</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Managment Press, 2000. s. 257. ISBN 80-85943-514.

optimálne riešenie, koordinovať činnosti, komunikovať a ako poverovať rôznymi úlohami. Úlohy sa plnia kolektívne, je určený vodca a po splnení úlohy sa diskutuje o tom, aké vedomosti a schopnosti boli k splneniu úloh potrebné.

Outdoor training môže byť použitý i ako forma team building pri utužovaní pracovného kolektívu, ako spôsob oboznámenie sa s kolektívom. Predpokladom pre úspešné plnenie takýchto aktivít je tímová práca. Táto metóda je finančne i časovo náročná, z toho dôvodu sa so vzdelávaním v teréne stretávame predovšetkým vo veľkých firmách a to u manažérov na vyšších pracovných pozíciách. Takéto školenie môže trvať i niekoľko dní, v závislosti od finančných možností.

„Vo vonkajšom prostredí sa účastník učí tým, čo robí, ako reaguje. Účastníci sa učia o sebe, prírode i ostatných a zároveň sa učia rôznym zručnostiam. Aktívne učenie ľahko rozvíja schopnosti a zručnosti ako reflexia, hodnotenie, kooperatívne učenie, feedback atď.“<sup>67</sup>

- **Outward bound** – veľmi zriedka sa stretávame s touto formou vzdelávania v našich podnikoch. Jedná sa o vzdelávanie pri prežívaní extrémnych situácií ako sú bungee jumping, caving, cave diving, climbing, buildering, stavanie obydlia, lov potravy, atď. Ide o aktivity, kedy musia pracovné tímy spolupracovať aby „prežili“.

„Tréningy testujú schopnosť riadiť, viesť a motivovať skupinu. Súčasne preverujú zvládanie procesu plánovania, time manažment, flexibilitu a zvládanie stresu. Interakcie v skupine testujú cit a odhad v medziľudských vzťahoch. Popri zdokonalení konkrétnych zručností prinášajú kurzy sebaopoznanie a rozvoj, nielen na úrovni jednotlivca ale aj skupiny.“<sup>68</sup>

- **Focusing** – zameranie sa, ide o psychologickú metódu vzdelávania, pri ktorej „človek venuje pozornosť pocitom vo svojom tele. Vezme

---

<sup>67</sup> What is outdoor learning?.[online].[2013-2-10]. Dostupné na [www.outdoor-learning.org](http://www.outdoor-learning.org)

<sup>68</sup> Outward bound.[online].[2013-2-15].Dostupné na [www.outwardbound.sk](http://www.outwardbound.sk)

obtiažny pocit , nepremýšľa, ale vníma, aký ten pocit je.“<sup>69</sup> Pomocou tejto metódy sa učí vnímaniu vlastných pocitov, senzitivity a empatie.

- **Vzdelávanie pomocou počítačov – E-learning** - Na trhu môže nájsť veľké množstvo počítačových softvérov, ktoré ponúkajú vzdelávanie v rôznych oblastiach. S touto metódou vzdelávania sa stretávame čoraz častejšie, pretože umožňuje nenútenou formou v pokoji domova vzdelávať sám seba.

A. Kachaňáková<sup>70</sup> uviedla, že kurzy poskytované prostredníctvom e-learningu môžu mať rôzny stupeň náročnosti, prípadne môžu pozostávať z rôznych častí, ktoré rozširujú možnosti výberu. Od zamestnanca sa vyžaduje väčšia aktivita a schopnosť prispôbiť sa, zároveň sa mu umožňuje kontrolovať tempo a dĺžku školenia.

Metódy používané na vzdelávanie zamestnancov mimo pracoviska sú väčšinou využívané na vzdelávanie manažérov a riadiacich pracovníkov, a to z dôvodu časovej a finančnej náročnosti. Niektoré z týchto metód sú u nás novinkou, preto naše firmy nedôverujú, „vzdelávaniu hrou“ a uprednostňujú strohé vzdelávanie formou seminárov, školení atď. V našich podmienkach sa s touto formou vzdelávania stretávame v nadnárodných či zahraničných organizáciách, ktoré tieto metódy uplatňujú vo svojich pobočkách mimo územia našej republiky už dlhé roky. Pri týchto metódach si formou hry osvojujú mnoho zručností a schopností a to pomocou modelácie rôznych situácií, či už z reálneho prostredia podniku, alebo vymyslených. Keďže sa toto vzdelávanie uskutočňuje mimo pracoviska môže viesť k spoznávaniu sa a zlepšeniu vzťahov či už profesionálnych, alebo osobných. Mnohé postupy vzdelávanie je potrebné vykonávať v skupinách, a tak si účastníci môžu vybudovať dôveru jeden k druhému a naučia sa dôverovať si.

---

<sup>69</sup> Kopřiva, K. Co je focusing. [online]. [2013-2-15]. Dostupné na [www.focusing.cz](http://www.focusing.cz)

<sup>70</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. BRATISLAVA: Sprint vfra, 2001. s.129. ISBN 80-88848-72-5.



### **4.3 MBA – Manager of Business Administration**

U nás i v zahraničí je možné získať rôzne úrovne manažérskeho vzdelania od stredoškolského, cez vysokoškolské až po vzdelanie MBA. Tento vzdelávací program je vlastne vyšší stupeň vysokoškolského vzdelania, odbor podnikového hospodárstva a manažmentu. U nás i vo svete sa tento edukačný program zaraďuje do celoživotného vzdelávania, a to z dôvodu, že je určený pre manažérov s odpracovanou praxou (minimálne tri roky). Táto forma štúdia je najvyššou manažérskou formou štúdia, akú môže manažér dosiahnuť. Pomocou rôznych metód vzdelávania sa dopĺňajú praktické vedomosti študentov o moderné teoretické poznatky. Pri tomto štúdiu sú využívané moderné formy vzdelávania ako workshopy, e-learning či poverovanie úkolom. Keďže je tento program určený pre manažérov, najčastejšou formou je dištančná forma popri zamestnaní. Cieľom tohto systému vzdelávania je kvalitné prakticky orientované vzdelanie, ktoré má absolventom zabezpečiť vyššie možnosti kariérneho postupu. Na rozdiel od vysokoškolského štúdia, kde je dôraz kladený na rozvoj znalostí teoretických, MBA program sa zameriava skôr na rozvoj manažérskych schopností a zručností. Dôraz pri štúdiu je kladený najmä na poznatky z oblasti financií, ekonómie, manažmentu. Nevýhodou tejto formy štúdia je finančná a časová náročnosť.

Na trhu sa môžeme stretnúť i s nižších stupňom toho vzdelania, a to BBA (Bachelor of Business Administration), jedná sa o nižšiu formu tohto biznis štúdia, porovnateľnú s bakalárskym vzdelaním na ekonomickej univerzite. Pri tomto stupni nie sú vyžadované praktické skúsenosti uchádzačov, čiže minimálne trojročná prax. Absolventi sú po ukončení štúdia pripravený na výkon manažérskej praxe na strednej úrovni riadenia.

Avšak, žiadne vzdelanie nám nemôže stopercentne zabezpečiť úspech. V praxi sa môžeme stretnúť i s prípadmi, kedy i ľudia bez akéhokoľvek manažérskeho vzdelania sa môžu vypracovať na výborných manažérov, a to len na základe praxe. Ani manažérske štúdium nemôže zabezpečiť, že z každého sa stane dobrý manažér. Bohužiaľ sa stáva, že i títo manažéri často krát nie sú schopní aplikovať nadobudnuté poznatky v praxi, i z tohto dôvodu

sa pri záujme o MBA štúdium vyžaduje niekoľkoročná prax na manažérskej pozícii, aby si vzdelávaní vedeli lepšie tieto poznatky premietnuť do praxe.

## 5 VYHODNOCOVANIE EFEKTÍVNOSTI VZDELÁVANIA

Po každom procese vzdelávania je potrebné zostaviť hodnotenie výsledkov vzdelávania, čiže hodnotenie efektívnosti. Je potrebné zistiť, či nami zvolený spôsob vzdelávania bol úspešný, či boli splnené všetky ciele, ktoré sme si v plánovaní vzdelávania vytýčili. Vo vyhodnocovaní efektívnosti je tiež potrebné zistiť ako boli naši zamestnanci motivovaný k dosiahnutiu lepších výsledkov po dokončení kurzu vzdelávania, aká je ich schopnosť využiť nadobudnuté zručnosti, skúsenosti a vedomosti v praxi.

Podľa autorky A. Kachaňákovvej<sup>71</sup> by malo vzdelávanie odpoved' na otázku, na akej úrovni boli splnené ciele vzdelávania, ktoré by mali byť určené v súlade so stratégiou už v etape plánovania celého edukačného procesu. Hodnotenie by malo vychádzať z viacerých kritérií a postupov.

Podľa autorov M. Belcourta a P.C. Wrighta<sup>72</sup> je hodnotenie dôležité:

- Aby sme zistili, či program splnil požadované ciele, alebo vyriešil kladené otázky,
- Pre SWOT analýzu programu
- na zistenie nákladov a prínosov tohto programu a s tým spojených hodnotení, ktoré napomáhajú zistiť , aké zmeny sú z hľadiska nákladov najefektívnejšia
- ako pomoc manažérom pri zisťovaní, pre ktorých zamestnancov bude mať program najväčší osov
- na upevnenie výsledkov medzi účastníkmi
- na upevnenie dôvery v podstatu a zmysel programov riadenia ľudských zdrojov.

---

<sup>71</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. BRATISLAVA: Sprint vfra, 2001. s.130. ISBN 80-88848-72-5.

<sup>72</sup> Belcour, M., Wright, P.C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing, 1998. s. 182. ISBN 80-7169-459-2.

„Základným problémom vyhodnocovania výsledkov vzdelávania i vyhodnocovania efektívnosti vzdelávacieho programu je stanovenie kritérií hodnotenia. Kvalifikácia a vzdelávanie ako kvalitatívne charakteristiky sú len ťažko kvantifikovateľné a ich úroveň alebo rozsiahlosť zmeny je možné zistiť len nepriamo.“<sup>73</sup>

J. Průcha<sup>74</sup> vraví, že ide o kvalifikované posudzovanie poznatkov získaných v priebehu štúdia ( vedomosti, zručnosti – ich správnosť, štruktúra, hĺbka, podrobnosť a použiteľnosť) formou samostatnej práce, skúšky alebo testu a vyjadrené kvalitatívnou a kvantitatívnou formou.

## 5.1 Vyhodnocovanie vzdelávania

Pri vyhodnocovaní vzdelávania je možné postupovať na základe viacerých úrovní. Je nevyhnutné dbať na ciele vzdelávania, ktoré sú stanovené. Je potrebné postupovať od najjednoduchšej úrovne hodnotenia smerom k najobtiažnejšej, hľadiac na možnosti realizácie v danom podniku. Je dostupných päť úrovní:

- **Reakcia školených osôb** - Najjednoduchšia a najpoužívanejšia metóda na vyhodnocovanie vzdelávania.  
„Na základe dotazníka sa zisťuje, čo si myslia účastníci školenia o užitočnosti, či dokonca o zábavnosti, resp. príjemnosti vzdelávania, čo si myslia o jednotlivých témach a lektoroch, čo by zaradili do kurzu, prípadne čo by vypustili a pod.“<sup>75</sup>
- **Hodnotenie poznatkov** - J. Koubek<sup>76</sup> uvádza ako jeden z najjednoduchších spôsobov porovnania výsledkov vstupných testov

---

<sup>73</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Managment Press, 2000. s. 258. ISBN 80-85943-514.

<sup>74</sup> Průcha, J. Moderní vzdělávací technologie. Praha: UJAK, 2003. s. 49. ISBN 80-86723-01-1.

<sup>75</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. BRATISLAVA: Sprint vfra, 2001. s.130. ISBN 80-88848-72-5.

<sup>76</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Managment Press, 2000. s. 259. ISBN 80-85943-514.

s testami uskutočnenými po ukončení vzdelávacieho programu. Ako najväčšiu nevýhodu vníma náročnosť zostavenia rovnocenných testov a momentálne rozpoloženie testovaného.

„Množstvo naučenej látky. Zisťujú sa nové vedomosti a zručnosti, ktoré školení získali, alebo zmeny v postojoch, ku ktorým u nich po vzdelávaní došlo. Použitie testu zvyšuje motiváciu a môže upozorniť na nedostatky.“<sup>77</sup>

- **Hodnotenie pracovného správania** - „Hodnotenie transferu zručností možno uskutočniť prostredníctvom pozorovateľov, ktorí na základe určitých formulárov budú hodnotiť výkon zamestnanca pred a po školení, prostredníctvom zákazníkov, spolupracovníkov a pod.“<sup>78</sup>

J. Koubek<sup>79</sup> považuje túto metódu za nespoľahlivú a subjektívnu, pretože pozorovateľ má podľa jeho názoru tendenciu veľmi pozitívne hodnotiť riešenia ktoré sám preferuje.

- **Hodnotenie na úrovni organizačnej jednoty** - „zisťuje dosah zmien v pracovnom správaní absolventov kurzu na fungovanie tej časti podniku, kde títo zamestnanci pracujú. Môže vychádzať zo zmeny ukazovateľov, ako sú obrat, produktivita, kvalita, čas a pod.“<sup>80</sup>

Výsledky nadobudnuté v tomto hodnotení efektívnosti nám ukazujú akou mierou prispelo vzdelávanie danému oddeleniu, na ktorom školení pracovníci pôsobia.

- **Hodnotenie konečnej hodnoty** – tak, ako predchádzajúce meranie nám prinieslo výsledky efektívnosti na úrovni oddelenia, v ktorom vzdelávaní pracovníci pôsobia, tak hodnotenie konečnej hodnoty nás informuje o prínosoch a zmenách pre celý podnik.

---

<sup>77</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. BRATISLAV: Sprint vŕa, 2001. s.130. ISBN 80-88848-72-5.

<sup>78</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. BRATISLAVA: Sprint vŕa, 2001. s.130. ISBN 80-88848-72-5.

<sup>79</sup> Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Managment Press, 2000. s. 259. ISBN 80-85943-514.

<sup>80</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. BRATISLAVA: Sprint vŕa, 2001. s. 130. ISBN 80-88848-72-5.

„Kritéria tohto hodnotenia sa vzťahujú skôr na efektívnosť podniku, resp. na to, ako posudzuje podnik svoj úspech alebo neúspech.“<sup>81</sup>

Výsledok vzdelávania ovplyvňuje množstvo faktorov z interného i externého prostredia podniku. Veľký význam zohráva i motivácia zamestnancov vzdelávať sa, využitie pracovného času, či kontrola. Hodnotenie efektívnosti vzdelávania nám môže priniesť obraz o nedostatkoch a medzerách vo vzdelávaní, ktorým je treba sa v budúcnosti vyvarovať. Toto hodnotenie nám poskytuje informácie o tom, či nami zvolená metóda bola vhodná a aplikovateľná v podmienkach podniku. V opačnom prípade, čiže v prípade efektívnosti vzdelávania sa tento výsledok odzrkadlí v produktivite a obrate firmy, či ako pozitívny feedback od zákazníkov.

„Aj keď vzdelávaním ide predovšetkým o zvýšenie podnikovej efektívnosti, cestu k nej môže ukázať i hodnotenie prínosov vzdelávania na nižších úrovniach.“<sup>82</sup>

Keďže nie všetky hodnotenia sa dajú považovať za hodnoverné, je potrebné pristupovať k hodnoteniam na viacerých úrovniach, od jednoduchšej k zložitejšej. Z tohto dôvodu by aj hodnotenie malo vychádzať z viacerých postupov a metód.

---

<sup>81</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. BRATISLAVA: Sprint v.fra, 2001. s.131. ISBN 80-88848-72-5.

<sup>82</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. BRATISLAVA: Sprint v.fra, 2001. s.131. ISBN 8088848-72-5.

## 6 ROZVOJ MANAŽÉROV

Od počiatku ľudstva jestvovali jednotlivci, ktorí viedli ostatných, keďže doba sa mení, menia sa i nároky na týchto ľudí a dávno už nestačia ich vrodené schopnosti a bežné vedomosti. Takýchto vodcov nazývame manažéri a môžeme sa s nimi stretnúť v každej organizácii. S meniacou sa dobou sa menia i nároky kladené na manažérov, a preto je nevyhnutné ich neustále vzdelávanie. Manažérom sa človek stáva počas celého života, preto by sa toto vzdelávanie malo uskutočňovať počas celého profesionálneho života.

„Úspech podnikov rozhodujúcou mierou podmieňujú kompetentní manažéri. Zabezpečiť ich znamená poskytnúť im príležitosť na rozvoj a nástupníctvo vo funkciách. Ich rozvoj by sa mal odlišovať od vzdelávania ostatných zamestnancov, čo súvisí s charakterom ich práce.“<sup>83</sup>

Hlavnou úlohou vedúceho pracovníka je manažovanie podriadených pracovníkov, plánovanie, plnenie stratégií, cieľov organizácie a kontrola.

Predovšetkým, by si mali organizácie uvedomiť potrebu vzdelávania svojim lídrov a vnímať toto vzdelávanie ako návratnú investíciu.

Kachaňáková A.<sup>84</sup> píše, že rozvoj manažérov je úzko spojený s podnikovou stratégiou. Predpokladá pritom najmä rozvoj celkového pracovného potenciálu (talent, schopnosti), ktorý zabezpečí podniku úspešnosť aj v budúcnosti.

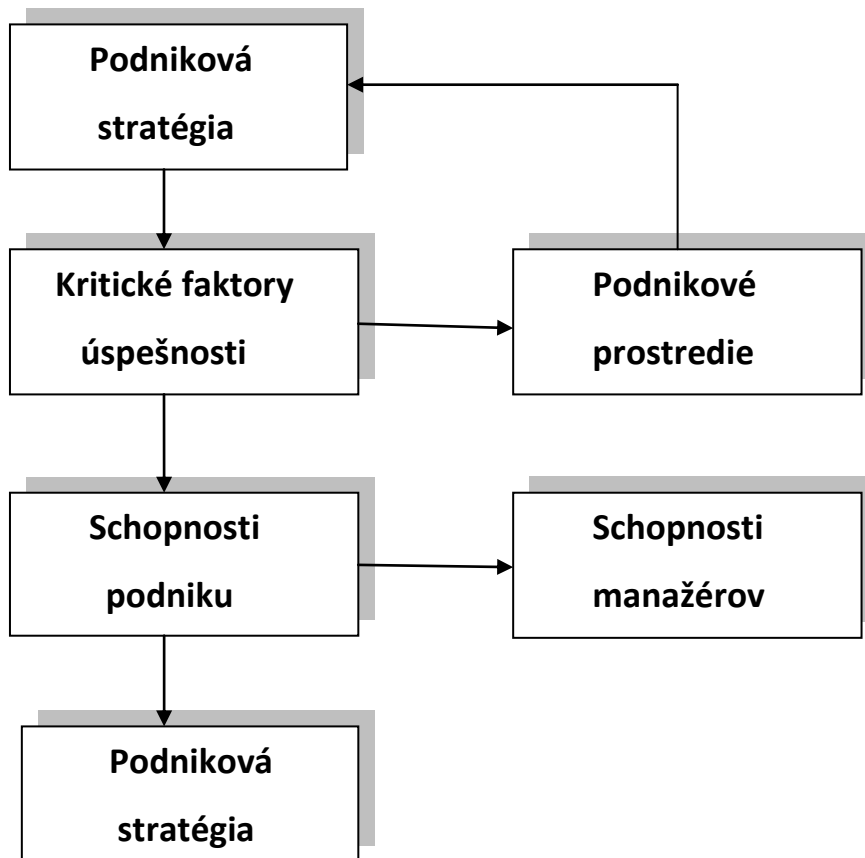
Vzdelávanie manažérov je úzko spojené so stratégiou a cieľmi podniku, od toho sa odvíja i zvolená metóda vzdelávania. Rozvoj manažérov ovplyvňuje i podnikové prostredie, schopnosti podniku, ale i samotných manažérov. To môžeme vidieť na obrázku.

---

<sup>83</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. BRATISLAVA: Sprint v.fra, 2001. s.131. ISBN 808848-72-5.

<sup>84</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. BRATISLAVA: Sprint v.fra, 2001. s.131. ISBN 808848-72-5.

Obr. 4 Strategický rozvoj manažérov



Zdroj: Armstrong, M. Personální manažment. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 560. ISBN 80-7169-614-5.

Vzhľadom na neustále napredujúce spoločenské i podnikateľské podmienky vznikla v podnikoch potreba „celopodnikových znalostí“, čo znamená, prepojenia vnútropodnikového i vonkajšieho prostredia, v ktorom by bola možná výmena znalostí, skúseností medzi tým, kto vie a tým, kto nevie.

„Knowledge management (riadenie znalostí), ktorý možné definovať ako systematické rozvíjanie schopností podniku vytvárať hodnoty vzájomne výmenou znalostí a súčasne zvyšovaním kompetentnosti manažérov a zamestnancov. Tento prístup k znalosti vyžaduje nový typ manažérov schopných integrovať celopodnikové znalosti.“<sup>85</sup>

<sup>85</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. BRATISLAVA: Sprint vfra, 2001. s.132. ISBN 808848-72-5.



Podstatou rozvoja vedúcich pracovníkov na všetkých úrovniach, vo všetkých organizáciách je pochopenie podstaty vzdelávania, zosúladienie cieľa vzdelávania s podnikovou stratégiou a jej realizácia v praxi.

Kachaňáková A.<sup>86</sup> uvádza ďalšie predpoklady pre úspešnosť rozvoja manažérov a to formulovať stratégiu rozvoja manažérov, vytvoriť vhodné podmienky na rozvoj, realizovať rozvoj prostredníctvom formálnych a neformálnych prístupov v nadväznosti na jednotlivé aspekty manažérskej práce, ktoré tvoria kontext rozvoja manažérov.

## 6.1 Manažér a jeho význam v organizácií

Manažér je „profesionálny riadiaci pracovník, ktorý vykonáva činnosti zamerané na sústredenie ľudských a materiálnych zdrojov na ich koordináciu v priestore a čase tak, aby sa dosiahli ciele zamestnávajúcej organizácie.“<sup>87</sup>

Je to „osoba, ktorá uplatňuje svoje myšlienky pri riešení každodenných organizačných problémov, ovplyvňuje výrobu, formuje životný štýl a postoje spolupracovníkov. Človek sa ním stáva na základe vlastných skúseností a praxe, avšak to ďaleka nepostačuje.“<sup>88</sup>

Na základe veľkosti organizácie a funkcie, ktorú v nej manažéri plnia ich rozdeľuje do troch skupín, ktoré Majerčík P.<sup>89</sup> opisuje nasledovne:

- **Top manažéri** – je sprostredkovateľom medzi organizáciou a jej okolím. Tvoria len veľmi malé percento vedúcich pracovníkov v organizácií. Podieľajú sa na tvorbe podnikových stratégií a plánov.

---

<sup>86</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. BRATISLAVA: Sprint vŕfa, 2001. s.132. ISBN 8088848-72-5.

<sup>87</sup> Kolektív autorov. Výchova a vzdelávanie dospelých – Andragogika. Bratislava: SPN, s.228. ISBN 80-08-02814-9.

<sup>88</sup> Majerčík, P. Súčasný pohľad na klasifikáciu manažérov a vnímanie času z ich pohľadu, [online]. [2013-2-16]. Dostupné na [casopisy.euke.sk](http://casopisy.euke.sk)

<sup>89</sup> Majerčík, P. Súčasný pohľad na klasifikáciu manažérov a vnímanie času z ich pohľadu, [online]. [2013-2-16]. Dostupné na [casopisy.euke.sk](http://casopisy.euke.sk)

- **Manažéri na strednej úrovni riadenia** – ich úlohou je implementácia plánov a politiky. Dozerajú na aktivity manažérov a koordinujú ich prácu.
- **Prvostupňoví manažéri** – dozerajú na prácu výkonných pracovníkov a plnia nariadenia svojich nadriadených.

Obr. 5 Líniová organizačná štruktúra



Zdroj: Vlastné spracovanie

Významom manažéra v organizácií je implementácia firemnej stratégie, vedenie podriadených k dosiahnutiu týchto cieľov. Každý manažér, musí poznať pracovné náplne a kompetencie, všetkých pracovných pozícií svojich podriadených. Musí byť spôsobilý pracovať na tejto pozícií, avšak neznamená to, že musí byť najlepší na všetkých pozíciách. Pre manažéra je potrebné byť dobrým lídrom a vedieť manažovať svoj tím. Manažér by mal byť kompetentný vykonávať personálne zmeny, ako povýšenie, pokarhanie, zmena pracovného zaradenia, inak by mohla nastať situácia, že nebude rešpektovaný.

„Na rozdiel od iných profesií neexistuje jednoznačná zhoda v tom, ktoré schopnosti musí manažér mať, aby ju vykonával dobre. Efektívnosť jeho práce je totiž posudzovaná z obrovského množstva hľadísk.“<sup>90</sup>

<sup>90</sup> Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. Manažerské kompetence, Praha: Grada, 2004. s. 31. ISBN 80-247-06989.

Sú tu však kompetencie, ktoré sú predpokladom úspešného plnenia požiadaviek kladených na manažéra. Kompetencie sú predpoklady a schopnosti zamestnanca na výkon manažérskej práce.

Podľa Schroder<sup>91</sup> rozdeľujeme tieto druhy kompetencií:

- **Základné kompetencie** – vedomosti a zručnosti, potrebné pre výkon manažérskej funkcie. Vzťahujú sa na konkrétne úlohy manažéra a zisťujú efektivitu jeho práce. Líšia sa základe organizačnej štruktúry.

- **Kompetencie vysokého výkonu** – relatívne stabilné prejavy správania, vďaka ktorým dosahuje manažér i jeho tím skvelých výsledkov.

Nedá sa presne merať, alebo určiť aké schopnosti, zručnosti by mal človek mať nato, aby sa stal dobrým manažér, schopným plniť bezchybne všetky úlohy. Manažérom sa človek nerodí, ale stáva sa ním počas celého svojho profesionálneho života, či už rôznymi formami vzdelávania, alebo skúsenosťami, ktoré počas svojej kariéry nadobudne. Je potrebné si uvedomiť, aký nenahraditeľný manažér v organizácii je, a preto by sa nemal zanedbávať jeho rozvoj. Rozvojom manažérov a investíciami do ich vzdelávania investuje do vlastnej spoločnosti, pretože sú to práve manažéri, ktorí ju reprezentujú a dirigujú k dosiahnutiu stanovenej stratégie.

---

<sup>91</sup> Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. Manažerské kompetence, Praha: Grada, 2004. s. 32 tamtiež 33. ISBN 80-247-06989.

## **7 PRAKTICKÁ ČASŤ**

### **7.1 Predmet prieskumu a charakteristika prieskumnej vzorky**

Predmetom skúmania tejto práce bola analýza vzdelávania manažérov a najčastejšie využívané metódy vzdelávania, a to v slovenských, ale i zahraničných podmienkach. V tejto práci sme sa pokúsili analyzovať úroveň vzdelania manažérov v slovenských a zahraničných organizáciách. Následne sme sa pokúsili porovnať poznatky nadobudnuté v prieskume. Tento prieskum sme realizovali exploratívnou metódou, pomocou uzavretých, zatvorených, ale aj kombinovaných otázok.

Prieskum sme realizovali v rôznych slovenských i zahraničných spoločnostiach, u manažérov na všetkých úrovniach riadenia. Najvyššie zastúpenie manažérov v mojom dotazníku mali manažéri zo spoločnosti McDonalds (Írska republika) a Slovenské liečebné kúpele Piešťany a.s. (Slovenská republika). Prieskumu sa celkovo zúčastnilo 48 respondentov, z toho 26 respondentov zo Slovenskej republiky a 22 respondentov zo zahraničia. Respondentmi boli manažéri na všetkých úrovniach riadenia, z rôznych odvetví bez diferenciácie veku, či pohlavia.

### **7.2 Cieľ prieskumu**

Cieľom prieskumu mojej bakalárskej práci, bola analýza vzdelávania manažérov na Slovensku a v zahraničí. Porovnanie informácií získanými v slovenskej časti prieskumu s výsledkami zistenými u manažérov zo zahraničia. Na základe zistených skutočností sme vypracovali návrh zlepšenia úrovne vzdelávania v slovenských podmienkach.

Vo výskume sa budem snažiť potvrdiť alebo vyvrátiť nasledovné hypotézy.

**Hypotéza 1:** Predpokladám, že vzdelávanie manažérov slovenských firiem nie je na vysokej úrovni a firmy mu nevenujú adekvátne pozornosť.

**Hypotéza 2:** Predpokladám, že vzdelávanie manažérov pôsobiacich v zahraničí je na vysokej úrovni

### 7.3 Použité metódy prieskumu

V praktickej časti tejto práce sme skúmali úroveň vzdelávania u respondentov, kde sme zbierali štatistické údaje, k čomu sme si zvolili exploratívnu metódu dotazníkov, v ktorej sme respondentom ponúkli pri vyplňaní otázok rôzne možnosti (uzavretá forma otázok), časť otázok dovoľovala respondentom vyjadriť vlastný názor (otvorená forma otázok), ale využili sme i kombináciu oboch foriem otázok. Dotazník tvorilo 20 otázok. (príloha č. 2) Na vyhodnocovanie poznatkov nadobudnutých v prieskume, sme použili elementárna časť matematicko – štatistickej metódy. Výsledky sú vyjadrené pomocou absolútnych čísiel a percentuálneho vyjadrenia. Pre lepšiu prehľadnosť sme údaje premietli v tabuľkách a pomocou grafických znázornení. Pre vyjadrenie vlastného názoru a stručné zhrnutie výsledkov analýzy, syntézy a dedukcie sme použili slovné vyjadrenie .

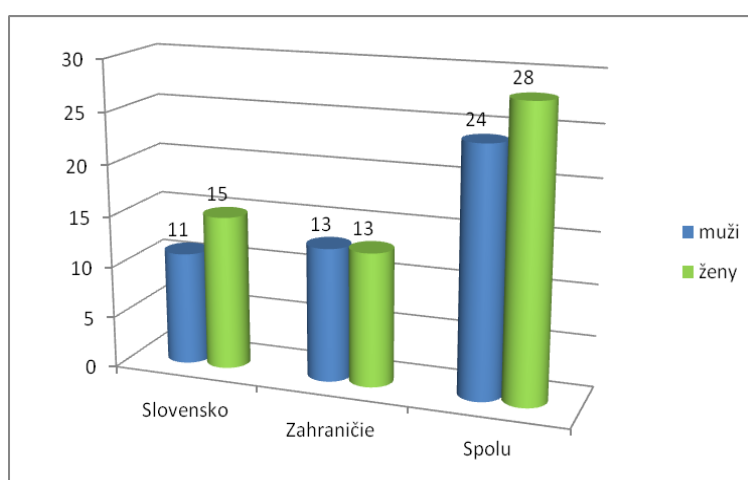
### 7.4 Časový harmonogram postupu

Respondentom bol rozdistribuovaný dotazník (príloha č.2), ktorý nám po vyplnení zaslali späť na emailovú adresu. Keďže úlohou praktickej časti tejto bakalárskej práce bolo porovnať úroveň vzdelávania na Slovensku a v zahraničí, dotazník sme vypracovali v dvoch jazykoch (slovenský, anglický). Anglickú verziu sme zaslali manažérom pracujúcim v zahraničí

a slovenská verzia bola distribuovaná slovenským manažérom. V oboch verziách dotazníka sa nachádzajú rovnaké otázky. Tento výskum sme realizovali počas troch mesiacov, a to o j januára 2013 do marca 2013.

## 7.5 Vyhodnotenie a interpretácia výsledkov prieskumu

Graf 1.: Respondenti podľa pohlavia



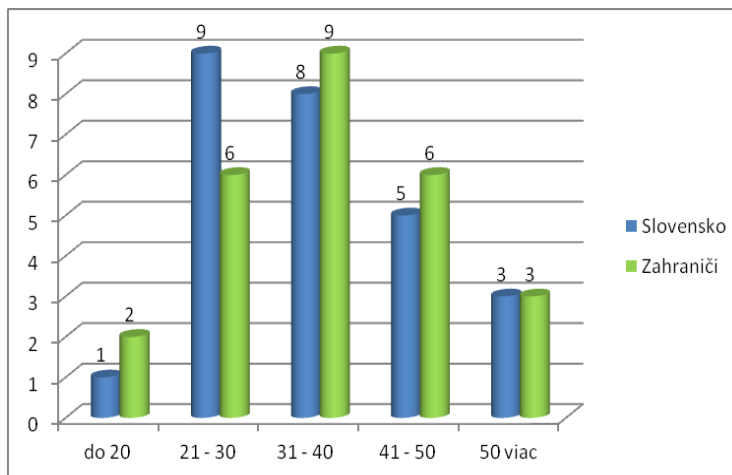
Zdroj: Vlastný zdroj

Nášho prieskumu sa zúčastnilo 52 respondentov, z toho 24 mužov (46.15%) a 28 žien (53.85%).

Z toho zahraničných respondentov zhodne 13 mužov (25%) i 13 žien (25%).

U slovenských respondentov nám dotazník vyplnilo 11 mužov (21.15%) a 15 žien (28.85%).

Graf 2.: Respondenti podľa veku



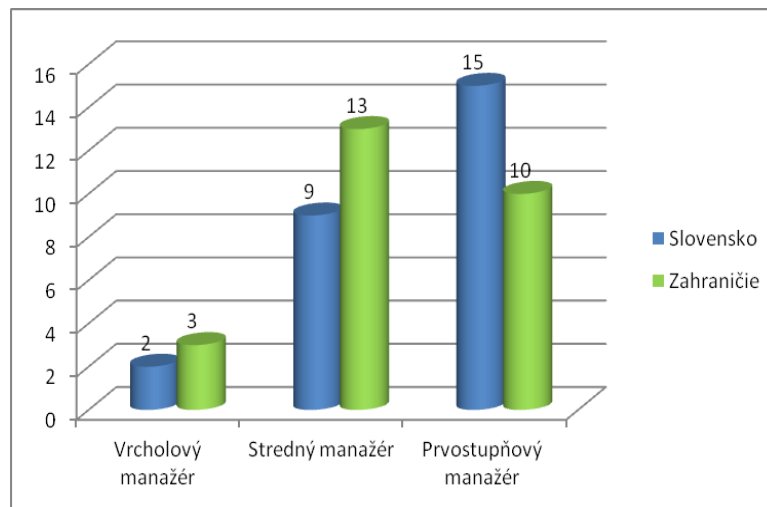
Zdroj: Vlastný zdroj

Z celkového počtu 52 respondentov sa nášho prieskumu zúčastnili 3 (5.77%) respondenti vo veku do 20 rokov. Vyššie zastúpenie sme zaznamenali u respondentov od 21 do 30 rokov a to 15 (28.85%) z celkového počtu.

Z grafu môžeme vidieť, že najvyššie zastúpenie u slovenských respondentov mali manažéri vo veku do 30 rokov a to v počte 9 (34.62%) z celkového počtu slovenských respondentov 26. Vo veku 31 až 40 sme zaznamenali 8 (30.76%). Viac ako 60% slovenských manažérov bolo vo veku okolo 25 až 35 rokov.

Najvyšší počet zahraničných manažérov vyplnilo náš dotazník vo veku 31 - 40, a to 9 (34.62%) z celkového počtu 26. Úctihodné zastúpenie mala i veková kategória vo veku od 41 do 50. Respondentov v tomto veku sa zúčastnilo 11 (21.15%) a vo veku nad 50 sme zaznamenali 6 (11.54%) z celkového počtu 52.

Graf 3.: Respondenti podľa úrovne riadenia



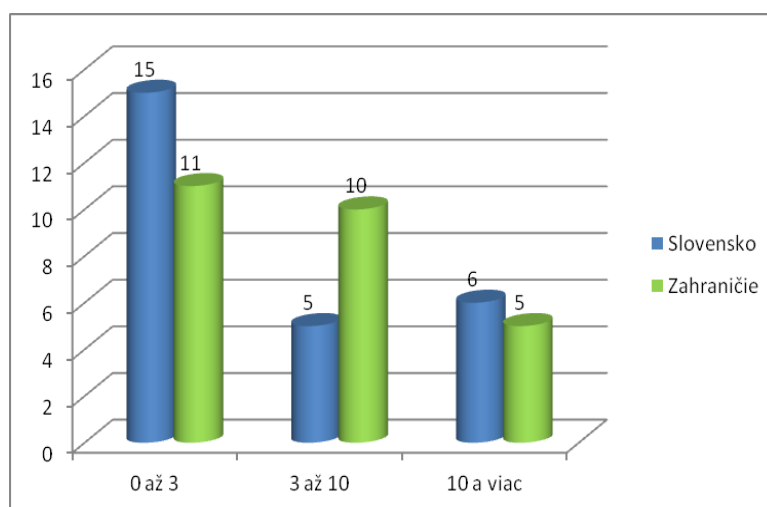
Zdroj: Vlastný zdroj

V grafe s číslom tri môžeme vidieť aké je zastúpenie respondentov podľa ich pracovnej pozície. Top manažérov sa podieľalo 5 (9.62%) z celkového počtu 52. Manažérov na strednej úrovni riadenie máme spolu 22 (42.31%) a výkonných manažérov sa na vyplňaní dotazníka podieľal najvyšší počet 25 (48.08%) z celkového počtu 52.

V tejto časti si môžeme všimnúť, že najvac slovenských manažérov sme zaznamenali na najnižšej úrovni riadenia, a to 15 (28.85%), naopak u respondentov zo zahraničia sme najvyšší počet respondentov pozorovali u manažérov na strednej úrovni riadenia 13 (25%).



Graf 4.: Respondenti podľa dĺžky výkonu manažérskej práce



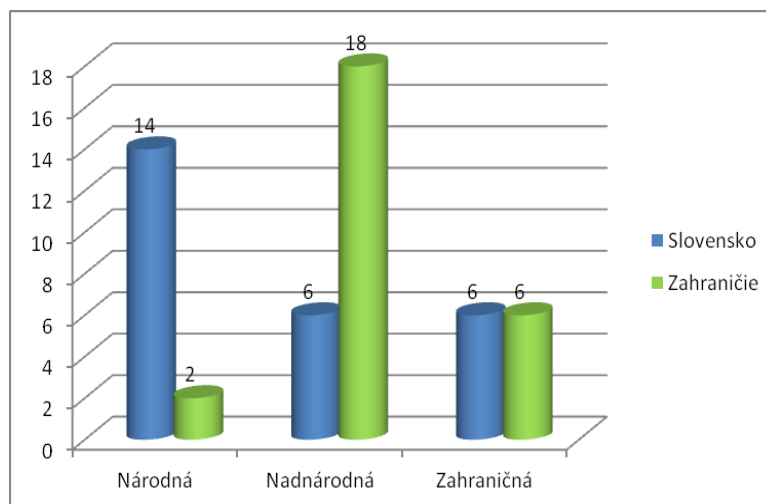
Zdroj: Vlastný zdroj

Zastúpenie otázke č.4 bolo nasledovné, 0 – 3 uviedlo 26 (50%) respondentov, 15 (28.85%) pracuje ako manažér viac ako 3 roky a menej ako 10rokov. Ďalej 11 (21.15%) dopytovaných uviedlo, že majú odpracovaných viac ako 10 rokov.

Pri vyhodnocovaní tejto časti prieskumu sme zistili, že u slovenských respondentov sa zúčastnilo najviac respondentov, ktorý túto prácu vykonávajú 0 až 3 roky, a to 15 (28.85%).

Skoro rovnaký počet sme zaznamenali u manažérov zo zahraničia, a to 11 (21.15%) a 10 ( 19.23%).

Graf 5.: Respondenti podľa druhu organizácie



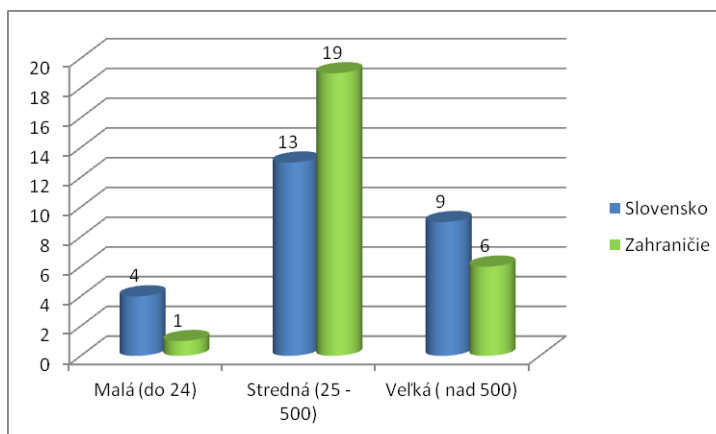
Zdroj: Vlastný zdroj

Pri tejto otázke sme sa dopytovaných pýtali na druh organizácie v ktorej pracujú. Národná uviedlo 16 (30.77%), nadnárodná 24 (46.15%) a zahraničnú uviedlo 12 (23.08%) respondentov.

Z toho v slovenských organizáciách pracuje 14 ( 53.85%) v nadnárodných a zahraničných zhodne po 6 (23.08%) z 26.

V zahraničí manažéri uviedli, že len 2 (7.69%) pracuje v národnej organizácii danej krajiny, zarážajúco 18 (69.23%) v nadnárodnej spoločnosti a 6 (23.08%) z celkového počtu zahraničných respondentov 26.

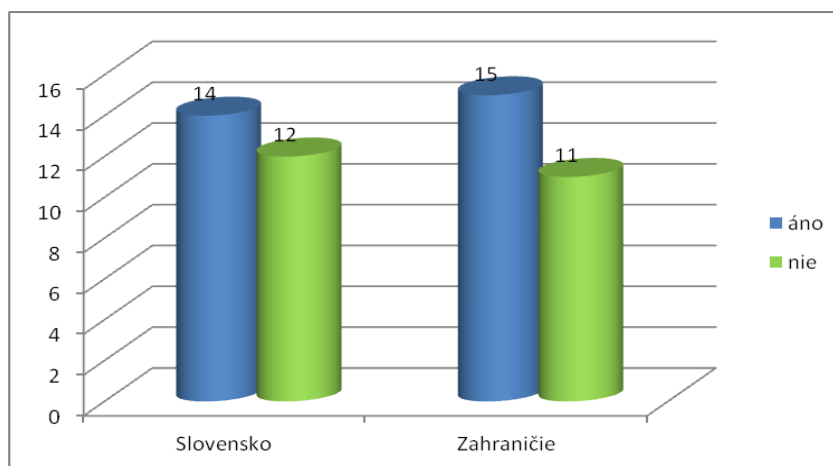
Graf 6.: Respondenti podľa veľkosti organizácie v ktorej pracujú



Zdroj: Vlastný zdroj

Pri zisťovaní veľkosti organizácie sa len 5 (9.62%) respondentov prihlásilo k malej organizácii, naproti tomu najvyšší počet sme zaznamenali u stredne veľkej organizácie, a to 32 (61.54%) respondentov. Pre veľkú pracovalo 15 (28.85%) dopytovaných. Najviac zastúpenou skupinou boli manažéri na strednej úrovni riadenia, a to 13 (50%) slovenských a 19 (73.08%) zahraničných z celkového počtu 26.

Graf 7.: Manažérske vzdelanie

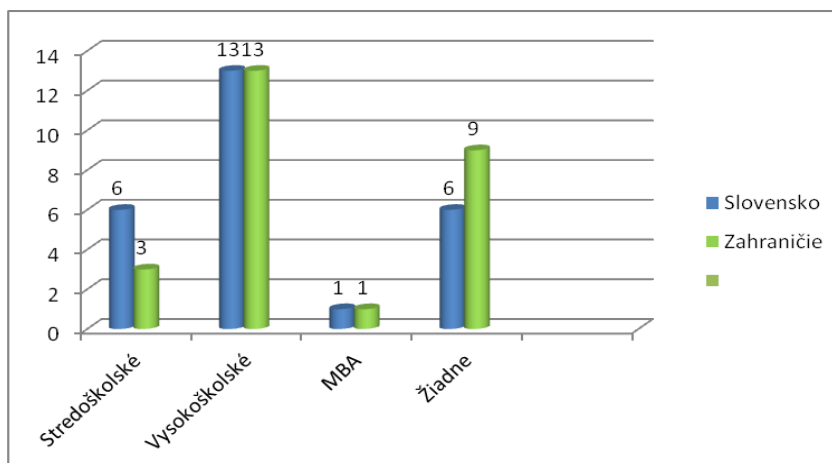


Zdroj: Vlastný zdroj

Graf nám ukázal, že otázky manažérskeho vzdelania sú skoro zhodné u oboch dopytovaných skupín. Manažérske vzdelanie absolvovalo na Slovensku 14 (53.85%) a v zahraničí 15 (57.70%) respondentov z celkového počtu 26 slovenských a 26 zahraničných. Manažérov bez tohto vzdelania sa zúčastilo na Slovensku 12 (46.15%) v zahraničí 11 (42.31%) z celkového počtu 26 pre Slovensko a 26 pre zahraničie.

Celkovo odpovedalo 29 (55.77%) manažérov áno, absolvoval som manažérske vzdelanie a 23(44.23%) nie, neabsolvoval, z celkového počtu 52 respondentov. V tejto otázke nemôžeme určiť, ktorá z odpovedí je prevládajúca, sú skoro rovnovážne.

Graf 8.: Respondenti podľa výšky dosiahnutého manažérskeho vzdelania



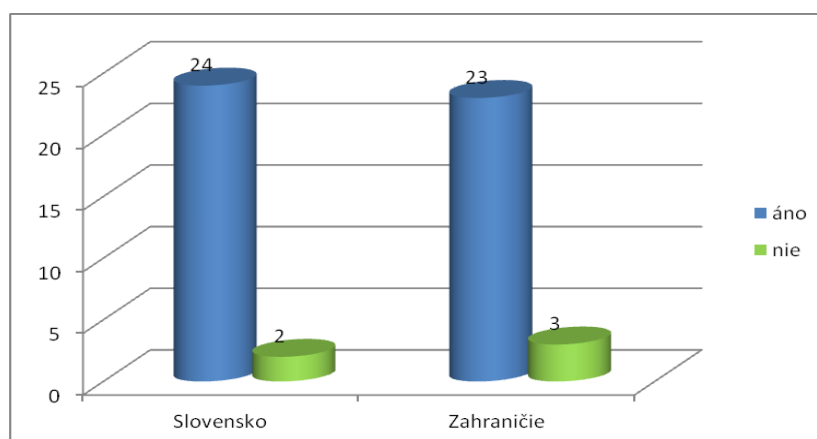
Zdroj: Vlastný zdroj

Stredoškolské manažérske vzdelanie dosiahlo spolu 9 (17.31%), vysokoškolské 26 (50%), MBA 2 (3.85%) a žiadne manažérske vzdelanie 15 (28.85%).

Z toho slovenskí manažéri 6 (23.08%) stredoškolské, 13 vysokoškolské (50%), MBA 1 (3.85%) a žiadne manažérske vzdelanie 6 (23.08%).

Zahraniční manažéri dosiahli 3 (11.54%) stredoškolské, vysokoškolské 13 (50%), MBA 1 (3.85%) a žiadne manažérske vzdelanie 9 (24.62%). U oboch strán vidíme, že prevláda vysokoškolské vzdelanie.

Graf 9.: Vzdelávanie v organizáciách



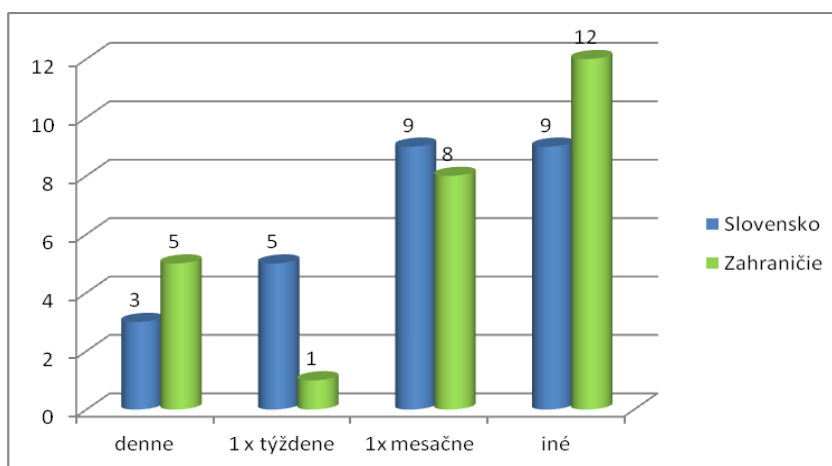
Zdroj: Vlastný zdroj

V otázke č. 9 sme zisťovali, či majú respondenti skúsenosť so vzdelávaním v ich organizáciách. 47 (90.38%) uviedlo, že sa stretli so vzdelávaním a 5 (9.62%) sa nestretlo so vzdelávaním.

Z toho slovenskí manažéri 24 (92.31%) uviedlo áno a 2 (7.69%) nie z počtu 26 dopytovaných.

V zahraničí sme sa stretli s podobnými výsledkami, a to 23 (88.46%) sa stretlo so vzdelávaním a len 3 (11.54%) respondentov sa nestrilo.

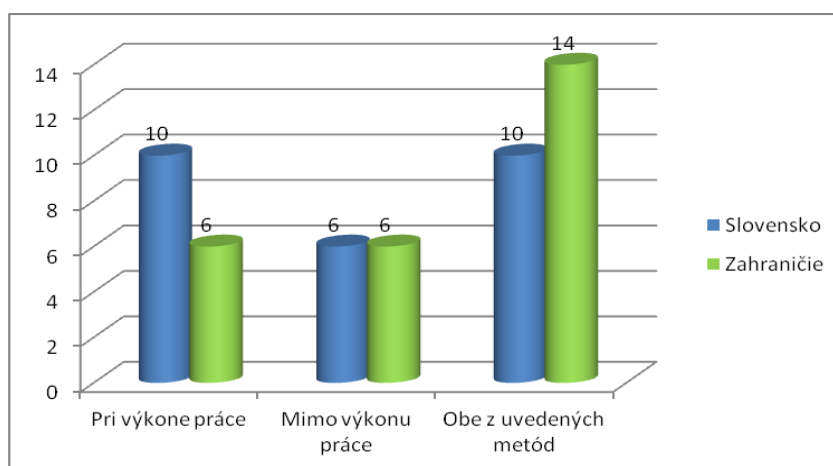
Graf 10.: Intenzita vzdelávania



Zdroj: Vlastný zdroj

Pri tejto otázke sme sa pokúšali zistiť ako často sa uskutočňuje vzdelávanie vo firmách. 8 (15.38%) respondentov uviedlo, že sa vzdeláva denne, 6 (11.54%) týždne a 17 (32.69%) mesačne. 21(40.38%) účastníkov ankety uviedlo, že sa nejedná o pravidelné vzdelávanie, ale zväčša o zriedkavé školenia, čo nemusí byť efektívne v celkovom vzdelávacom programe.

Graf 11.: Formy vzdelávania



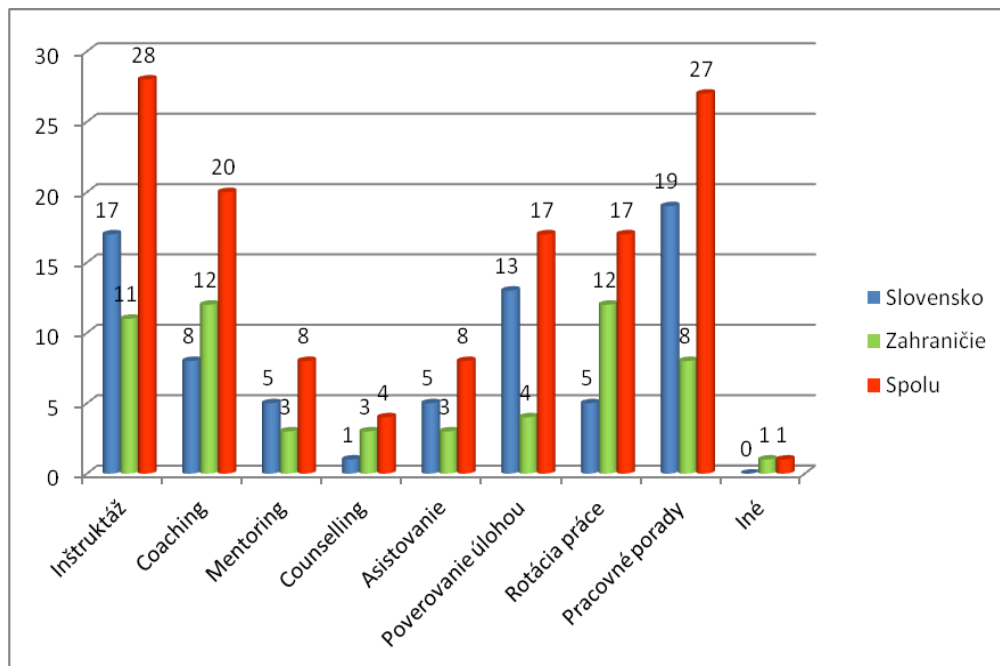
Zdroj: Vlastný zdroj

Zámerom položenej otázky bolo, zistiť s akými metódami vzdelávania sa respondenti stretli. 16 (30.77%) z nich uviedlo, pri výkone práce a 12 (23.08%) mimo výkonu práce. Najpočetnejšie zastúpenie mala tretia možnosť 24 (46.15%), obe z uvedených možností.

U slovenských respondentov sme namerali zhodne 10 (38.46%) pri možnosti A aj C. Z čoho je možné usúdiť, že prevláda vzdelávanie pri výkone práce, čo by bolo postačujúce pri vzdelávaní výkonných zamestnancov. Pri vzdelávaní manažérov je nevyhnutná kombinácia oboch foriem.

U zahraničných respondentov bola najčastejšia odpoveď C, a to 14 (26.92%) z celkového počtu 26.

Graf 12.: Metódy vzdelávania pri výkone práce



Zdroj: Vlastný zdroj

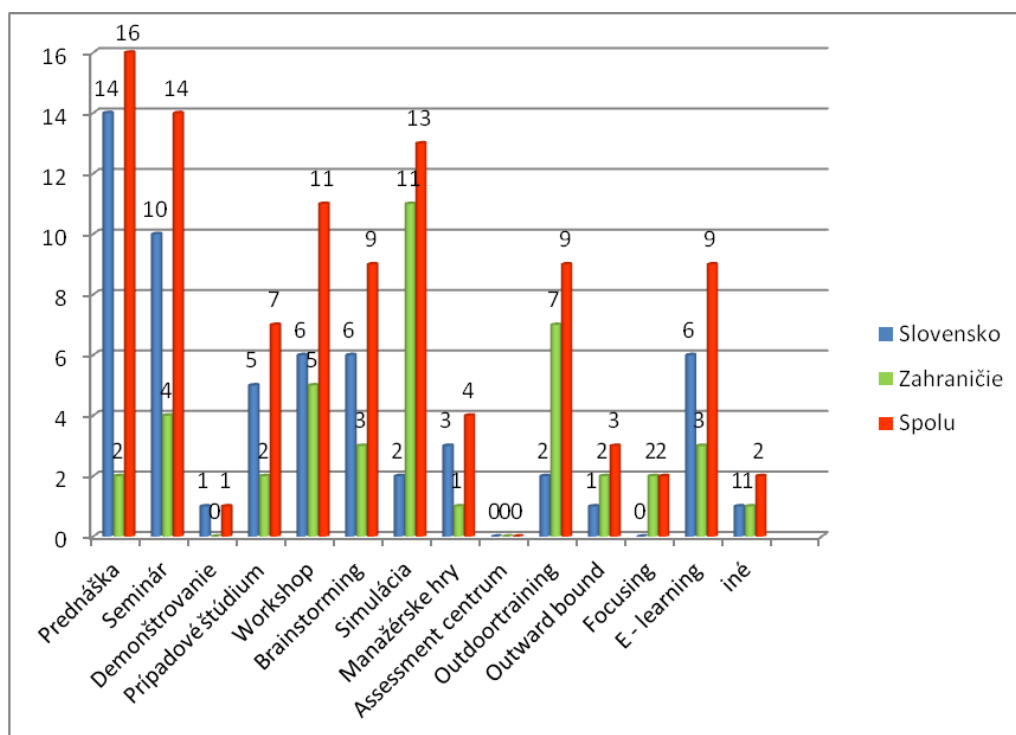
V tejto otázke bolo možné si zvoliť i viaceré možnosti, pre lepšiu prehľadnosť budeme výsledky výskumu uvádzať len v reálnych číslach.

Najvyššie zastúpenie sme zaznamenali pri prvej metóde vzdelávania 28 respondentov, z celkového počtu. Druhou najvyužívanejšou metódou bola metóda pracovných porád, 27 respondentov uviedlo túto možnosť. Coaching sa stal tretou najpoužívanejšou z metód, 20 respondentov sa s ním stretlo vo svojej organizácii. Najmenej používanou metódou sa stalo poradenstvo, ktoré podľa našich respondentov používajú pre vzdelávanie len organizácie 4 z nich.

Ak sa graf pozrieme z pohľadu slovenských a zahraničných organizácií vidíme, že pri vzdelávaní slovenských manažérov sa najviac využívajú metódy ako pracovné porady 19, inštruktáž 17 a poverovanie úlohou. Najmenej využívanou metódou bola metóda poradenstva, s ktorou sa stretol iba 1 z respondentov. Tieto výsledky poukazujú na slabú úroveň vzdelávania. Pracovné porady slúžia len na získanie informácií, pri inštruktáži sa zväčša jedná o bezpečnostné, protipožiarne školenia a pri metóde poverovanie úlohou sa môže školený dopustiť veľkého počtu chýb.

Pri vzdelávaní zahraničných manažérov sa najviac vyskytovali, rotácia práce, koučovanie zhodne po 12 odpovedí a inštruktáž 11. Najmenej využívanou metódou, vzdelávanie manažérov sa zhodne s počtom 3 delia metódy asistovanie a poradenstvo. V prípade vzdelávania zahraničných manažérov boli zvolené vhodnejšie metódy.

Graf 13.: Metódy vzdelávania mimo výkonu práce



Zdroj: Vlastný zdroj

Najčastejšie využívanou metódou, pre vzdelávanie manažérov, podľa nášho dotazníka je prednáška, ktorú označilo až 16 respondentov. Ďalej 14 dopytovaných sa stretlo s vzdelávaním pomocou seminára a 13 respondentov sa vzdelávalo pomocou simulácie. Nikto z dopytovaných sa nevzdelával pomocou Assessment centra.

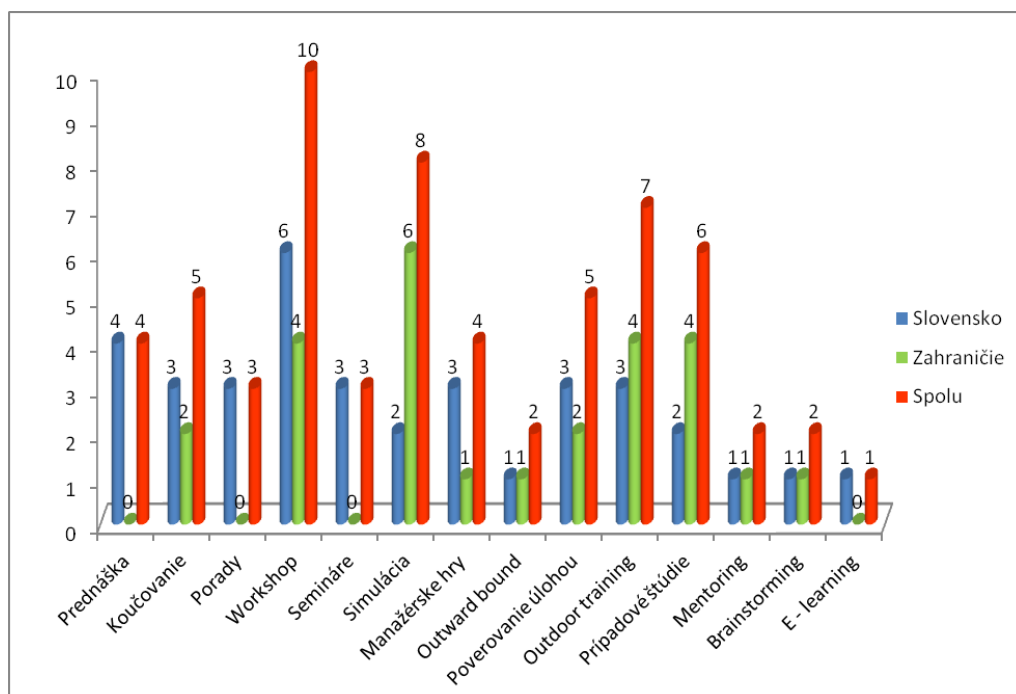
Slovenskí manažéri uviedli, že najzabehnutejšou metódou vzdelávania je prednáška 14. Druhou sa stal seminár 10 a o tretiu najpoužívanejšiu metódu sa delia workshop, brainstorming a e-learning, zhodne 6 respondentov. Metódy ako prednáška a seminár sú pri vzdelávaní vedúcich pracovníkov nevhodné.



Obrovské rozdiely môžeme vidieť v metódach využívaných v zahraničí, tu nám účastníci dotazníku označili za najaplikovanejšou metódu simuláciu 11. Na druhom mieste sa umiestnil outdoor training, s počtom opýtaných 7. Tretia prička patrí workshopom s počtom respondentov 5. Zostávajúce metódy boli zhodne zastúpené počtom uchádzačov od 5 do 0.

Zakiaľ slovenské firmy sedia v lavici a počúvajú prednášky lektora, zahraniční manažéri svoje vedomosti a skúsenosti získavajú v pohybe, a to formou simulácií či outdoor training.

Graf 14.: Najefektívnejšia metóda podľa názoru respondentov



Zdroj: Vlastný zdroj

Najefektívnejšou metódou je podľa respondentov workshop 10, druhou najefektívnejšou simulácia 8 a na tretom mieste sa umiestnil outdoor training. Keďže v tomto grafe sú uvedené iba metódy, ktoré boli označené aspoň jedenkrát, nie je možné uviesť, ktorá z metód je považovaná za neefektívnu.

Podľa Slovákov je za najefektívnejšiu metódu považovaný workshop 6, ďalej prednáška 4 a zostávajúce možnosti od troch až jedného hlasu respondentov. V tomto grafe nemôžeme vidieť, všetky metódy, pretože bolo na

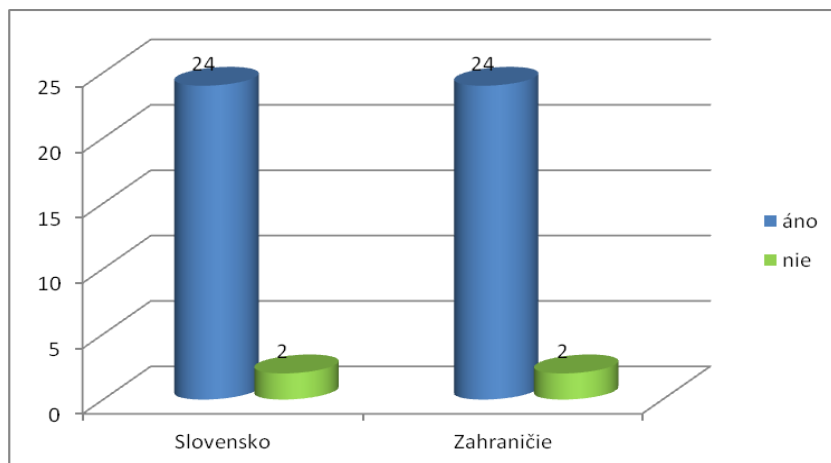
uvážení účastníkov, ktoré metódy z otázok 11 a 12 si zvolia. Môžeme povedať, že z uvedených sme sa len jedenkrát stretli s e – learningom.

Zahranční manažéri sa za najefektívnejšiu metódu vzdelávania označili simuláciu 6 a so zhodným počtom 4 sa o druhé miesto delia prípadové štúdie poverovanie úlohou a workshop. Na rozdiel od slovenským manažérom, nepovažujú za efektívne formy ako prednáška, porada či seminár.

Odôvodnenie tohto stavu sme videli v zavádzaní nových metód vzdelávania v zahraničí a späť so zaužívaným v slovenských podmienkach.

Je jednoznačné, že manažéri označili za najefektívnejšie metódy, s ktorými sa stretli vo svojej organizácii.

Graf 15.: Aplikácia poznatkov do praxe

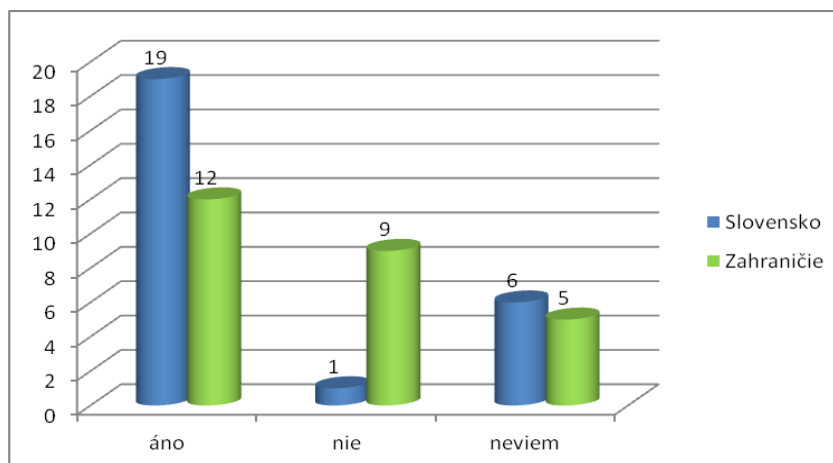


Zdroj: Vlastný zdroj

Až 48 (92.31%) účastníkov nášho dotazníka bolo schopných aplikovať nadobudnuté poznatky v praxi. Len 4 (7.69%) z celkového počtu 52 respondentov nebolo schopných aplikovať poznatky získané vzdelávaním do praxe.

Zhodne u slovenských i zahraničných manažérov bolo 24 (92.31%) schopných využiť poznatky v praxi a 2 (7.69%) z celkového počtu 26 uviedlo, že sa im nepodarilo zaviesť vedomosti a skúsenosti do každodennej práce.

Graf 16.: Účasť na ďalšom vzdelávaní



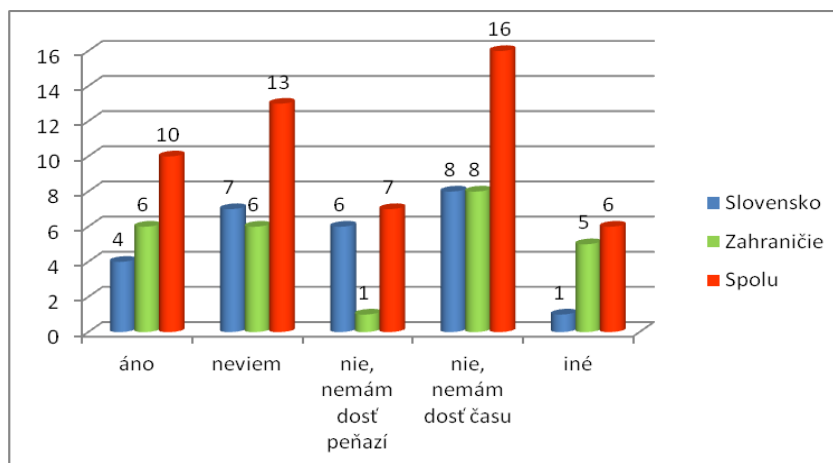
Zdroj: Vlastný zdroj

V tomto pásme výskumu sme sa respondentov pýtali, na ich názor na firemné vzdelávanie. Z 52 opýtaných bolo 31 ( 59.62%) nadšených z ďalšieho vzdelávania a až 11 (21.15%) respondentov uviedlo, že nie je ochotných podrobiť sa ďalšiemu vzdelávaniu v organizácii.

Pri porovnávaní slovenských a zahraničných manažérov boli slovenskí omnoho ochotnejší ďalej sa vzdelávať. 19 (73.08%) opýtaných uviedlo, že má záujem sa vzdelávať, len 6 (23.08%) z celkového počtu 26, nemalo záujem sa vzdelávať.

Zahraniční manažéri neboli veľmi naklonení sa vzdelávať a len 12 (46.15%) uviedlo, že by sa zúčastnili na firemnom vzdelávaní manažérov. Na našu otázku nevedelo odpovedať 9 (34.62%) a 5 (19.23%) sa neplánuje zúčastniť.

Graf 17.: Záujem o MBA vzdelanie



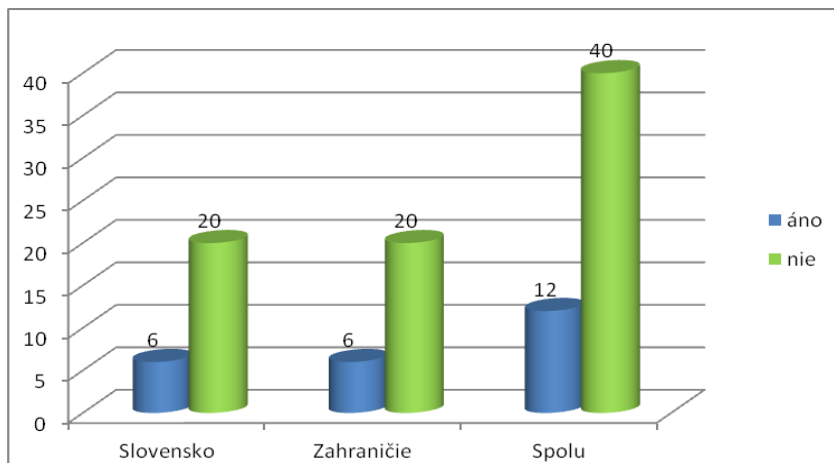
Zdroj: Vlastný zdroj

Výskum ukázal, že až 16 (30.77%) respondentov nemá čas, z toho dôvodu nemôže absolvovať vzdelávanie Master of Business. 13 (25%) ešte nevie či by sa zúčastnila tohto vzdelania a 10 (19.23%) plánuje absolvovať najvyššie manažérske vzdelávanie.

U slovenských manažérov prevláda názor nie, nemám čas 8 (30.77%), neviem 7 (26.92%) alebo nemám dost' peňazí 6 (23.08%). Len 4 (15.38%) respondentov h celkového počtu 26 má záujem absolvovať vzdelanie Master of Business.

Zahraniční manažéri boli už náklonejší predstave vzdelávať sa 6 (23.08%) a rovnako 6 (23.08%) uviedlo možnosť, neviem. 8 (30.77%) z 26 opýtaných sa nehodlá studovať pre nedostatok času.

Graf 18.: Vzdelávanie v zahraničí

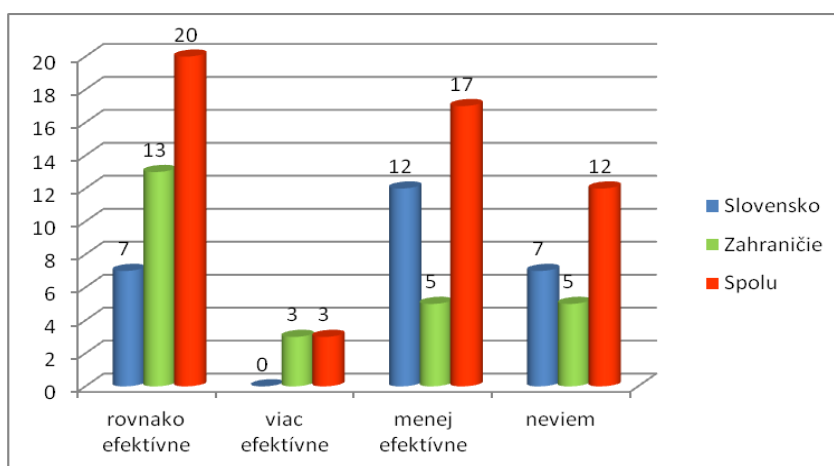


Zdroje: Vlastné zdroje

Podľa tabuľky môžeme vidieť, že rovnaký počet manažérov, z oboch skúmaných oblastí sa stretol so vzdelávaním mimo krajiny svojho pôsobiska. Až 40 (76.92%) z celkového počtu 52 respondentov sa nezúčastnilo vzdelávania v zahraničí.

Je možné vidieť, že iba 12 (23.08%) respondentov podstúpilo vzdelávanie v zahraničí. Čo je 6 (23.08%) z celkového počtu slovenských / zahraničných respondentov 26.

Graf 19.: Porovnanie efektívnosti v slovenských a zahraničných podmienkach



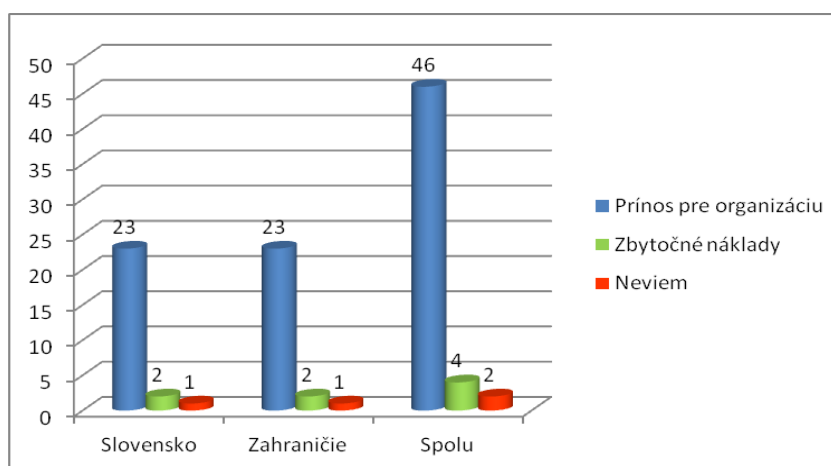
Zdroj: Vlastný zdroj

V porovnaní efektívnosti vzdelávania sme sa snažili zistiť, za aké považujú manažéri vzdelávanie v ich krajine. Vzdelávanie je rovnako efektívne v rôznych krajinách 20 (38.46%), 17 (32.69%) respondentov sa prikláňa k možnosti menej efektívneho vzdelávania v ich krajine. Len 3 (5.77%) respondenti považujú vzdelávanie za efektívnejšie.

Z pohľadu jednotlivých oblastí, môžeme povedať, že slovenskí manažéri pokladajú vzdelávanie za menej efektívne 12 (46.15%). Rovnako efektívne uviedlo 7 (26.92%). Zarážajúco len 3 (11.54%) opýtaný z celkového počtu 26 povedali, že vzdelávanie je efektívnejšie.

V zahraničí 13 (25%) uviedlo vzdelávanie za rovnako efektívne, 5 (19.23%) nevedelo odpovedať a 5 (19.23%) považovalo vzdelávanie za menej efektívne.

Graf 20.: Užitočnosť vzdelávania vzhľadom k organizácií



Zdroj: Vlastný zdroj

V tomto grafe je jednoznačne vidieť, že väčšina manažérov 46 (88.46%) považuje vzdelávanie za prínos pre organizáciu. Len 4 (7.69%) uviedlo vzdelávanie manažérov za zbytočné náklady a 2 (3.85%) nevedelo uviesť užitočnosť vzdelávania pre organizáciu.

## **7.6 Porovnanie výsledkov výskumu**

V nasledujúcej tabuľke uvádzame porovnanie výsledkov prieskumu v oblasti vzdelávania manažérov. Je možné vidieť aké rozdiely, či podobenstvá vo vzdelávaní v slovenských a zahraničných podmienkach.

### **7.6.1 Výsledky výskumu v slovenských podmienkach, na základe dotazníka**

Všimli sme si, že v slovenskej verzii dotazníku sa zväčša vyskytovali prvostupňový manažéri, vo veku 21 až 30 rokov, a praxou od 0 do 3 rokov. Účasnici dotazníka uviedli, že pracujú zväčša v národnej (slovenskej) organizácii, s počtom zamestnancov od 25 až 500 a viac. Väčšina z opýtaných absolvovala vysokoškolské vzdelanie a stretla sa so vzdelávaním na pracovisku, prevažne pri výkone práce, a to v nepravidelných intervaloch. V slovenských podmienkach sme sa najčastejšie stretávali so vzdelávaním pri výkone práce. Najčastejšou formou bola inštruktáž. Predpokladáme, že sa jednalo o bezpečnostnú či protipožiarnu inštruktáž. Využívanou formou bolo aj poverovanie úlohou, čo môže priviesť manažéra k samostatnosti, ale na druhej strane sa môže dospustiť veľkého množstva chýb. Keď sme sa bližšie zamerali na metódy vzdelávania mimo výkonu práce, stretli sme sa s klasickou formou prednášaných teórií. Umožňujú vzdelávať veľké množstvo účastníkov naraz, ale v tomto prípade nie sú veľmi efektívne. U slovenských účastníkov sme si všimli, veľký záujem absolvovať ďalšie vzdelávanie. Na otázku o MBA vzdelaní však odpovedali, že nemajú dostatok času. Vzdelávanie manažérov na Slovensku považujú za menej efektívne oproti vzdelávaniu v zahraničí.

### 7.6.2 Výsledky výskumu v zahraničí, na základe dotazníka

Dopytovaní zahraniční respondenti boli prevažne manažéri na strednej úrovni riadenia, vo veku od 31 do 40 rokov, s praxou na manažérskej pozícii od 3 do 10 rokov. Účastníci dotazníka uviedli, že pracujú zväčša v nadnárodnej organizácii, do 500 zamestnancov. Väčšina účastníkov absolvovala vysokoškolské vzdelanie a so vzdelávaním na pracovisku sa stretla jeden krát mesačne, alebo v nepravidelných intervaloch. V zahraničí sa manažéri stretávali s oboma metódami vzdelávania, čiže pri výkone práce i mimo. Najfrekvencovanejšou metódou sa stala rotácia práce. Umožňuje vzdelávať pracovníka v rôznych oblastiach naraz. Veľmi zaužívanou metódou je podľa nášho vyhodnotenia koučovanie, manažéri sú svojim koučom podnecovaní hľadať správne riešenia a východiská. Rovnako ako v predchádzajúcom prípade, nemajú ani zahraniční manažéri čas absolvovať MBA vzdelanie. Narozdiel od našich manažérov, však nie všetci sú ochotní sa ďalej vzdelávať v rámci podnikového vzdelávania. Vzdelávanie v ich krajine považujú za rovnako efektívne ako v zahraničí a taktiež si myslia, že je prínosom pre organizáciu.



Tabuľka 1: Porovnanie výsledkov výskumu

Otázka	Slovensko	Zahranie
<b>Pohlavie</b>	prevládajú ženy	ženy = muži
<b>Vek manažérov</b>	21 - 30 rokov	31 - 40 rokov
<b>Manažérska úroveň</b>	prvostupňový manažér	manažér na strednej úrovni riadenia
<b>Dĺžka výkonu manažérskej pozície</b>	0 - 3 roky	3 - 10 rokov
<b>Organizácia podľa druhu</b>	Slovenská – národná	nadnárodná
<b>Organizácia podľa veľkosti</b>	stredná až veľká	stredná
<b>Manažérske vzdelanie</b>	14 áno / 12 nie	15 áno / 11 nie
<b>Najvyššie dosiahnuté vzdelanie</b>	Vysokoškolské	vysokoškolské
<b>Vzdelávanie v organizácií</b>	stretli sa	stretli sa
<b>Intenzita firemného vzdelávania</b>	1 x mesačne, nepravidelne	1 x mesačne, nepravidelne
<b>Prevládajúca forma vzdelávania</b>	pri výkone práce	pri výkone i mimo výkonu práce
<b>Najfrekventovanejšia metóda vzdelávania pri výkone práce</b>	pracovné porady, inštruktáž, poverovanie úlohou	rotácia práce, koučovanie, inštruktáž
<b>Najfrekventovanejšia metóda vzdelávania mimo výkonu práce</b>	prednáška, seminár, workshop	simulácia, outdoor, workshop
<b>Najefektívnejšia metóda podľa respondentov</b>	workshop, prednáška	simulácia, workshop, outdoor
<b>Aplikácia poznatkov v praxi</b>	Áno	áno
<b>Účasť na ďalšom vzdelávaní</b>	jednoznačne áno	12 áno / 9 nie
<b>MBA vzdelávanie</b>	neplánujem, nedostatok času	neplánujem, nedostatok času
<b>Vzdelávanie v zahraničí</b>	Nie	nie
<b>Vzdelávanie na Slovensku v porovnaní so zahraničím</b>	menej efektívne	rovnako efektívne
<b>Efektivita vzdelávania</b>	prínos pre organizáciu	prínos pre organizáciu

Zdroj: Vlastný zdroj

## 7.7 Hypotézy prieskumu

**Predpokladáme, že vzdelávanie manažérov slovenských firiem nie je na vysokej úrovni a firmy mu nevenujú adekvátnu pozornosť.**

Na základe výsledkov vyhodnocovania môžeme konštatovať nasledovné. Predpoklad o úrovni vzdelávania sa potvrdil. Vzdelávanie vedúcich pracovníkov v slovenských podmienkach ukázalo, že vedúci pracovníci sú vzdelávaní v nepravidelných intervaloch, prípadne raz mesačne. Na vzdelávanie sú využívané nesprávne a nepostačujúce metódy pre školenie týchto zamestnancov. Najpoužívanejšie sa stali pracovné porady, ktoré sú určené na poskytovanie informácií. Na druhom mieste sa umiestnila inštruktáž, ktorá je vhodná pri školení nových zamestnancov. Ukázalo sa, že slovenské firmy volia nevhodné metódy pre vzdelávanie manažérov. Manažéri sú vzdelávaní prevažne pri výkone práce, čo je nedostatočné. Pri vzdelávaní manažérov je potrebná kombinácia oboch foriem. Z tohto výskumu sme zistili, že vzdelávanie manažérov na Slovensku je na nízkej úrovni.

**Predpokladám, že vzdelávanie manažérov pôsobiacich v zahraničí je na vysokej úrovni.**

Na základe výsledkov vyhodnocovania môžeme potvrdiť predpoklad hypotézy. Napriek nepravidelným intervalom vzdelávania sa ukázalo, že formy a metódy vzdelávania zvolené zahraničnými organizáciami sú efektívne. Pri vzdelávaní zahraničných manažérov boli využívané formy vzdelávania pri výkone práce i mimo nej. Vzdelávanie v organizácií prebieha najčastejšie formou koučovania, kedy sú zamestnanci podnecovaní k lepším výkonom. Z výskumu sme zistili, že pri vzdelávaní manažérov sa využíva metóda rotácie práce, ktorá slúži na zaškolenie na rôznych oblastiach a taktiež zabraňuje stereotypu. Vzdelávanie mimo firmy je organizované interaktívnou formou, pomocou simulácií, modelovania situácií, pričom sa hľadá najvhodnejšie riešenie problému. Manažéri považujú tieto formy vzdelávania za efektívne a celkový program považujú za prínos pre celú organizáciu.

## 7.8 Návrh na zlepšenie vzdelávania v slovenských podmienkach

Ak podniky chcú skvalitniť vzdelávanie svojich vedúcich pracovníkov, tým skvalitniť ich prácu, ktorá je premietnutá v prosperite firmy a jej konkurenca schopnosti, musia sa zamyslieť. V dnešnej neustále napredujúcej dobre je nevyhnutná schopnosť prispôbovať sa, nielen modernizáciou technického vybavenia, ale aj myslenia. Je potrebné, aby si podniky správne zvolili koho a akým spôsobom vzdelávať. Ak chcú, aby sa ich prosperita na trhu zvyšovala, musia investovať do vzdelávania ľudí, ktorí stoja na jej čele a vedú ju k vytýčeným cieľom. A takými sú manažéri. Tí manažujú činnosť všetkých výkonných pracovníkov tak, aby boli splnené strategické ciele podniku a dosiahnutý zisk. Je potrebné si uvedomiť, že investícia do týchto ľudí nie sú absurdné náklady, ale dobre investované peniaze, ktoré zlepšia blaho firmy. Mnohé slovenské firmy si to neuvedomujú. K vzdelávaniu pristupujú negativisticky, pokladajú ho za premrhané peňažné prostriedky, čo môže pôsobiť nemotivujúco i na samotných manažérov, s čím sa v slovenských podmienkach stretávame veľmi často. Firmy sa snažia šetriť, kde sa dá a vzdelávanie považujú skôr za luxus.

Pre dosiahnutie účinnosti vzdelávania, by malo byť toto vzdelávanie zabezpečované permanentne a systematicky na základe identifikovaných potrieb. Slovenské firmy uprednostňujú „hotových“ zamestnancov. Efektívnejšie, ale zároveň nákladnejšie je vypracovanie analýzy vzdelávania. Vzdelávací proces by mal byť nevyhnutnou súčasťou každej firmy, jeho charakter a podmienky podniku sa však líšia. Presné vymedzenie potrieb vzdelávania je veľmi komplikované, z toho dôvodu je nevyhnutné vypracovať analýzu vzdelávania. Nielen na úrovni podniku, ale aj jednotlivých pracovných miest. Na základe zistených skutočností je potrebné vypracovať plán vzdelávania.

V pláne vzdelávania by sa mal určiť cieľ vzdelávania, výška finančných prostriedkov a časový harmonogram. Podľa toho je možné ďalej určiť metódy vzdelávania.

Slovenské firmy musia rozlišovať metódy určené pre vzdelávanie výkonných pracovníkov a manažérov. U lídrov je potrebné rozvíjať strategické a manažérske myslenie, ktoré sa líši od charakteru firmy. Všeobecne sa dá zhrnúť, že efektívnejšie v tomto prípade budú tie formy, ktoré budú rozvíjať samostatné rozhodovanie, strategické myslenie, schopnosť manažovať a riadiť. (poverovanie úlohou, asistovanie, koučovanie, manažérske hry, simulácie, outdoor training) Najúčinnnejšie by bola koordinácia viacerých metód vzdelávania a jej systematické sa opakovanie.

Za najvhodnejší model považujeme organizáciu, kde sa manažéri každodenne vzdelávajú pomocou pracovných porád, aspoň raz za dlhšie časové obdobie využívajú brainstorming. Problémy riešia pomocou workshopov. Každý manažér má svojho kouča, poradcu, mentora, prípadne nadriadeného, ktorý mu asistuje pri riešení problému a podnecuje ho k správne rozhodovaniu sa. Takýto nadriadený poveruje svojho zverenca úlohami, pri ktorých sleduje ako si počíнал. V takejto modelovej organizácii sa uplatňuje rotácia práce na príslušnej organizačnej línii, a to v pravidelných intervaloch. Tieto formy vzdelávania sa dajú aplikovať priamo na pracovisku, zväčša počas bežného výkonu práce tak, že vzdelávaný si ani neuvedomuje, že sa zúčastňuje edukačného procesu. Uplatnenie týchto metód vzdelávania je finančne nenáročné a z časového hľadiska si vyžaduje niekoľko minút denne. V takejto spoločnosti sa raz mesačne rozvíja manažérske rozhodovanie a strategické myslenie formou manažérskych hier alebo simulácií. Táto forma pomáha rozvoju riadiacich zamestnancov a hľadaniu riešení konkrétnych káz hrovou formou. Raz za 6 mesiacov až raz ročne sa všetci manažéri tejto firmy zúčastňujú outdoor tréningu, kde okrem iného utužujú tím. Najvhodnejšie je spojiť takýto outdoor tréning s nejakým podujatím. (napr. výročie firmy) Čo odbúrava stres zúčastnených zo vzdelávania a náklady na realizáciu.

Samozrejme je potrebné prispôsobenie modelu podmienkam konkrétneho prostredia. Je však nevyhnutné si všimnúť, že podľa tohto modelu je možné praktizovať vzdelávanie i bez väčších finančných a časových strát.

Účinnosť vzdelávania je možné si overiť zmenami v prosperite, obrate, testovaním reakcií školených osôb, dotazníkovom formou prostredníctvom zákazníkov alebo pomocou testu pred a po vykonaní testu.

## **7.8 Záver výskumu**

Cieľom tohto výskumu bolo zistenie úrovne vzdelávania manažérov na Slovensku a v zahraničí, prístup organizácií ku vzdelávaniu riadiacich pracovníkov, najčastejšie používané metódy vzdelávania a záujem pracovníkov na ďalšom školení. Následné porovnanie výsledkov výskumu a návrh zlepšenia vzdelávania v slovenských podmienkach. Snažili sme sa zistiť rozdiel medzi slovenským a zahraničným manažérom. Z nášho výskumu sme skonštatovali, že slovenské firmy chápu vzdelávanie ako absurdné náklady. Uprednostňujú „hotových“ zamestnancov, ktorý podstúpili vzdelávací proces v inej organizácii. Tento prístup musíme označiť za nesprávny, pretože takýto zamestnanec, bol školení podľa potrieb a podmienok inej organizácie. Slovenské firmy majú pesimistický prístup k investovaniu do vzdelávania vedúcich pracovníkov, a preto sa ani nepokúšajú nájsť lacnejšie alternatívy. Ak už vložia svoj kapitál do vzdelávania, tak bez analýzy potreby vzdelávania, čo má za príčinu nesprávny výber metód. To môže na vzdelávaných zamestnancov pôsobiť nemotivujúco. Najfrekventovanejšou metódou vzdelávania v slovenských podmienkach bola inštruktáž a prednáška. Tieto metódy sú absolútne nevhodné pre rozvoj manažérskeho myslenia, ich jedinou výhodou je možnosť školenia veľkého počtu účastníkov naraz. Čo opäť poukazuje, že firmy pri rozhodovaní ovplyvňuje prevažne výška nákladov. Čoho následkom je, že vzdelávanie sa môže minúť účinku. Z výskumu sme zistili, že slovenskí manažéri sú prevažne ľudia vo veku do 35 rokov s vysokoškolským vzdelaním, s maximálne 3 ročnou praxou. Títo manažéri majú záujem sa zúčastňovať na firemnej vzdelávaní. Takýto manažéri majú veľký potenciál na kariérny rast, je len úlohou firmy, aby si ich vychovala

podľa svojich požiadaviek. Firmy si musia uvedomiť nevyhnutnosť vzdelávania v dnešnej napredujúcej dobe, kedy je potrebné byť o krok vpred pred konkurenciou. Nevyhnutnosťou je aplikácia japonskej teórie manažmentu a zavádzanie vzdelávania do každodenného pracovného procesu.

## ZÁVER

Problematikou firemného vzdelávania by sa mali zaoberať firmy hlavne v dnešnej raketovo napredujúcej dobe, kedy je potrebné myslieť dopredu a byť pripravený prispôbiť sa akýmkoľvek podmienkam trhu. Je nevyhnutné, aby boli manažéri školení prekonávať rôzne prekážky a situácie, ktoré na nich číhajú každý deň. Pripravenosť môžu firmy dosiahnuť vzdelávaním zamestnancov. V dnešnej dobe poznáme rôzne množstvo metód a foriem vzdelávania, ktoré môžu organizácie využívať. U nás je skôr vzdelávanie chápané ako premrhané investície. Firmy uprednostňujú prijímanie nových zamestnancov, pred doškolením či vzdelávaním vlastných zamestnancov. Ak už sú zamestnanci v podnikoch školení jedná sa skôr o nepravidelné vzdelávanie, pri ktorom sú využívané zastarané metódy vzdelávania. Je potrebné, aby si firmy uvedomili dôležitosť firemného vzdelávania, aby pozerali na vzdelávanie ako na investície, ktoré im pomôžu zlepšiť prosperitu a postavenie na trhu. V dnešnej dobe je nevyhnutné zavádzať vzdelávanie do každodenného procesu, pričom je potrebné dodržiavať určité postupy.

V tejto bakalárskej práci sme sa venovali vzdelávaniu manažérov v slovenských a zahraničných organizáciách. Pre zistenie úrovne vzdelania bolo potrebné zostaviť správny postup pred, počas i po vzdelávaní. Charakterizovali sme si rôzne prístupy, akými firmy pristupujú ku vzdelávaniu, nielen manažérov, ale aj výkonných zamestnancov. Opísali sme správny postup pri zostavovaní plánu vzdelávania v organizáciách a zdôraznili podstatu tohto plánovania. Predložili sme niekoľko metód vzdelávania, ktoré je možné aplikovať pri výkone práce i mimo nej. Na záver teoretickej časti sme opísali niekoľko postupov, na základe ktorých je možné zistiť účinnosť vzdelávania.

Poznatky získané pri písaní teoretickej časti, sme využili pri zostavovaní exploratívneho výskumu vzdelávania v organizáciách. Dotazník sme rozposlali manažérom rôzneho druhu na Slovensku i v zahraničí.

Naším cieľom bolo zistenie úrovne a kvality vzdelávania, prístupy jednotlivých organizácií ku vzdelávaniu riadiacich pracovníkov. Taktiež nás

zaujímalá ochota manažérov zúčastňovať sa edukačného procesu. Výsledky získané z dotazníkového skúmania sme následne porovnali. Výsledkom komparácie oboch dotazníkov boli poznatky a manažérov a formách vzdelávania, ktoré firmy využívajú. Na základe skutočností, ktoré sme nadobudli, sme zostavili návrh zlepšenia vzdelávania manažérov v slovenských podmienkach. Návrh obsahoval model každodenného vzdelávania. Pri tvorbe tohto modelu sme využili poznatky nadobudnuté pri písaní teoretickej časti.

V našej práci sme sa snažili objasniť podstatu vzdelávania manažérov, v organizáciách i mimo nich. Prínosom tejto práce je správny postup, ktorý musí každá firma dodržať, ak má záujem podieľať sa na účinnom vzdelávaní svojich lídrov. Naša bakalárska práca zhromažďuje poznatky pre tvorbu takéhoto programu, definuje postupy, ktoré je potrebné dodržiavať a charakterizuje metódy, ktoré by mali byť využité. Model efektívneho vzdelávania manažérov je predlohou pre tvorbu výkonného každodenného vzdelávania, ktoré by malo byť súčasťou celoživotného vzdelávania vedúcich pracovníkov.

Bolo by veľmi zaujímavé hlbšie skúmanie tejto problematiky, z väčším počtom respondentov. Skúmanie by si zaslúžilo i porovnanie vzdelávania na základe druhov firiem.



## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

### Zoznam použitej literatúry

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 856. ISBN 80-247-0469-2.
- BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
- BELCOUR, M., WRIGHT, P.C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. BRATISLAVA: Sprint, 2001. ISBN 780-88848-72-5.
- KOLEKTÍV AUTOROV. *Výchova a vzdelávání dospelých – Andragogika: terminologický a výkladový slovník*. BRATISLAVA: SPN, 2000. ISBN 80-08-02814-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-514.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- KUBEŠ, M., Spillerová, D., Kumický, R. *Manažérské kompetence*, Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-06989.
- MILLER, B.C. *Teambuilding – krátkých aktivit*. Brno: Computer presse, 2007. ISBN 978-80-251-1618-0.
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 32. ISBN 978-80-247-3235-0.
- PROKOPENKO, J. et al. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

PRŮCHA, J. *Moderní vzdělávací technologie*. Praha: UJAK, 2003. ISBN 80-86723-01-1.

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika* 2006. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-148-X.

VYHNÁNKOVÁ, K. *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. 6. Vyd. Praha: UJAK, 2007. ISBN 978-80-86723-46-4.

### **Zoznam použitých internetových zdrojov**

EUROEKONOM.SK. *Vzdelavanie zamestnancov podniku*. [online]. [2013-2-6]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/manazment/riadenie-ludskych-zdrojov/vzdelavanie-pracovnikov/>

EUROEKONOM.SK. *Plánovanie vzdelávania*. [online]. [2013-2-6]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/manazment/riadenie-ludskych-zdrojov/planovanie-vzdelavania/>

EUROEKONOM.SK. *Realizácia vzdelávania*. [online]. [2013-2-6]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/manazment/riadenie-ludskych-zdrojov/realizacia-vzdelavania/>

EUROEKONOM.SK. *Obsah vzdelávacích programov*. [online]. [2013-02-04]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/manazment/riadenie-ludskych-zdrojov/obsah-vzdelavacich-programov/>

EUROEKONOM.SK. *Workshop*. [online]. [2013-02-09]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/poradna/ekonomicky-slovník/?q=workshop>

PALÁN, Z. *Asistování*. [online]. [2013-02-04]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/asistovani>

PALÁN, Z. *Instruktaž při výkonu práce*. [online]. [2013-02-04]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/instruktaz-pri-vykonu-prace>

REHÁKOVÁ, H. *Porady ľahko a jednoducho - technika moderácie*. [online]. [2013-02-06]. Dostupné z: <http://www.ibispartner.sk/sk/riadenie-vykonnosti/205-porady-lahko-a-efektivne-technika-moderacie>

BUZZLE.COM. *Teaching Methods in Education*. [online]. [2013-02-09]. Dostupné z: <http://www.buzzle.com/articles/teaching-methods-in-education.html>

SMOLKOVA. *Brainstorming*. [online]. [2013-02-09]. Dostupné z: <http://www.smolkova.szm.com/brainstorming.htm>

MAJERČÁK, P. *Súčasný pohľad na klasifikáciu manažérov*. [online]. [2013-02-16]. Dostupné z: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2006/majercak.pdf>

MANAZERSKEHRY.CZ. *Úvod*. [online]. [2013-02-10]. Dostupné z: <http://www.manazerskehry.cz/index.html>

KARIERAINFO.ZOZNAM.SK. *Viete čo je Assessment centrum?*. [online]. [2013-02-10]. Dostupné z: <http://kariera.info.zoznam.sk/cl/100324/398518/Viete-co-je-Assessment-Centrum->

OUTDOOR-LEARNING.ORG. *What is outdoor learning?*. [online]. [2013-02-10]. Dostupné z: <http://www.outdoor-learning.org/Default.aspx?tabid=207>

OUTWARDBOUND.SK. *Východiská našej práce*. [online]. [2013-02-15]. Dostupné z: [http://www.outwardbound.sk/kto\\_sme/vychodiska\\_nasej\\_prace](http://www.outwardbound.sk/kto_sme/vychodiska_nasej_prace)

KOPŘIVA, K. *Co je to focusing*. [online]. [2013-02-15]. Dostupné z: [http://www.focusing.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=9&Itemid=2](http://www.focusing.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=9&Itemid=2)

# ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV, TABULIEK A PRÍLOH

## Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Systém formovania pracovných schopností zamestnanca	11
Obrázok 2: Úrovne a metódy zisťovania vzdelávacích potrieb	18
Obrázok 3: Otázky ku tvorbe plánu vzdelávania	20
Obrázok 4: Strategický rozvoj manažérov	40
Obrázok 5: Líniová organizačná štruktúra	42

## Zoznam grafov

Graf 1: Respondenti podľa pohlavia	46
Graf 2: Respondenti podľa veku	47
Graf 3: Respondenti podľa úrovne riadenia	48
Graf 4: Respondenti podľa dĺžky výkonu manažérskej práce	49
Graf 5: Respondenti podľa druhu organizácie	50
Graf 6: Respondenti podľa veľkosti organizácie v ktorej pracujú	50
Graf 7: Manažérske vzdelanie	51
Graf 8: Respondenti podľa výšky dosiahnutého manažérskeho vzdelania	52
Graf 9: Vzdelávanie v organizáciách	52
Graf 10: Intenzita vzdelávania	53
Graf 11: Formy vzdelávania	54
Graf 12: Metódy vzdelávania pri výkone práce	55
Graf 13: Metódy vzdelávania mimo výkonu práce	56
Graf 14: Najefektívnejšia metóda podľa názoru respondentov	57
Graf 15: Aplikácia poznatkov do praxe	58
Graf 16: Účasť na ďalšom vzdelávaní	59
Graf 17: Záujem o MBA vzdelanie	60
Graf 18: Vzdelávanie v zahraničí	61
Graf 19: Porovnanie efektívnosti v slovenských a zahraničných podmienkach	61

Graf 20: Užitočnosť vzdelávania vzhľadom k organizácií	62
--	----

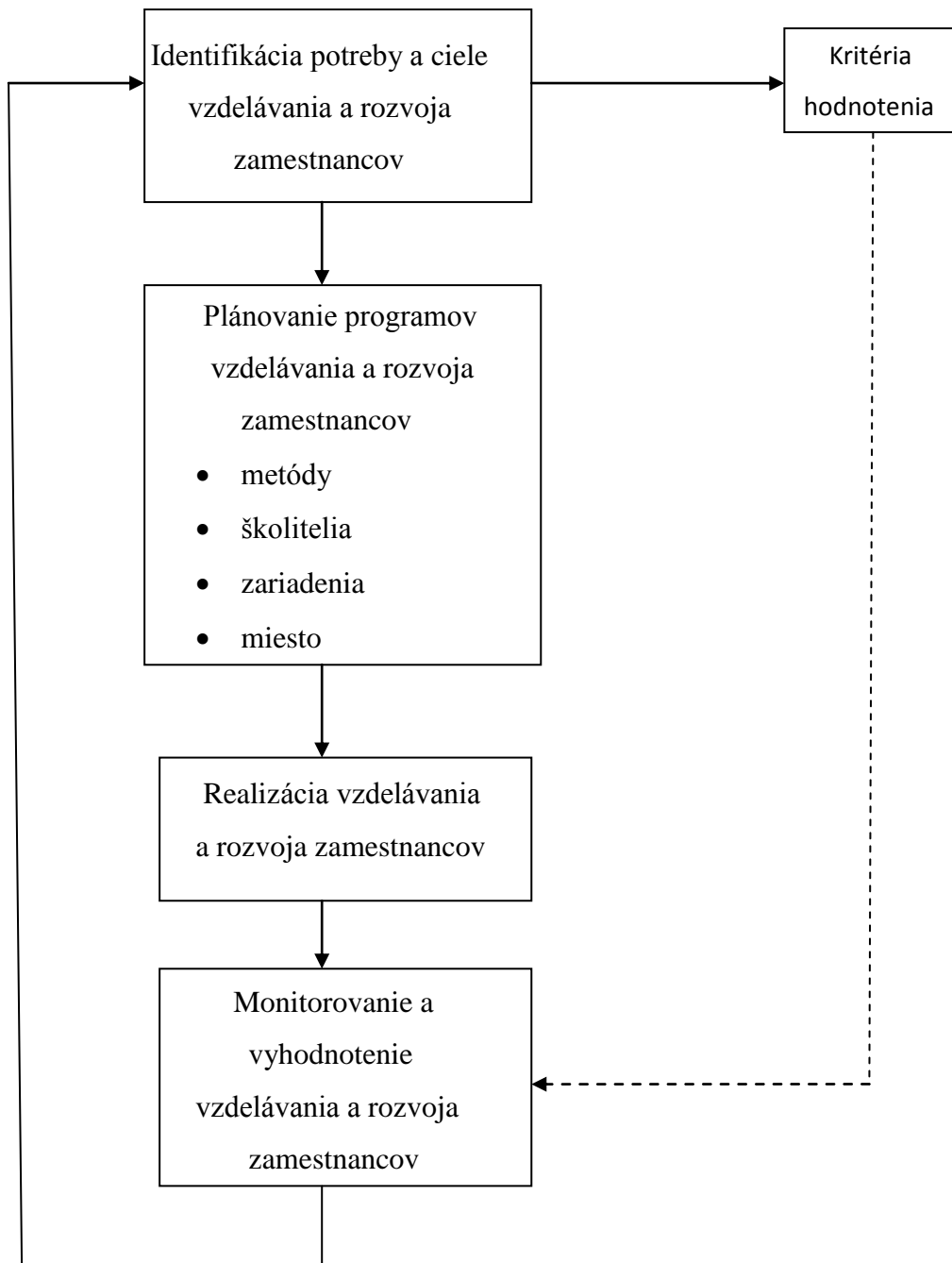
**Zoznam tabuliek**

Tabuľka 1: Porovnanie výsledkov výskumu	65
---	----

**Zoznam príloh**

Príloha A - Cyklus rozvoja a vzdelávania zamestnancov	I
Príloha B – Dotazník v slovenskom jazyku	II
Príloha C – Dotazník v anglickom jazyku	VI

## Príloha A – Cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov



Zdroj: Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov.  
BRATISLAVA: Sprint, 2001. s.122. ISBN-80-88848-72-5.

## Príloha B – Dotazník v slovenskom jazyku

### Dotazník

Vážení páni, vážené dámy,  
som študentkou tretieho ročníka univerzity J. A. Komenského a pracujem na mojej bakalárskej práci, ktorej súčasťou je aj prieskum vzdelávania manažérov na Slovensku a jeho porovnanie so zahraničnými organizáciami. Cieľom tohto prieskumu je zhrnutie najfrekventovanejších metód vzdelávania a návrh na zlepšenie vzdelávania v slovenských podmienkach. Tento dotazník je anonymný, preto nie je potrebné uviesť Vaše meno. Vyplnenie je veľmi jednoduché, stačí ak označíte možnosť, s ktorou sa stotožňujete. Zaručujem Vám, že dotazník bude použitý len na výskumné účely. Ďakujeme za Váš čas a spoluprácu.

1. Aké je vaše pohlavie?
  - a. Muž
  - b. Žena
2. Do akej vekovej skupiny patríte?
  - a. Do 20
  - b. 21 – 30
  - c. 31 – 40
  - d. 41 – 50
  - e. 51 a viac
3. Na akej manažérskej úrovni pracujete?
  - a. Vrcholový manažér
  - b. Stredný manažér
  - c. Prvostupňový manažér

- 4. Ako dlho pracujete ako manažér na tejto pracovnej pozícii?**
- a. 0 – 3 roky
  - b. 3 – 10 rokov
  - c. 10 – viac rokov
- 5. V akej organizácii pracujete?**
- a. Národná
  - b. Nadnárodná
  - c. Zahraničná
- 6. Organizácia v ktorej pracujete je?**
- a. Malá ( do 24 zamestnancov)
  - b. Stredná ( 25 – 500 zamestnancov)
  - c. Veľká ( nad 500 zamestnancov)
- 7. Absolvovali ste manažérske vzdelanie?**
- a. Áno
  - b. Nie
- 8. Aké najvyššie manažérske vzdelanie ste absolvovali?**
- a. Stredoškolské
  - b. Vysokoškolské
  - c. MBA ( Master of Business Administration)
  - d. žiadne
- 9. Stretli ste sa so vzdelávaním manažérov vo vašej organizácii?**
- a. Áno
  - b. Nie
- 10. Ako časte ste vzdelávaný vo vašom zamestnaní?**
- a. Denne
  - b. 1 krát týždenne
  - c. 1krát mesačne
  - d. iné
- 11. S ktorou formou vzdelávania ste sa počas vzdelávania stretli?**
- a. Pri výkone pracovnej činnosti
  - b. Mimo výkonu pracovnej činnosti
  - c. Obe z uvedených metód



**12. S ktorou z uvedených metód vzdelávania pri výkone práce ste sa stretli vo svojej organizácii?**

- a. Inštruktáž
- b. Coaching
- c. Mentoring
- d. Counselling
- e. Asistovanie
- f. Poverovanie úlohou
- g. Rotácia práce
- h. Pracovné porady
- i. Iné

**13. S ktorou z uvedených metód vzdelávania mimo výkonu práce ste sa stretli vo svojej organizácii:**

- a. Prednáška
- b. Seminár
- c. Demonštrovanie
- d. Prípadové štúdium
- e. Workshopy
- f. Brainstorming
- g. Simulácia
- h. Manažérske hry
- i. Assessment centrum
- j. Outdoor training
- k. Outward bound
- l. Focusing
- m. E - learning
- n. MBA ( Master of Business Administration )
- o. Iné .....

**14. Ktorá metóda vzdelávania uvedená v otázkach č. 12 a č. 13 je podľa vášho názoru najvhodnejšia a najefektívnejšia pri vzdelávaní manažérov?**

.....

**15. Aplikovali ste poznatky nadobudnuté vzdelávaním v praxi ?**

- a. Áno
- b. Nie

**16. Plánujete sa zúčastniť ďalšieho vzdelávania vo vašej organizácii?**

- a. Áno
- b. Nie
- c. Neviem

**17. Chceli by ste v budúcnosti absolvovať MBA vzdelávanie?**

- a. Áno
- b. Neviem
- c. Nie, nemám dostatok peňazí
- d. Nie, nemám dostatok času
- e. Iné .....

**18. Absolvovali ste vzdelávanie v zahraničí? Ak áno v akej krajine?**

- a. Áno
- b. Nie

**19. Považujete vzdelávanie manažérov vo vašej krajine za rovnako efektívne ako v zahraničí?**

- a. Rovnako efektívne
- b. Menej efektívne
- c. Efektívnejšie
- d. Neviem

**20. Vzdelávanie manažérov považujete za?**

- a. Prínos pre organizáciu
- b. Zbytočné náklady
- c. Neviem

**Ďakujem za Váš čas a spoluprácu!**

**Prajem Vám pekný deň!**

## **Príloha C – Dotazník v anglickom jazyku**

### **Survey**

**Gentlemen, ladies,**

**I am a student of third year university J. A. Comenius and working on my bachelor thesis, which includes a survey of training managers in Slovakia and its comparison with foreign organizations. The aim of this survey is a summary of the most frequent methods of education and suggestions for the improvement of education in the Slovak conditions. This questionnaire is anonymous, so you don't need to enter your name. Filling is very simple, just tick the question which is your favorite. I guarantee you that the questionnaire will be used for research purposes only.**

- 1. What is your gender?**
  - a. Man
  - b. Woman
- 2. What is your age?**
  - a. within 20
  - b. 21 to 30
  - c. 31 to 40
  - d. 41 to 50
  - e. 51 and more
- 3. What is your managerial status?**
  - a. Senior manager
  - b. Middle manager
  - c. Low manager

- 4. How long have you worked as a manager?**
  - a. 0-3 years
  - b. 3-10 years
  - c. 10 - more
- 5. What type of organization do you work for?**
  - a. National
  - b. International
  - c. Foreign
- 6. The organization you work at is?**
  - a. Small (less than 24 employees)
  - b. Medium (25 - 500 employees)
  - c. Large (more than 500 employees)
- 7. Did you attend management training?**
  - a. Yes
  - b. No
- 8. What highest management education have you completed?**
  - a. Secondary
  - b. University
  - c. MBA (Master of Business Administration)
  - d. Any
- 9. Did your organization supply training for managers?**
  - a. Yes, I did
  - b. No, I didn't
- 10. How often do you train in your job?**
  - a. daily
  - b. 1 time/week
  - c. 1 time/month
  - d. Other

**11. What methods of education have you done during training?**

- a. „on the job” training
- b. „off the job” training
- c. Both of these methods

**12. Which of these on the job methods are you experiencing in your company?**

- a. Briefing
- b. Coaching
- c. Mentoring
- d. Counselling
- e. Assisting
- f. Completing tasks
- g. Work rotation
- h. Conference
- i. other

**13. Which of these „off the job” methods are you experiencing in your company?**

- a. Lecture
- b. Seminar
- c. Demonstration
- d. Case study
- e. Workshops
- f. Brainstorming
- g. Simulation
- h. Management scenarios
- i. Assessment center
- j. Outdoor training
- k. Outward bound
- l. Focusing
- m. E-learning
- n. Other

**14. Which of the learning theories mentioned in Questions 12 and 13 is the most effective in educating managers?**

.....

**15. Have you applied the knowledge acquired in the learning experience?**

- a. Yes
- b. No

**16. Are you planning to attend further training in your organization?**

- a. Yes
- b. No
- c. I don't know

**17. Would you like to take part in future MBA education?**

- a. Yes
- b. I don't know
- c. No, I don't have enough money
- d. No, I don't have enough time
- e. Other .....

**18. Did you attend training abroad?**

- a. Yes
- b. No

**19. Do you think the education of managers in country where you work is more effective than abroad?**

- a. Equally effective
- b. Less effective
- c. More effective
- d. I don't know

**20. Do you think educating managers?**

- a. Benefits the organization
- b. Is an unnecessary cost
- c. I don't know

**Thanks for your time and cooperation.**

**Have a nice day!**

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Meno autora: Michaela Lenická**

**Odbor: Manažment cestovného ruchu**

**Forma štúdia: kombinované štúdium**

**Názov práce: Celoživotné vzdelávanie manažérov**

**Rok: 2013**

**Počet strán textu: 66**

**Celkový počet strán príloh: 10**

**Počet titulov slovenských použitých zdrojov: 1**

**Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 13**

**Počet internetových zdrojov: 16**

**Vedúci práce: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová**