

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM
2012 – 2014**

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Jana Košíková

Formy a metódy vzdelávania manažérov na Slovensku

Praha 2014

Vedúci diplomovej práce: prof. PaedDr. Ján Danek, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2012 – 2014

DIPLOMA THESIS

Jana Košíková

Forms and methods of managers' training in Slovakia

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor:

prof. PaedDr. Ján Danek, CSc.

Vyhlásenie

Vyhlasujem, že predložená diplomová práca je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a uvádzam v zozname použitých zdrojov.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 12. 3. 2014

Jana Košíková

Pod'akovanie

Ďakujem touto cestou svojmu školiteľovi a vedúcemu práce prof. PaedDr. Jánovi Danekovi, CSc., za jeho pomoc pri písaní diplomovej práce, za jeho vedenie a cenné rady, ktoré mi boli veľmi nápomocné.

Anotácia

Diplomová práca sa v teoretickej rovine zaoberá problematikou vzdelávania manažérov, pričom definuje manažéra, jeho osobnosť, obsah práce, kompetencie a zodpovednosť v inštitúcii. Popisuje tiež vzdelávanie, ako súčasť celoživotného rozvoja manažéra, konkrétne význam vzdelávania, podstatu a úlohy celoživotného vzdelávania v riadiacich profesiách a potrebu vzdelávania manažérov a ich legislatívne normy. Súčasťou práce sú tiež popísané formy a metódy vzdelávania manažérov, plánovanie, hodnotenie a organizačné formy vzdelávania. Praktická časť práce sleduje cieľ identifikovať a porovnať najefektívnejšie metódy vzdelávania manažérov, využiteľnosť získaných vedomostí v praxi, efektivitu tohto vzdelávania a jeho frekvenciu, ako aj kvalitu vzdelávacích metód z hľadiska pôvodu daného podniku.

Kľúčové pojmy

Celoživotné vzdelávanie, firma so slovenským pôvodom, firma so zahraničným pôvodom, manažér, vzdelávanie.

Annotation

Diploma thesis deals with the theoretical issues of education managers, outlining the manager, his personality, the content of work, authority and responsibility to the institution. It also describes education as a part of lifelong development of manager, namely the importance of education, the nature and role of lifelong learning in managerial professions and the managers need training and legislative standards. The part of the work also described forms and methods of education managers, planning, evaluation and organizational of education. The practical part pursues the objective to identify and compare the most effective methods of education managers, usability of the knowledge acquired in practice, the effectiveness of education and frequency, as well as the quality of teaching methods that the origin of the undertaking.

Keywords

Companies with foreign origin, companies with Slovak origin, education, lifelong learning, manager.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 MANAŽÉR – JEHO ÚLOHY A POZÍCIE V INŠTITÚCII.....	10
1.1 Osobnosť manažéra	10
1.2 Obsah práce manažéra	13
1.3 Kompetencie a zodpovednosť manažéra	15
2 VZDELÁVANIE AKO SÚČASŤ CELOŽIVOTNÉHO ROZVOJA MANAŽÉRA.....	21
2.1 Význam vzdelávania.....	21
2.2 Podstata a úlohy CŽV v jednotlivých riadiacich profesiách	24
2.3 Potreba vzdelávania manažérov	26
2.4 Zákonné normy ďalšieho vzdelávania vrátane vzdelávania manažérov	28
3 FORMY A METÓDY VZDELÁVANIA MANAŽÉROV	32
3.1 Organizačné formy vzdelávania	32
3.2 Metódy vzdelávania manažérov	35
3.3 Plánovanie a realizácia vzdelávania	37
3.4 Hodnotenie vzdelávania	40
4 METODOLOGICKÉ VÝCHODISKÁ A METODOLOGICKÉ POSTUPY VÝSKUMU.....	43
4.1 Ciele výskumu a výskumné hypotézy	43
4.2 Metódy realizácie a vyhodnotenia výskumu	44
4.3 Charakteristika výskumnej vzorky	46
4.4 Situácia v oblasti vzdelávania manažérov v nadväznosti na výsledky výskumu.....	51
4.5 Závery a odporúčania pre prax v oblasti vzdelávania manažérov	63
ZÁVER	68
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	70
ZOZNAM GRAFOV A TABULIEK	74
ZOZNAM PRÍLOH.....	75

ÚVOD

Vzdelávanie je jednou z najdôležitejších súčastí ľudského života a bytia, pretože so sebou prináša možnosti neustáleho rozvíjania a zdokonaľovania sa. Človek sa učí prakticky od narodenia a neskôr, v určitom veku, sa začína vzdelávať, aby svoj život mohol posunúť na novú úroveň. V dospelosti sa vzdelávanie väčšiny jednotlivcov končí, hoci učenie ako také nie, to pretrváva celý život jednotlivca. Vzdelávanie následne pokračuje už iba v prípade určitých jednotlivcov. Vzdelávanie v dospelosti je pritom mnohonásobne odlišnejšie, ako vzdelávanie v detstve. Rozdiely nepramenia iba z veku, ale tiež z informácií, ktoré dospelý človek potrebuje v rámci svojho vzdelávania. Najčastejšie je toto vzdelávanie realizované v rámci zamestnania, teda je nevyhnutnosťou, ale nie nútenou povinnosťou. Rozdiel medzi vzdelávaním v detstve a v dospelosti je taktiež vo faktore dobrovoľnosti.

V prípade manažérov podnikov je vzdelávanie prakticky nevyhnutnosťou, pretože v tomto prípade platí zásada, že vzdelávanie zvyšuje kvalitu práce manažéra. Výkon tohto povolania so sebou nesie povinnosť a nutnosť celoživotného vzdelávania, ktoré pre manažéra znamená získavanie nových zručností a schopností, vďaka ktorým je schopný vykonávať svoju profesiu lepšie, efektívnejšie a s lepšími výsledkami. Práca manažéra je tak produktívnejšia a prináša lepšie pracovné výsledky a hodnoty.

Vzdelávanie manažéra je pritom náročnejšie ako vzdelávanie iných zamestnancov podniku. Vzhľadom na výkon svojej profesie sa musí manažér vedieť pohybovať v oblasti ekonomických poznatkov a aspektov, ale dôležitá je tiež psychológia, ktorú potrebuje na prácu s ľuďmi a do istej miery aj pedagogika, ktorá je dôležitá pri zaúčaní nových kolegov do tímu.

Oblasť vzdelávania dospelých nás zaujíma nie len preto, že sa nás dotýka, ale oblasť vzdelávania manažérov, je nám obzvlášť blízka. Preto bolo rozhodnutie pre túto tému prakticky jednoznačné. Profesia manažéra je mimoriadne náročná a zaujímavá a vzdelávanie v tejto oblasti je nevyhnutné. Zistenie viac informácií o tom, či je toto vzdelávanie tak efektívne, ako by malo byť a hľadanie spôsobov, ako toto vzdelávanie zlepšiť považujeme za veľmi dôležité.

Cieľom predkladanej diplomovej práce je teoretická charakteristika vzdelávania dospelých, predovšetkým vzdelávania manažérov a praktické overenie efektívnosti

tohto vzdelávania a postojov manažérov k nemu. Práca sa teda v zmysle naplnenia tohto cieľa zaoberá manažérom a jeho osobnosťou, obsahom práce, kompetenciami a zodpovednosťou manažéra. Charakterizuje tiež vzdelávanie ako súčasť celoživotného rozvoja manažéra, pričom sa zameriava na význam vzdelávania, potreby vzdelávania, zákonné normy, ktoré upravujú ďalšie vzdelávanie a podstatu a úlohy celoživotného vzdelávania v riadiacich profesiách. Práca sa teoreticky zaoberá taktiež formami a metódami vzdelávania manažérov, organizačnými formami vzdelávania, plánovaním a tiež hodnotením vzdelávania.

Empirická časť práce je zameraná na identifikovanie a komparovanie najefektívnejšej metódy vzdelávania manažérov, využiteľnosť získaných vedomostí v praxi, efektivitu tohto vzdelávania a jeho frekvenciu, ako aj kvalitu vzdelávacích metód z hľadiska pôvodu daného podniku. Na splnenie tohto cieľa sme si zvolili metódu dotazníkového výskumu, pričom respondentmi sú manažéri podnikov so slovenským pôvodom a so zahraničným pôvodom. V týchto výskumných skupinách sú následne porovnávané postoje a hodnotenie vzdelávania manažérov. Na základe výsledkov výskumu sú v závere vypracované odporúčania pre prax. Predpokladom výskumu bolo, že vzdelávanie manažérov v podnikoch so slovenským pôvodom nebude tak kvalitné a efektívne, ako je vzdelávanie manažérov vo firmách, ktoré pochádzajú pôvodom zo zahraničia.

Práca je svojim obsahom veľmi prínosná pre odborníkov, ale tiež laickú verejnosť. Obsahuje množstvo informácií o celoživotnom vzdelávaní a o vzdelávaní manažérov, čím je vhodná ako pomôcka, či inšpirácia pre pedagógov a samotných manažérov. Výskumom je prínosná predovšetkým pre podniky a firmy, ktoré zamestnávajú manažérov a ktoré organizujú vzdelávanie pre manažérov, ale tiež pre samotných manažérov a ich predstavu o tom, ako je vzdelávanie hodnotené ich kolegami. V neposlednej rade je práca hodnotnou pomôckou pre ďalších študentov, ktorým môže slúžiť ako inšpirácia a taktiež ako podklad pri realizácii ďalších prieskumov a výskumov realizovaných v tejto oblasti.

1 MANAŽÉR – JEHO ÚLOHY A POZÍCIE V INŠTITÚCII

Manažér je v každej inštitúcii, podniku a firme, veľmi dôležitým článkom kolektívu. Okrem toho, že nesie zodpovednosť za svojich podriadených, za ich prácu a výkon, dohliada na množstvo ďalších súčastí pracovného procesu. V nasledujúcej kapitole je bližšie popísaná osobnosť manažéra, ktorá je veľmi dôležitá a zohľadňuje sa aj pri jeho prijímaní do zamestnania a obsah jeho práce, teda čo všetko je jeho povinnosťou a pracovnou náplňou. Veľmi dôležité sú však aj kompetencie manažéra, ktoré mu umožňujú riadiť pracovný proces efektívne a tak, ako je to potrebné a tiež zodpovednosť manažéra, ktorá vyplýva predovšetkým z jeho pracovnej náplne a zamerania podniku.

1.1 Osobnosť manažéra

Pokiaľ nahliadneme na prácu manažéra, jeho osobnosť je podľa Khelerovej (2010, s. 78) dôležitejšia ako to, aké má manažér vedomosti či znalosti v určitej oblasti. Manažér totiž často potrebuje pri svojej práci vyjednávať a tiež viesť zamestnancov, pričom tieto zručnosti sú súčasťou jeho osobnosti. *„Osobnosť manažéra má podstatný vplyv ako na atmosféru, ktorá v tíme panuje, tak na jeho výkon.“* Manažér na základe svojej osobnosti prenáša jednotlivé hodnoty, ktoré uznáva, na ostatný personál okolo seba. Na jednotlivých spolupracovníkov by mal preniesť optimizmus ako aj energiu potrebnú pre prácu. Ďalšou dôležitou súčasťou osobnostnej výbavy manažéra je schopnosť empatie. Znamená to, že manažér by sa mal vedieť vcítiť do pocitov druhého človeka a mal by vedieť odhadnúť jeho potreby. Samozrejmosťou je tiež jeho úprimnosť, keďže neúprimné činy by mali negatívny dopad na jeho autoritu.

Podľa Tureckiovej (2007, s. 29) sa jednotlivец už musí narodiť s určitými vlohami osobnosti k tomu, aby mohol v budúcnosti pracovať ako vodca. Sú to totiž práve špecifické povahové črty, ktoré z neho urobia riadiacu osobnosť. Ako uvádza

autorka, tzv. „poznávacou značkou“ manažéra je jeho charakter, vôľa a morálka, ako aj rešpekt k iným ľuďom a k sebe samému. *„Osobnými zručnosťami nazývame také schopnosti lídra, ktorých prostredníctvom rozvíja svoj osobný a vodcovský potenciál. V tomto zmysle sa jedná predovšetkým o zručnosť efektívne a zmysluplne využívať čas (time management) a získavať nové znalosti a zručnosti potrebné pre vlastnú profesiu i pre rolu lídra“* (Tureckiová, 2007, s. 29).

Domnievame sa, že v prípade manažéra je veľmi dôležitou vlastnosťou schopnosť vybudovať a získať si prirodzenú autoritu medzi spolupracovníkmi a podriadenými. Je dôležité, aby jeho rozhodnutia boli plne rešpektované, avšak nie so strachom, či s nesúhlasom. Manažér by mal so svojimi spolupracovníkmi komunikovať, aby vždy vedel ich postoj k danej úlohe a aby vedel už v úvode odstrániť pochybnosti, či nevhodný postoj k jej splneniu. Prirodzená autorita si vyžaduje aj dôveru okolia, ktorá sa získava len veľmi ťažko avšak manažér o ňu môže prísť veľmi rýchlo a jednoducho jediným malým omylom.

Na osobnosť manažéra sa kladú špecifické nároky, ktoré pramenia z charakteru jeho riadiacej práce. Manažér sa počas výkonu svojej práce dostáva do rôznych situácií, v ktorých potrebuje rôzne zručnosti. Musí vedieť vhodným spôsobom komunikovať, odovzdávať spolupracovníkom či podriadeným svoje požiadavky a naopak, mal by tiež vedieť vypočúť požiadavky druhých. Dôležité je, aby dokázal spolupracovníkov tiež správne ovplyvniť, a to s ohľadom na ciele celej organizácie. Najlepším vodcom je obvykle ten jednotlivec, ktorý si dokáže vybudovať najväčší vplyv v danej skupine. Najčastejšie ide o jednotlivca, ktorého osobnosť má určitú charizmu či kúzlo. Osobnosť manažéra by mala mať vodcovské charakteristiky, pričom od ostatných jednotlivcov sa ich osobnosť líši viacerými aspektmi (Pauknerová, 2006):

- schopnosť pochopiť a uznávať spolupracovníkov či iných členov svojej pracovnej skupiny,
- iniciatívnosť, schopnosť organizovať,
- sociálne cítenie k tomu, čo sa v pracovnej skupine odohráva,
- aktívna účasť na dianí v pracovnej skupine,
- osobný vzťah k motivácii jednotlivých členov pracovnej skupiny,
- lepšia schopnosť orientovať sa v konkrétnej situácii,

- širšie vedomosti v danej problematike,
- vysoká úroveň ašpirácie,
- zvýšená miera schopnosti tvoriť, prinášať inovácie,
- väčšia miera dominantnosti,
- odolnosť voči psychickej záťaži,
- nadhľad, zmysel pre humor,
- pomerne vysokú účasť na dianí spoločnosti,
- zvýšená zodpovednosť voči plneniu pracovných povinností.

Uvedené aspekty súhrnne vyjadrujú všetko to, čím by mal manažér disponovať, všetky jeho osobnostné črty a vlastnosti, ktoré dopĺňajú jeho odborné vedomosti a prípadné skúsenosti. Na základe týchto vlastností dokáže efektívne komunikovať s ľuďmi a budovať si s nimi vzťah potrebný pre výkon svojej funkcie.

Ako uvádza Owen (2008), osobnosť manažéra by mala byť komplexná a takpovediac mnohovrstvová. Autor ju rozdeľuje na tri hlavné oblasti, ktoré spoločne utvárajú jej komplexnosť. Takúto komplexnú manažérsku osobnosť autor vyjadruje tzv. manažérskym kvocientom. Ten zahŕňa: IQ (inteligentný kvocient, teda okrem iného schopnosť manažéra rýchlo sa rozhodovať a zorientovať sa v rozličných situáciách, ako aj schopnosť logického myslenia a vedomosti z oblasti zásad manažmentu), EQ (emocionálny kvocient, vďaka ktorému dokáže manažér jednať s ľuďmi, riadiť ich a motivovať k dosahovaniu požadovaných cieľov) a PQ (politický kvocient, vedenie, teda schopnosť správne a účelne využívať moc, ktorú manažér má, a ktorá plynie z jeho funkcie).

Pre osobnosť manažéra sú dôležité viaceré aspekty, vďaka ktorým je manažér spôsobilý vykonávať svoju funkciu. Folwarczná (2010) ich rozdeľuje do niekoľkých zložiek. Znalosti predstavujú súbor informácií o manažérskom, podnikateľskom a ekonomickom prostredí, ako aj o kultúrnych, politických či psychologických faktoroch, ktoré dokáže manažér využiť pri svojej práci. Dôležité sú tiež povahové rysy manažéra. Tie sú predstavované najrôznejšími spôsobmi, akými osobnosť manažéra reaguje na určité situácie a podnety. V tomto smere sú dôležité vzorce myslenia, spôsob správania sa, trezivosť, sebadôvera, pružnosť v reagovaní, iniciatívnosť či prispôsobivosť.

Súčasťou osobnosti manažéra sú ďalej jeho postoje, teda zaujímanie kladného alebo záporného stanoviska k rôznym aspektom. Postoje predstavujú hodnoty, ktoré manažér uznáva. Osobnosť manažéra sa formuje aj prostredníctvom praxe, teda činnosti, ktorú vo svojej práci vykonáva. Tým získava ďalší dôležitý aspekt osobnosti, a to skúsenosti. Tie odzrkadľujú príležitosti niečo sa naučiť, ako aj snahu manažéra rozvíjať sa na základe vlastných skúseností.

Ako v súvislosti s osobnosťou manažéra dodávajú Kotler a kol. (2007, s. 498), „osobnosť manažéra je kľúčom k úspechu. Musí vytvárať náladu a stanoviť tón celého podniku.“ Na druhej strane však nemusí byť osobnosť manažéra príliš výrazná, mal by však mať veľmi dobré organizačné schopnosti.

S Kotlerom (2007) súhlasíme v tom, že manažér by nemal byť aj napriek svojim povinnostiam a pracovnej náplni príliš výraznou osobnosťou v tíme. Môžeme to charakterizovať v skratke tak, že manažér by mal byť dobre videný a výborne počutý zamestnancami, podriadenými a všetkými, ktorí od neho závisia v pracovnej oblasti, avšak nemal by byť vnímaný druhou stranou príliš výrazne, ale iba v zmysle istoty, že tu je. Za jeho prítomnosť a dobré schopnosti by mala vravieť morálka a efektivita pracovnej činnosti podniku.

Manion (2005, s. 33) hovorí, že „vodcovstvo nemôže existovať bez medziľudských vzťahov“. Jedná sa totiž o intenzívny osobnostný zážitok a proces vytvárania vzťahu k inej osobe, ktorá ak je nasledovaná, stáva sa vodcom, je to dynamická interakcia medzi samotným vodcom a jeho nasledovníkmi, ktorý mení obe strany neodvolateľne.

1.2 Obsah práce manažéra

Podľa Pauknerovej (2006) manažér sa v rámci svojej práce musí zameriavať na najrôznejšie stránky celého pracovného procesu, avšak podstatou jeho činnosti v organizácii je vedenie ľudí. Odborné úlohy totiž plnia pracovníci, ktorých vedie. K jeho práci teda patrí priebežné ovplyvňovanie týchto pracovníkov tak, aby podávali

stále dobrý, stabilný výkon a aby tiež dokázali medzi sebou spolupracovať. K praktickým činnostiam, ktoré manažér v organizácii vykonáva, patrí výber pracovníkov na jednotlivé pracovné pozície v organizácii, komunikácia s pracovníkmi pri zadávaní jednotlivých úloh, ako aj pri ich kontrolovaní, pomoc v procese adaptácie novým zamestnancom, zaeľovanie práce, hodnotenie pracovníkov na základe ich pracovného výkonu, motivovanie a stimulovanie pracovníkov k ďalšej práci či k vyšším výkonom, poskytovanie poradenstva pracovníkom a riešenie pracovných a tiež osobných problémov pracovníkov.

Manažér si pri svojej práci musí vedieť špecificky zaeľiť svoj pracovný čas. Pre jeho prácu, ako aj pre jej obsah je špecifické, že manažér si iba veľmi málo času vyhradzuje na prácu osamote. Pre jeho prácu je typické, že jeho pracovný čas je rozkúskovaný na malé časové úseky. Čo sa týka samotného obsahu práce, manažér riadi najrôznejšie aktivity spojené s firmou, ako aj so zákazníkmi. Rieši tiež záležitosti týkajúce sa konkurencie na trhu, pričom si musí neustále dopĺňať svoje vedomosti o nové informácie (Owen, 2008).

Ako uvádza Cejthamr (2010), aj keď sú činnosti a aktivity manažérov na všeobecnej úrovni pomerne podobné, u konkrétnych manažérov môžu byť tieto činnosti odlišné. Všeobecne však môžeme povedať, že práca každého manažéra je veľmi rôznorodá, pričom sa skladá z viacerých častí. To, ako bude práca manažéra prebiehať, je dané viacerými faktormi, ktorými sú:

- povaha, filozofia, veľkosť a cieľ spoločnosti, pre ktorú manažér pracuje,
- typ štruktúry v organizácii,
- stupeň, na ktorom manažér v danom podniku pracuje,
- povaha a štruktúra zamestnancov,
- technológie, ako aj metódy, ktoré sú v danej organizácii využívané v praxi,
- aktivity a úlohy, ktoré musí manažér v konkrétnej organizácii riešiť.

Uvedené faktory popisujú a určujú prácu, ktorú manažér vykonáva, pričom tieto faktory jeho prácu priamo ovplyvňujú. Hoci je možné vytvoriť všeobecne platný model pracovného postupu manažéra, určité detaily sa menia vzhľadom na spomínané faktory a jeho práca má individuálne zameranie v závislosti od daných faktorov.

V súvislosti s obsahom práce manažéra uvádza Urban (2008), že manažér by si pri práci mal dokázať stanoviť svoje priority. Autor dodáva tri spôsoby ich stanovovania. Manažér by si tak mal priority stanovovať podľa časovej náročnosti danej úlohy, podľa jej dôležitosti a napokon podľa pomeru medzi prínosom danej úlohy a časom, ktorý je potrebný na vyriešenie danej úlohy. Obsah práce manažéra a ostatných zamestnancov je rozdielny. Manažér sa stáva zodpovedným nielen za svoje pracovné výsledky, ale aj za pracovné výsledky skupiny, ktorú riadi. Obsah práce je odlišný aj tým, že zahŕňa aj ľudskú zložku. Súčasťou práce manažéra sa stáva aj rozhodovanie o práci iných, čo však nie je iba výsadou, ale prináša so sebou aj veľkú dávku zodpovednosti.

Podľa nášho názoru má manažér v každom prípade pomerne dosť pracovných povinností a je nutné, aby sa v nich vedel rýchlo zorientovať. Nie je možné zanechať jednu pracovnú činnosť a začať sa venovať ďalšej, pokiaľ mu chýba schopnosť pružne a flexibilne reagovať na zmeny. V prípade, že to dokáže a pritom je schopný konštruktívne riešiť prípadné problémy, môžeme povedať, že svoju úlohu zvládol dokonale.

Pracovné činnosti manažéra nevychádzajú z teórie manažérskej činnosti, ale sú založené na tom, aké pracovné postupy sa manažérovi počas jeho praxe osvedčili. Obsah práce je založený aj na tom, akú má manažér osobnosť, odvíja sa aj od jeho kvalifikácie, zručností, skúseností a z okamžitej situácie (Štěpaník, 2010).

Všeobecne možno povedať, že obsahom práce manažéra je vedenie ľudí. Toto riadenie v sebe zahŕňa viaceré konkrétnych činností, ako riadenie, vydávanie príkazov, koordinovanie činnosti pracovníkov a v neposlednom rade aj kontrolovanie ich činnosti a dosiahnutých výsledkov (Tureckiová, 2004).

1.3 Kompetencie a zodpovednosť manažéra

V oblasti manažmentu môžeme pojem kompetencie chápať v dvoch rôznych významoch. Na jednej strane ide o rozsah právomocí, ktoré daný manažér má vo svojej práci, na strane druhej ide o spôsobilosť k vykonaniu jednej konkrétnej úlohy. V oboch

prípadoch však ide o jedno a to isté – o to, či je manažér kompetentný niečo urobiť. Najdôležitejšou zložkou kompetencie je potenciál jednotlivca, ktorý je predstavovaný ľudskými zdrojmi. Ďalšou dôležitou zložkou kompetencie je schopnosť tento potenciál preukázať v praxi. Až keď manažér v praxi podáva dobrý výkon, teda vykonáva svoju prácu dobre, môžeme povedať, že je pre danú prácu kompetentný. „*Ľudská práca a ľudské zdroje konkrétneho človeka, pokiaľ sa spoja k plneniu nejakej konkrétnej úlohy, tvoria jeho spôsobilosť alebo kompetenciu spoločne*“ (Plamínek, 2010, s. 87).

Špecificky definuje kompetencie Hroník (2007, s. 61). Podľa autora predstavujú kompetencie „*trs znalostí, zručností, skúseností a vlastností, ktorý podporuje dosiahnutie cieľa. Tento trs pozorujeme vo vzorke správania.*“ Ako Hroník (2007) ďalej dodáva, samotné kompetencie nie sú iba obyčajnými zručnosťami, ale ide o pozorovateľné spôsoby, vďaka ktorým je možné dosahovanie efektívnych výkonov. Manažér pritom riadi pracovníkov tak na základe kompetencií, ako aj na základe cieľov, ktoré je potrebné dosiahnuť.

Domnievame sa, že kompetencie by sme skôr hodnotili ako práva a povinnosti manažéra, ktoré mu boli zverené z vedenia podniku. Ak je manažér dostatočne vzdelaný a zručný, získava si dôveru vedenia a s tým súvisí aj viac kompetencií, teda práv riadiť a organizovať svojich podriadených a viac povinností, teda zodpovedností. Znamená to, že vedenie ho považuje za kompetentného všetky tieto činnosti vykonávať.

V organizácii manažér pôsobí na viacero oblastí, v ktorých má určité kompetencie a má tiež za ne zodpovednosť. K týmto oblastiam patrí (Pauknerová, 2006):

- oblasť výroby – manažér má kompetencie v oblasti organizácie práce vo výrobe, v oblasti technológie výroby a celého výrobného procesu. V súvislosti s týmito kompetenciami je dôležité, aby mal manažér tiež potrebné skúsenosti a vedomosti. V prípade, že by manažér nebol v danej oblasti dostatočne kompetentný, mohlo by to viesť k veľkým finančným stratám v organizácii,
- oblasť ekonomiky – manažér sa podieľa na efektívnosti celej činnosti podniku, musí sa orientovať na produktivitu organizácie a na dosahovanie cieľov v budúcnosti,

- oblasť spoločenských vzťahov – manažér má často vo svojich rukách aj zodpovednosť za sociálnu klímu v organizácii, čo si však vyžaduje zodpovedný prístup k pracovným povinnostiam a dostatok skúseností,
- oblasť vedenia pracovníkov – manažér by mal ísť ostatným pracovníkom osobným príkladom, pričom by im mal vedieť vždy pomôcť a poradiť.

Kompetencie manažéra znamenajú nielen odbornú aktivitu a zodpovednosť, ale aj formovanie medziludských vzťahov, ich udržiavanie a predovšetkým vedenie spolupracovníkov.

Ako uvádza Cejthamr (2010), zmerať kompetencie alebo spôsobilosti manažéra je problematické, keďže nie je možné merať kompetencie a ich vzťah k výkonu a postupu práce. Podľa Cejthamra (2010, s. 39) predstavujú kompetencie *„kombináciu zručností, znalostí, schopností a správania, ktorá prechádza naprieč organizáciou a jej pracovníkmi a prejavuje sa v systémoch, procesoch a štruktúrach, môžu byť manažérske i technické.“*

Petts (In: Cejthamr, 2010) predkladá určité charakteristiky kľúčových kompetencií manažéra:

- a. komplexnosť – kompetencie manažéra musia byť komplexné, manažér pri svojej práci využíva rôzne technológie,
- b. neviditeľnosť – kompetencie manažéra nie je ľahké definovať,
- c. nenapodobiteľnosť – jednotlivé kompetencie manažéra nie je možné kopírovať,
- d. výdrž – kompetencie musia existovať dlhšiu dobu,
- e. nenahraditeľnosť – kompetencie manažéra nemôžu byť nahradené inými zručnosťami či spôsobilosťami,
- f. výnimočnosť – kompetencie sú lepšie ako podobné spôsobilosti,
- g. náležitosť – kompetencie zaisťujú manažérovi úžitok, resp. príjem, čo znamená špecifičnosť práce manažéra vo všetkých oblastiach.

Uvedené charakteristiky vystihujú kompetencie manažéra vďaka ktorým je možné ovplyvňovať jeho úspech a neúspech v kariére. Ak spomínané charakteristiky dodrží a zvládne ich, je možné, že jeho kompetencie budú efektívnejšie a prospešnejšie pre výkon jeho profesie.

Manažérske kompetencie môžeme definovať ako „*schopnosť a nutnosť meniť sa, ktorá vyžaduje od jedinca, aby sa priebežne učil a rozvíjal tak svoj potenciál v súvislosti s požiadavkami na svoju osobnú i profesijnú spôsobilosť.*“ (Veteška, 2008, s. 80 <http://tinyurl.com/o7fz457>). Tieto kompetencie však možno vykladať rôzne. Na jednej strane ide o funkčné spôsobilosti manažéra, na strane druhej ide o rešpektovanie neustále sa meniaceho prostredia, v ktorom manažér pôsobí. K tomu, aby bol podnik schopný uspieť v konkurencii, sú kľúčové práve kompetencie manažérov, ktorí ho riadia. Kompetencie totiž zahŕňajú aj myslenie, zdroje, kapacitu či tvorivosť. Ku kompetenciám úspešného manažéra by mala patriť zručnosť pracovať so získanými informáciami, efektívne riadenie svojho pracovného času, dostatok odborných vedomostí z daného odboru, ale tiež projektové riadenie, schopnosť vedieť vykonávať analýzu rizík, vodcovské schopnosti a dnes v neposlednom rade aj výborná znalosť cudzieho jazyka.

Podľa Lojdu (2011) ku kompetenciám manažéra patrí nielen schopnosť vykonávať svoju prácu kvalifikovane, ale dokázať ju aj ukončiť v stanovenom čase a v požadovanej kvalite. Ku kľúčovým manažérskym kompetenciám autor radí flexibilitu, schopnosť neustále sa vzdelávať, schopnosť prinášať najrôznejšie inovácie do riešení určitých úloh, schopnosť samostatne sa rozhodovať vo všetkých situáciách, ako aj schopnosť dotiahnuť všetky začaté veci do úspešného konca.

Podľa Katza (In: Tureckiová, 2004) môžeme vymedziť tri základné manažérske kompetencie:

1. technické zručnosti – kompetencie vychádzajú z praktických schopností aplikovať teoretické poznatky, ale aj zo znalostí a zručností postupov práce. Tieto kompetencie sa rozvíjajú skúsenosťou, tréningom a vzdelaním,
2. ľudské spôsobilosti – v tomto prípade sa kompetencie manažéra viažu na to, do akej miery má rozvinutú schopnosť pracovať s ľuďmi a viesť ich k dosahovaniu potrebných pracovných výsledkov. K tomu sú potrebné tiež znalosti z oblasti teórie motivácie,
3. koncepčné schopnosti – manažér musí porozumieť danému podniku ako celku, jednotlivým organizačným štruktúram, väzbám a prvkom. Kompetencie v tomto prípade spočívajú aj v tom, že manažér sa dokáže sústrediť nielen na

krátkodobé, ale predovšetkým na dlhodobé ciele organizácie. Znamená to odbornosť, ale aj, predovšetkým, nevyhnutný ľudský prístup.

Bay (In: Veteška, 2010, s. 136) uvádza tri základné druhy kompetencií, ktoré sú nevyhnutné pre prácu manažérov či vedúcich tímov. Prvou je strategicko – organizačná kompetencia, teda schopnosť pochopiť svoje vlastné kompetencie a na ich základe sa správať, jednať s ľuďmi, budovať systém kontroly a pod. Metodická kompetencia, ako druhá, predstavuje schopnosť manažéra viesť všetky procesy v danom tíme. Mal by tiež vedieť analyzovať rozloženie síl vo svojej skupine, mal by mať schopnosť viesť konferencie, prezentácie a iné techniky projektového manažmentu. Poslednou kompetenciou, ktorú by mal manažér mať, je sociálna kompetencia. Túto kompetenciu autor charakterizuje ako *„schopnosť vytvárať a udržiavať otvorené, konštruktívne a produktívne formy jednania v medziľudských vzťahoch.“*

Odhlídnuc od stupňa riadenia, každý manažér musí mať dostatočné odborné vedomosti, ako aj znalosti z oblasti manažmentu. Pomer medzi nimi sa z času na čas mení, pričom v priebehu vykonávania praxe je manažér preradený na vyššiu úroveň riadenia. To predpokladá aj vyššie nároky na jeho vzdelanie (Lojda, 2011).

Podľa Gajdoša (2007) je vrcholový manažér nositeľom znalostí v organizácii, pričom má možnosť ovplyvňovať ostatných v nej. Od vrcholového manažéra veľmi často závisí úspech alebo, naopak, neúspech organizácie. Autor uvádza niekoľko najčastejšie uvádzaných požiadaviek na vzdelanie manažéra najvyššej úrovne, pričom manažéra, ktorý tieto požiadavky spĺňa, označuje ako ideálneho globálneho manažéra. Čo sa týka vzdelania tohto najvyššie postaveného vedúceho pracovníka, mal by byť jednoznačne absolventom nadnárodne zameranej vysokej školy, prípadne by mal absolvovať vysokoškolské štúdium v zahraničí. Za výhodu sa považuje absolvovanie MBA štúdia, čo však nie je nevyhnutnou podmienkou. Z hľadiska jazykových zdatností je samozrejmosťou a nevyhnutnosťou ovládanie niekoľkých svetových jazykov. Vzdelávanie by malo pre každú úroveň riadenia zabezpečovať podmienky pre kontinuálnu aktualizáciu vzdelávania a malo by reflektovať na neustále sa meniacu

mikroekonomickú situáciu. Frk (2002) uvádza niekoľko kariérových prúdov manažérskeho vzdelávania:

- nástupné vzdelávanie – ide o prvotné vzdelávanie, počas ktorého sa manažér oboznamuje s imidžom celej organizácie, štýlom jej riadenia a o jej požiadavkách,
- kvalifikačné vzdelávanie – tento stupeň vzdelávania je už odborným vzdelávaním nevyhnutným pre plnenie funkcie manažéra,
- špecializované vzdelávanie – toto vzdelávanie smeruje k výchove špecialistu, ktorý dokáže plniť všetky štandardy manažérskej praxe,
- rozširujúce vzdelávanie – v tomto prípade ide o rozširovanie manažérskych poznatkov a ich obohatenie o prístupy iných vied (andragogika, psychológia a i.).

Uvedené spôsoby vzdelávania definujú jednotlivé postupné body vo vzdelávaní manažérov, ktoré vyjadruje ako manažér postupuje vo svojom zvyšovaní kompetencií a zlepšovaní vedomostí a zručností.

2 VZDELÁVANIE AKO SÚČASŤ CELOŽIVOTNÉHO ROZVOJA MANAŽÉRA

V súčasnosti sa podniky a firmy stretávajú s neustále sa zvyšujúcou konkurencieschopnosťou a preto hľadajú spôsoby zefektívnenia práce svojich zamestnancov. Jedným z pomerne častých spôsobov ako zlepšiť pracovné schopnosti a zvýšiť kvalifikáciu zamestnancov a tým aj ich produktivitu je ich vzdelávanie. Vzhľadom na to, že v súčasnosti sa trendy neustále menia, je nevyhnutné, aby sa manažér vzdelával pomerne často, ak nie sústavne a počas celej svojej kariéry. V nasledujúcej kapitole je preto popísané celoživotné vzdelávanie manažérov, jeho význam a podstata, ako aj úlohy celoživotného vzdelávania v riadiacich profesiách. Definovaná je tu tiež potreba vzdelávania manažérov a zákonné normy, ktoré vzdelávanie upravujú.

2.1 Význam vzdelávania

Popri dedení určitých vlastností je to práve vzdelávanie a učenie, ktoré sa podieľa na formovaní celej ľudskej osobnosti. Vďaka vzdelávaniu si jednotlivec rozširuje obzory v oblasti správania sa, získava nové vzorce správania sa a učí sa tie, ako reagovať v určitých situáciách. Vzdelaný jednotlivec sa dokáže lepšie prispôbiť určitým situáciám, na ktoré tiež dokáže lepšie reagovať. To mu dáva základ pre úspešnejšie prekonávanie problémov. Ako uvádza Plamínek (2010), vzdelávaním si jednotlivec rozširuje svoj potenciál a svoje zdroje. Všeobecne možno vzdelávanie charakterizovať ako poskytovanie zdrojov a to z pohľadu vzdelávateľov a tiež vzdelávaných.

Vzdelávanie môže mať pre dospelého viacero významov. Môže ísť napríklad o potrebu dovzdelávania sa v súvislosti s vykonávanou profesiou a vďaka vzdelávaniu sa vyrovnávajú určité psychické nedostatky, napĺňa sa potreba ctižiadostivosti,

komunikácie, vzdelávanie môže mať tiež kultúrny či spoločenský význam a v neposlednom rade plní vzdelávanie dôležitú úlohu pri nájdení naplnenia vlastného života (Veteška a kol., 2011).

Na význam vzdelávania dospelých jednotlivcov možno nazerať z viacerých hľadísk. V prvom rade ide takpovediac o druhú šancu pre tých, ktorí z najrôznejších dôvodov nemohli získať potrebné vzdelanie skôr. Z ďalšieho hľadiska má vzdelávanie význam v oblasti zvyšovania si svojich kompetencií a kvalifikácie a v neposlednom rade si jednotlivec rozvíja schopnosti zastávať v rodine či v spoločnosti určité sociálne role (Beneš, 2008).

Vďaka vzdelávaniu si jednotlivci utvárajú kompetencie pre rôzne situácie, s ktorými sa v živote stretnú. Vzdelávanie má význam aj v oblasti riešenia náročných úloh, v oblasti plnenia pracovných či iných povinností a tiež pri dosahovaní vlastných cieľov a aspirácií. Vzdelaný jednotlivec dokáže svoje kompetencie aj efektívne využívať, ochotnejšie bude prijímať zodpovednosť za svoje konanie, dokáže sa efektívnejšie rozhodovať a získa motiváciu pre ďalšiu prácu a svoj rozvoj (Veteška, 2010).

Vzdelávanie má pre jednotlivca význam aj z čisto profesijného hľadiska, pričom potreba vzdelávania vychádza z nasledujúcich dôvodov (Palán, Langer, 2008):

- neustále sa menia a zdokonaľujú komunikačné a informačné technológie, čo má zasa vplyv na organizáciu výroby či predaja,
- otvárajú sa nové trhy,
- stále väčšou hrozbou je nezamestnanosť, je preto dôležité, aby sa ľudia vzdelávali s cieľom stať sa tzv. zamestnateľnými, teda schopnými konkurovať na pracovnom trhu ostatným,
- menia sa požiadavky na pracovnú silu, jednotliví pracovníci musia získavať nové kompetencie spojené s určitým pracovným miestom. Ako ukazuje prax, ďalšie vzdelávanie neznamená len profesijný rast, ale aj rast osobnostný a predovšetkým spoločensko – kultúrny.

Rovnako aj podľa Vetešku a kol. (2011, s. 43) má vzdelávanie dospelých, po praktickej stránke, výrazne profesijný podtext. V súvislosti so vzdelávaním tak dnes

dominuje predovšetkým ekonomický rozmer života jednotlivca. Vzdelávanie je totiž nástrojom rozvoja osobného potenciálu jednotlivca, pričom je významným aspektom jeho hmotného, teda ekonomického prosperovania. „Vedľa profesijného vzdelávania sa však hovorí o záujmovom a občianskom vzdelávaní, ktoré spolu s profesijným dotvárajú celistvejší obraz jednotlivca ako individuálnej a zároveň sociálnej entity“ (Veteška a kol., 2011, s. 43).

Ako dodáva Vojtovič (2011), najdôležitejším aspektom vedenia podniku je práve rozvoj ľudských zdrojov. V tomto smere preto rastie význam vzdelávania sa a rozvoja vlastnej osobnosti.

Súhlasíme s Vojtovičom (2011) a domnievame sa, že pre efektívne a dobré vedenie podniku je nevyhnutné neustále rozvíjanie ľudských zdrojov. A preto je dôležité, aby sa jednotlivci vzdelávali prakticky celý život. V mnohých oblastiach života sa toto vzdelávanie aj deje, a to bez toho, že by si to väčšina populácie uvedomila. V podniku je však nevyhnutné, aby manažér presne vedel, ako má konať v určitej situácii a aké následky bude mať jeho konanie. Preto je dôležité, aby sa neustále vzdelával a tiež zdokonaľoval v tom, čo už ovláda.

„Najväčšia nutnosť učenia vzniká vždy v období spoločenských zmien a kríz“ konštatuje Beneš (2008, s. 19). Tieto zmeny sa diali tak v minulosti, ako sa dejú aj v súčasnosti. V dnešnej dobe možno význam vzdelávania dospelých charakterizovať nasledovne, tým že:

- neustále rastie prestíž a hodnota vzdelania. Jednotlivci pociťujú potrebu dovzdelávať sa,
- vzdelávanie jednotlivca je dnes už súčasťou personálnej politiky firiem. Organizácie tak do svojich radov prijímajú často iba ľudí, ktorí sú na danú prácu plne kvalifikovaní, teda majú potrebné vzdelanie na jej vykonávanie,
- vzdelávaním si jednotlivec kultivuje svoj vlastný životný štýl,
- neustále sa mení spoločnosť. Tá sa stáva náročnejšou, vyberavejšou, kritickejšou a vzdelanejšou. Jednotlivec tak môže s ňou držať krok často len v prípade, že si dopĺňa svoje vzdelanie v rôznych oblastiach.

Vzdelávaním rastie aj sebadôvera každého jednotlivca nielen odborne, ale aj spoločensky. V procese vzdelávania každý jednotlivec, vrátane manažéra, získava

nielen širší obraz, ale aj schopnosť úspešnej komunikácie, ktoré je potrebná pri kontakte s ľuďmi a klientmi. Získavanie vzdelávania napomáha k lepšiemu výkonu profesionálnej funkcie manažéra.

2.2 Podstata a úlohy CŽV v jednotlivých riadiacich profesiách

Celoživotné vzdelávanie môžeme charakterizovať ako „súbor všetkých príležitostí, ktoré jednotlivec dostáva v priebehu svojho života a jeho súčasťou je pochopiteľne i počiatočné vzdelávanie“ (Veteška, 2010, s. 10). Ako o ideálnej forme celoživotného vzdelávania autor hovorí o prípadoch, kedy je tento proces kontinuálny, teda nepretržitý, pričom sa v ňom počas jeho života prelínajú všetky formy vzdelávania. Riadiaca pozícia si od jednotlivca, ktorý ju zastáva, vyžaduje schopnosť meniť sa, teda vzdelávať sa a rozvíjať týmto spôsobom svoj potenciál. Podľa autora je práve rozvíjanie tohto potenciálu podstatou celoživotného vzdelávania sa manažérov. Iba tak môžu získať organizácie výhodu v konkurenčnom prostredí a naďalej rozvíjať svoju pracovnú kariéru.

Keasworm (2010) vkladá podstatu celoživotného vzdelávania do samotných účastníkov. Jednotlivec, ktorý sa rozhodne vzdelávať sa v dospelosti, sa vlastne rozhodol zapojiť sa do zmien týkajúcich sa jeho myslenia, správania a hodnôt. Vzdelávaním sa totiž tieto skutočnosti menia a ovplyvňujú aj pracovný výkon jednotlivca.

Celoživotné vzdelávanie predpokladá zhodnotenie jednotlivca formou zlepšenia podávaného individuálneho výkonu, ale tiež výkonu skupiny či celej organizácie. Uvedené vzdelávanie tak môžeme charakterizovať ako „proces nepretržitého vytvárania manažérskych rezerv, ktorý zohľadňuje súčasné a budúce potreby organizácie a je založený na postupnom a systematickom raste zamestnancov v nižších pracovných funkciách“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 305). Vzdelávanie je v tomto prípade procesom prípravy kvalifikovaných pracovníkov, ktorí budú mať dostatočné kompetencie k tomu, aby mohli zastávať vedúce pozície. Toto vzdelávanie je dôležité najmä z hľadiska charakteru ich práce, keďže riadiaca funkcia je charakteristická náročnosťou vykonávaných odborných činností.

Vzdelávanie manažérov, či iných riadiacich pracovníkov, musí odzrkadľovať aktuálne požiadavky na ich kompetencie. Úlohy tohto vzdelávania sú rôzne. Dôležité sú požiadavky na osobnosť manažéra. Organizácie na súčasnom pracovnom trhu vyžadujú od manažérov zručnosť vyrovnat' sa čo najlepšie s neštandardnými, problémovými situáciami, pričom by ich mali vedieť predvídať a následne zvládnuť. Dôležité je, aby manažér dokázal tiež viesť svojich podriadených a aby mal dostatočné manažérske znalosti. Podľa Cimbálníkovej (2008) bude budúcnosť vzdelávania manažérov patriť rozvíjaniu manažérskych zručností, ktoré predstavujú schopnosť získavať a kombinovať rôzne informácie či skúsenosti a tieto transformovať do rozhodnutí, ktoré manažér urobí. Vzdelávanie riadiacich pracovníkov by sa malo tiež zameriavať na podporu myšlienkových procesov manažéra v oblasti prijímania inovácií a návrhov. Samozrejmou tohto vzdelávacieho procesu by mala byť jeho aktuálnosť, teda vzdelávací proces by mal vychádzať z aktuálnych problematík a podmienok aplikovateľných v danej organizácii.

Všeobecne možno za úlohy celoživotného vzdelávania riadiacich pracovníkov považovať dosiahnutie efektivity a zmysluplnosti pri zvládaní úloh a situácií, s ktorými sa v budúcnosti títo pracovníci stretnú. Toto vzdelávanie sa zameriava na prehĺbenie kvalifikácie a možno ho nazvať aj vzdelávaním podnikovým. Vzdelávacie ciele sú štandardizované, vopred jasne stanovené a definované. Uplatnenie nových kompetencií, ktoré riadiaci pracovník vzdelávaním nadobudne, sa prejaví vo fungovaní danej organizácie, a to efektívnejším napĺňaním a dosahovaním cieľov (Veteška, 2008).

V prípade vzdelávania vrcholového manažmentu, vo väčšine prípadov, nehovoríme o sprostredkovaní ďalších odborných kompetencií, ale predovšetkým o rozvíjaní vlastnej kreativity manažéra, rozvíjanie strategického myslenia, zručností v oblasti komunikácie, manažmentu času či zvládania stresových a konfliktných situácií. Pokiaľ ide o vzdelávanie nižšieho alebo stredného manažmentu, ide práve o získavanie nových odborných kompetencií či praktických zručností v oblasti napr. predaja a pod. Toto vzdelávanie je obvykle krátkodobé či strednodobé formou kurzov. Podľa Beneša (2008) platí, že vyššia kvalifikácia riadiacich pracovníkov si vyžaduje aj ich intenzívnejšiu účasť na vzdelávaní. Ich vzdelávanie je však ovplyvnené inými

preferenciami oproti vzdelávaniu radových zamestnancov. Podstata vzdelávania manažérov sa orientuje predovšetkým na zdokonalenie v oblasti samostatnosti v rozhodovaní, osobného nasadenia, presadenia sa a ďalšieho kariérneho postupu.

2.3 Potreba vzdelávania manažérov

V súvislosti s potrebou vzdelávania manažérov hovorí Dvořáková a kol. (2007, s. 310) o rozvoji manažmentu. Manažment je totiž podľa Dvořákovvej (2007, s. 310) *„jedinečným zdrojom organizácie pre získanie konkurenčnej výhody.“* Práve vzdelávanie manažérov sa tak stáva kľúčovou oblasťou vzdelávania zamestnancov organizácie. Vzdelávanie manažérov by malo odzrkadľovať nasledovné ciele:

- manažér musí byť veľmi dobre pripravený na podávanie potrebného pracovného výkonu, na prijímanie spoločných hodnôt a meniacich sa postojov,
- manažér musí byť pripravený na spoluprácu s ostatnými spolupracovníkmi, predovšetkým teda so svojimi podriadenými,
- manažér často prináša inovácie, resp. mal by byť na inovácie pripravený. Rovnako tak by ho malo vzdelávanie pripraviť na možnú zmenu kvalifikácie, teda na potrebu vlastného rozvoja,
- manažér musí byť stabilným členom tímu, mal by vedieť prijímať zodpovednosť za celú pracovnú skupinu, čo znamená, že manažér musí nielen zodpovedne vykonávať kvalitnú prácu, ale tiež vlastným príkladom, predovšetkým komunikáciou a konaním pôsobiť na ostatných zamestnancov.

Potreba vzdelávania manažérov, ako aj radových zamestnancov, neustále rastie. Mení sa totiž trh, podnikateľské prostredie, tendencie na trhu práce, technológie, existuje potreba znižovania nákladov, mení sa spôsob riadenia a zvyšuje sa kvalita produktov (Barták, 2007).

Cimbálníková (2008) vo svojom príspevku identifikuje najvýraznejšie spoločenské zmeny, kvôli ktorým rastie potreba vzdelávania manažérov. Podľa Cimbálníkovvej (2008, s. 2) totiž *„manažéri sú najdôležitejšími článkami organizácie a ich výkon priamo ovplyvňuje výsledky firmy. Navyiac sú manažéri nositeľmi firemnej kultúry, ovplyvňujú svojich kolegov, spolupracovníkov, sú realizátormi zmien.“*

K potrebám ich vzdelávania Cimbálníková (2008) radí rešpektovať nasledovné poznatky, znamenajúce, že:

- spoločnosť sa transformuje z informačnej na znalostnú,
- mení sa politické, sociálne, ekonomické aj technologické prostredie,
- výroba aj služby, ktoré sú problémové, sa prenášajú zo Západnej Európy smerom do Európy strednej,
- veľké množstvo našich manažérov sa dostáva do vedenia v zahraničných spoločnostiach,
- konkurencia rastie na celosvetovej úrovni, pričom do konkurenčnej výhody sa dostávajú tie firmy, v ktorých je rozvinuté vzdelávanie zamestnancov a manažérov,
- vznikajú úplne nové firemné koncepty, ako aj koncepty riadenia,
- možno pozorovať vznik silnej vrstvy podnikateľov na domácom trhu.

Rovnako tak aj Medzihorský (2008, s. 1) uvádza, že „*globálne zmeny vo svete iniciujú nové prístupy a formy vzdelávania, odlišné od tých, ktoré dobre fungovali v minulosti.*“ Manažéri zastávajú často úplne nové role kladúce prísne požiadavky na rozvoj ich osobnosti, pričom vzdelávanie manažérov sa prestáva chápať ako náklad, ale začína sa považovať za investíciu.

Vzdelávanie na riadiacich pozíciách sa týka predovšetkým „*zlepšovania výkonu manažérov v ich súčasných rolách a ich prípravy na vyššie funkcie a vyššiu mieru zodpovednosti v budúcnosti*“ (Armstrong, 2007, s. 489). Manažéri sa potrebujú vzdelávať z dôvodu zlepšiť svoju efektívnosť práce. Vzdelávanie má v tomto prípade zabezpečiť, aby každý manažér pochopil, čo od neho organizácia očakáva. To predpokladá stanovenie určitých cieľov, na základe ktorých bude posudzovaný ich výkon. Dôležitosť vzdelávania riadiacich pracovníkov spočíva tiež v zlepšovaní ich výkonu v ich momentálnom pracovnom zaradení a taktiež ich pripravuje na väčšiu zodpovednosť pri postupe v kariére. Vďaka vzdelávaniu je tiež možné zabezpečiť následníctvo pracovníkov manažmentu.

2.4 Zákonné normy ďalšieho vzdelávania vrátane vzdelávania manažérov

Ďalšie vzdelávanie je, okrem iného, upravované Zákonom č. 568/2009 Z. z. o celoživotnom vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Zákon upravuje celoživotné vzdelávanie. Toto nadväzuje na stupeň vzdelania, ktorý dosiahol jednotlivec v školskom vzdelávaní. Zákon tiež upravuje národnú sústavu kvalifikácií, systém monitorovania potrieb ďalšieho vzdelávania, pravidlá overovania výsledkov tohto vzdelávania a akreditáciu vzdelávacích programov pre ďalšie vzdelávanie. Ďalšie vzdelávanie je realizované vo vzdelávacích inštitúciách ďalšieho vzdelávania, pričom ním jednotlivec získava alebo si prehľbuje svoju kvalifikáciu. Ďalšie vzdelávanie nikdy nekončí získaním ďalšieho stupňa vzdelania. V § 4 zákon upravuje jednotlivé druhy ďalšieho vzdelávania. Ide o:

- ďalšie odborné vzdelávanie v programe, ktorého cieľom je doplniť, obnoviť či rozšíriť kvalifikáciu, ktorá je potrebná pre vykonávanie určitej profesie,
- rekvalifikačné vzdelávanie – táto forma ďalšieho vzdelávania je určená k získaniu čiastočnej alebo úplnej kvalifikácie, teda odbornej spôsobilosti na určitú pracovnú činnosť. Ide o vzdelávanie jednotlivcov, ktorí prostredníctvom školského vzdelania získali inú kvalifikáciu,
- rozširovanie kvalifikácie prostredníctvom kontinuálneho vzdelávania vo vzdelávacích programoch,
- záujmové, občianske vzdelávanie, prostredníctvom ktorého si jednotlivec uspokojuje svoje záujmy a rozvíja svoju osobnosť.

Ďalšie vzdelávanie môže byť poskytované rôznymi vzdelávacími inštitúciami, ktoré sú upravené v § 5 tohto zákona. Ide o stredné odborné školy, gymnáziá, konzervatóriá, jazykové školy, základné umelecké školy, ale tiež fyzické a právnické osoby, ktoré majú ďalšie vzdelávanie v predmete svojej činnosti.

Jednou z ďalších zákonných noriem ďalšieho vzdelávania je Zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti. Ten v § 44 vymedzuje vzdelávanie a prípravu pre trh práce. Toto vzdelávanie môže byť teoretické, ale tiež praktické a vďaka nemu získava jednotlivec nové teoretické aj praktické odborné zručnosti za účelom uplatnenia sa na

trhu práce, ako aj za účelom udržania sa vo svojom pôvodnom zamestnaní. Obsah a rozsah vzdelávania sa odvíja od aktuálnej úrovne vedomostí a odborných zručností, a to tak, aby tieto boli využité pri získavaní nových vedomostí a zručností. Pre záujemcu o zamestnanie toto vzdelávanie zabezpečuje ústredie a úrad, zamestnancovi ho zabezpečuje zamestnávateľ. Podľa § 47 Zákona o službách zamestnanosti vzdelávanie zamestnanca pre trh práce vykonáva „zamestnávateľ v záujme ďalšieho pracovného uplatnenia svojich zamestnancov formou všeobecného vzdelávania a prípravy pre trh práce zamestnanca.“ Toto vzdelávanie je považované za prekážku v práci na strane zamestnanca, keďže je realizované v pracovnom čase.

O zvyšovanie a prehlbovanie kvalifikácie sa podľa Zákonníka práce č. 311/2001 Z. z. stará zamestnávateľ (§ 153). Podľa § 154 zákonníka v prípade, že zamestnanec vstupuje do pracovného pomeru bez potrebnej kvalifikácie, zamestnávateľ mu zabezpečí zaškolenie či zaučenie. Rovnako tak je zamestnávateľ povinný rekvalifikovať zamestnanca v prípade, že tento prechádza na iné pracovné miesto či na inú prácu. Podľa zákona je však aj zamestnanec povinný prehlbovať si kvalifikáciu a to sústavne tak, aby mohol vykonávať prácu, ktorú má dohodnutú v pracovnej zmluve.

Ako uvádza Cimbálníková (2008), momentálne využívané spôsoby a formy vzdelávania manažérov nie sú dostatočne efektívne, je preto nutné hľadať nové spôsoby, ktoré by rozvíjali kompetencie manažérov. Cimbálníková (2008) podobne charakterizuje niekoľko súčasných foriem vzdelávania, ktorými sú:

- formálne vzdelávanie – toto vzdelávanie manažérov prebieha na pôde školy, avšak toto vzdelávanie poskytujú pedagógovia bez potrebnej manažérskej praxe, pričom ide najmä o odovzdávanie vedomostí bez spätnej väzby, v ktorej by boli aplikované výsledky vzdelávania,
- neformálne vzdelávanie – v tomto prípade ide o ďalšie vzdelávanie v rámci vykonávanej profesie, ktoré je realizované prostredníctvom manažérskych kurzov. Často však ide iba o vzdelávanie jednorazovou formou a zameriava sa na vedomosti, ktoré sú uplatniteľné v ďalšej praxi manažéra,
- firemné vzdelávanie – vzdelávanie je v tomto prípade realizované externými alebo internými lektormi. Je orientované na konkrétne požiadavky organizácie a má podobu výcviku zručností v spojitosti s praxou,

- vzdelávanie na pôde vysokých škôl – MBA programy, ktoré zahŕňajú aspekty vysokoškolského vzdelávania vrátane skúšok, zápočtov a pod. Toto vzdelávanie je systémové a uplatňuje sa v ňom spätná väzba.

K ďalším metódam vzdelávania manažérov autorka zaraďuje napríklad workshopy, prednášky, výcviky zručnosti a pod.

Za mimoriadne perspektívnu formu vzdelávania manažérov je dnes považovaný e-learning, teda vzdelávanie cez internet. Ide o výhodnú formu z viacerých hľadísk, či už z finančného alebo časového hľadiska. Výučba prebieha formou elektronického kurzu za pomoci najrôznejších výučbových stratégií a zabezpečuje aj dôležitú spätnú väzbu (Kadétová, Purkert, 2008).

Podľa Zákona č. 568/2009 Z. z. o celoživotnom vzdelávaní sa za ďalšie vzdelávanie považuje to, ktoré nadväzuje na vzdelanie, ktoré dosiahol jednotlivec v školskom vzdelávaní. Zákon tiež upravuje možnosti akreditácie jednotlivých vzdelávacích programov. Podľa § 4 bod 2. môže byť vzdelávanie realizované vzdelávacími inštitúciami, ktoré môžu poskytovať akreditované a neakreditované vzdelávacie programy. Jednotlivé vzdelávacie programy môžu byť uskutočňované prezenčne, dištančnou formou alebo kombináciou týchto foriem. Vzdelávacími inštitúciami môžu byť:

- všetky školy, ktoré poskytujú okrem štandardného školského vyučovania aj vzdelávacie programy,
- právnické osoby – ide o spoločnosti, ktoré v závislosti od svojho predmetu činnosti poskytujú vzdelávanie, prípadne činnosti so vzdelávaním súvisiace,
- fyzické osoby – jednotlivci poskytujúci vzdelávanie a činnosti s ním priamo súvisiace.

Akákoľvek vzdelávacia inštitúcia môže vzdelávanie realizovať iba na základe potvrdenia o akreditácii Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky. Posudzovanie o vydaní či nevydaní akreditácie vykonáva akreditačná komisia vymenovaná ministrom školstva, pričom táto komisia hodnotí schopnosť danej vzdelávacej inštitúcie uskutočňovať plánovaný vzdelávací program. Toto posudzovanie vychádza zo splnenia podmienok uvedených v § 10 tohto zákona. K týmto podmienkam patrí:

- dokladovanie odbornej spôsobilosti – vzdelávacia inštitúcia musí pre získanie akreditácie predložiť doklad o odbornej a lektorskej spôsobilosti garanta,
- dokladovanie odbornej spôsobilosti lektorov, ako aj o ich spôsobilosti vykonávať lektorskú činnosť,
- dokladovanie potrebného materiálne – technického zabezpečenia vzdelávacieho programu, ako aj priestorového zabezpečenia,
- predloženie samotného vzdelávacieho programu, čo znamená nielen systematické vzdelávanie, ale aj jeho využívanie.

Vzdelávanie manažérov v tomto zmysle vo veľkej miere závisí nielen od kvality vzdelávacích inštitúcií a spracovaných vzdelávacích projektov, ale predovšetkým od odbornej i pedagogicko-psychologickej pripravenosti a aktivít lektorov. Práve odbornosť a pedagogicko-psychologická úroveň lektora zvyrazňujú jeho osobnostný profil, ktorý pozitívne vplýva na študujúcich manažérov.

3 FORMY A METÓDY VZDELÁVANIA MANAŽÉROV

Vzdelávanie manažérov, má tak, ako každé iné vzdelávanie, svoje metódy a formy vzdelávania, ktoré môžu byť určitou zárukou kvality samotného vzdelania. Formy a metódy vzdelávania manažérov, ktoré sa využívajú v praxi, majú v procese vzdelávania manažérov veľký význam. Dôležité je taktiež plánovanie vzdelávania, ktorého podstatou je príprava na samotné vzdelávanie za účelom dosiahnutia maximálnej efektivity tohto procesu. Súčasťou samotného procesu vzdelávania, je aj jeho hodnotenie ako jeho prirodzenej súčasti a procesu, ktorý zisťuje a odhaľuje účelnosť vzdelávania, jeho výstupy a prináša informácie pre budúce vzdelávanie.

3.1 Organizačné formy vzdelávania

Formou vzdelávania môžeme označiť „*druh procesu, pri ktorom dochádza k tomuto odovzdávaniu a získavaniu nových informácií a precvičovaniu zručností*“ (Dvořáková, 2007, s. 296). Formy vzdelávania môžeme deliť a kombinovať, pričom vychádzame zo štyroch základných foriem vzdelávacieho procesu – riadený, neriadený, pracovný a nepracovný. Z kombinácie týchto foriem vzdelávania získavame nasledovné formy jeho realizácie (Dvořáková, 2007), ktorými sú:

1. Riadené vzdelávanie pri výkone práce na pracovisku – ide o neformálne vzdelávanie, ktoré prebieha pod vedením interného školiteľa alebo kolegu a účastník sa v ňom učí nové vedomosti, poznatky a zručnosti počas plnenia pracovných povinností. Vyššou formou tohto typu vzdelávania je stretávanie sa zamestnancov a riešenie spoločných pracovných úloh a profesijných záujmov. Podnik alebo firma v tomto prípade iba vytvárajú vhodné podmienky na realizáciu tohto vzdelávania.
2. Riadené vzdelávanie mimo výkonu práce na pracovisku – alebo tiež formálne vzdelávanie, v ktorom sa zamestnanci vzdelávajú mimo svojho pracoviska. Vzdelávanie prebieha na miestach na to určených, pričom lektor môže byť interný aj externý.

3. Riadenie vzdelávania mimo areál zamestnávateľa – nazývané tiež ako inštitucionalizované vzdelávanie, kam zaraďujeme napríklad aj vzdelávanie v rámci národného školského systému, a to na úrovni stredných a vysokých škôl z hľadiska zamestnávateľa. Patrí sem tiež vzdelávanie mimo národného školského systému a vzdelávanie prostredníctvom stáží a študijných ciest. Ide o dlhodobejšie vzdelávanie a jeho výhodou je, že zamestnanci sú viac motivovaní vzdelávať sa a osobne rásť, pričom si skúsenosti a vedomosti môžu porovnať aj so zamestnancami z iných podnikov.
4. Neriadené vzdelávanie pri výkone práce na pracovisku – teda informálne vzdelávanie, v ktorom sa človek potrebuje v priebehu práce učiť neustále, aby mohol naplňať požiadavky svojho pracoviska. Nové skúsenosti a poznatky získava zamestnanec iba pozorovaním iných a hľadaním informácií, ktoré potrebuje k výkonu svojej pracovnej náplne. Predpokladá sa, že v rámci tejto formy vzdelávania je zamestnanec dostatočne aktívny a motivovaný zamestnávateľom, aby takto konal.
5. Neriadené vzdelávanie mimo výkon práce na pracovisku – teda interpersonálne vzdelávanie, pri ktorom vstupujú do hry širšie medzilidské vzťahy a sociálne postavenie jednotlivcov v rámci podniku alebo organizácie. Zamestnanec v tomto prípade získava informácie inak ako vzdelávacími aktivitami alebo pri práci, môže to byť napríklad neformálnou komunikáciou, prostredníctvom organizačnej kultúry alebo tiež formálnejšími procesmi ako napríklad motivačný program a odmeňovanie.
6. Neriadené vzdelávanie mimo areál zamestnávateľa – teda celoživotné sebavzdelávanie, pretože v súčasnosti je nevyhnutné, aby sa jednotlivec v takmer každej profesii neustále vzdelával. Ak sa jednotlivec chce uplatniť na trhu práce, je nevyhnutné, aby si zvyšoval kvalifikáciu. Nielen v súkromnom živote, ale tiež v profesijnom raste je nevyhnutné, aby jednotlivec využíval interdisciplinárny prístup pri riešení prakticky každej situácie. Znamená to široký okruh možností a postupov v záujme kvality a perspektívy praxe.

Podľa Vetešku a kol. (2011) sú formy vzdelávania chápané ako určité usporiadanie vzdelávacieho procesu, vytvorenie prostredia na vzdelávanie a spôsob,

akým vzdelávanie prebieha zo strany lektora a účastníkov. Formy vzdelávania definujú predovšetkým časový a priestorový rozsah vzdelávania a hlavne samotného vyučovania. V čase, kedy si lektor vyberá vhodné formy vyučovania, musí brať do úvahy niektoré faktory, ako napríklad počet účastníkov, čas a miesto výučby a tiež podiel, akým sa študenti budú na samotnom vyučovaní zapájať, pričom musí prihliadať tiež na zameranie akcie a obsahu vzdelávania. Z hľadiska množstva účastníkov rozlišujeme individuálne, párové, skupinové a hromadné vzdelávanie. Z hľadiska organizácie vzdelávacej akcie rozlišujeme trvalé alebo nestále zloženie účastníkov a z hľadiska dĺžky trvania vzdelávania rozlišujeme jednorázové a cyklické. Podľa špecifikácie subsystémového vzdelávania sa rozdeľuje na školskú a mimoškolskú výučbu dospelých a firemné vzdelávanie.

Podľa Palána a Langeru (2008) rozoznávame ďalšie formy vzdelávania:

- podľa dĺžky trvania – vyučovacia hodina, deň, týždeň a pod.,
- podľa prostredia, v ktorom je vykonávané vzdelávanie – na pracovisku, mimo pracoviska, v prírode, vo virtuálnom prostredí a pod.,
- podľa interakcie vzdelávateľ – vzdelávaný – priama interakcia, teda osobný kontakt oboch strán a nepriama interakcia, napríklad internet,
- podľa zamerania vzdelávacieho procesu – kvalifikačné a rekvalifikačné kurzy, záujmové vzdelávanie a občianske vzdelávanie.

Wankel a De Fillippi (2005) pripomínajú ešte jeden dôležitý fakt. Vzhľadom na skutočnosť, že manažéri a ľudia všeobecne, v súčasnosti, pracujú často s počítačom a inými technickými novinkami, ktoré urýchľujú a zjednodušujú komunikáciu s ľuďmi, prichádzajú s nimi menej často do priameho kontaktu. Preto je dôležité vzdelávanie koncipovať tak, aby sa manažéri zdokonaľovali nie len v používaní nových technických prvkov, ale predovšetkým v interakcii s ľuďmi v priamom kontakte.

Ako uvádza Mužík (1998), na základe didaktického a ekonomického kritéria, môžeme rozdeliť jednotlivé formy vyučovania dospelých nasledovne:

- priama výučba – aj napriek tomu, že v dnešnej dobe existuje široká paleta možností vzdelávania, priama výučba je stále najčastejšie využívanou formou

vzdelávania. Táto forma vzdelávania je charakteristická priamym, teda osobným kontaktom medzi lektorom a účastníkmi kurzu,

- kombinované vzdelávanie – v tomto prípade ide o kombináciu priameho vyučovania a individuálneho vzdelávania účastníkov, teda už mimo inštitúcie,
- korešpondenčné vzdelávanie – ide o dištančné vzdelávanie, v rámci ktorého pracujú lektor a účastník oddelene od seba. Dnes sa táto metóda nazýva aj e-learning. Účastník vzdelávacieho programu rieši úlohy zadané lektorom a študuje odporúčené materiály mimo vzdelávacej inštitúcie.

V súčasnej dobe Mužík (2010) dodáva, že dištančné vzdelávanie prebieha najčastejšie na základe e-mailovej komunikácie medzi lektorom a účastníkom. Kontakt medzi nimi sa uskutočňuje iba počas seminárov či úvodných prednášok.

- terénne vzdelávanie – ide o vzdelávanie priamo na pracovisku manažéra, prípadne v rámci kurzov v prírode, na vzdelávacích zájazdoch, pobytoch prípadne v rámci konferencií usporadúvaných mimo pracoviska manažéra.

Uvedené formy vzdelávania sú určené pre dospelých všeobecne, ale je možné uplatniť ich aj na vzdelávanie manažérov, ktoré prebieha prakticky rovnako ako každé iné vzdelávanie dospelých.

3.2 Metódy vzdelávania manažérov

V prípade pracovných schopností jednotlivcov je rozhodujúca ich kvalifikácia avšak v priebehu realizácie dôležitosť získavajú tiež sociálne zručnosti, osobnosť jednotlivcov a vhodné sociálne vlastnosti. Z toho vyplýva, že je nevyhnutné považovať vzdelávanie za celoživotný proces, pretože okrem samotného nadobúdania nových a inovatívnych vedomostí v sebe nesie tiež formovanie pracovných zručností. Hudáková (2012) uvádza, že z hľadiska miesta, kde sa vzdelávanie realizuje, rozlišujeme dve skupiny metód a to:

1. Metódy vzdelávania na pracovisku – teda metódy vzdelávania v priebehu výkonu práce, ktoré vedie skúsenejší kolega alebo vyššie postavený zamestnanec. K týmto metódam patrí napríklad demonštrovanie, inštruktáž,

koučovanie, mentorovanie, konzultovanie, rotácia práce, pracovné porady, asistovanie a pod. Tieto metódy sa zameriavajú na získavanie praktických zručností a výhodou je, že sú realizované v reálnych podmienkach. Nevýhodou je, že niekedy manažér, ktorý vzdeláva kolegu nemusí byť dostatočne kompetentný a teda ani samotné vzdelávanie touto metódou nemusí byť efektívne,

2. Metódy vzdelávania mimo pracoviska – realizujú sa formou kurzov, školení a výcvikov a patria sem napríklad prednášky, prípadové štúdie, simulácie, workshopy, assesment centre a pod. Tieto metódy vzdelávania sú pomerne efektívne a rozvíjajú u účastníkov rôzne interpersonálne zručnosti a vedomosti v požadovanej oblasti. V prípade týchto metód vzdelávania sa dosahujú najvyššie úrovne kvalifikovaných školiteľov, avšak menšou nevýhodou je strata kontaktu s reálnym pracovným prostredím a teda problematické prenesenie naučeného do pracovnej praxe.

Dvořáková (2007) dodáva, že v prípade použitia metód mimo pracoviska sa výber konkrétnych vzdelávacích a vyučovacích metód ponecháva na inštitúcii, ktorá vzdelávanie zabezpečuje, avšak samozrejme je dôležité taktiež želanie, resp. nariadenie zamestnávateľa. Spravidla sú však tieto metódy určené priamo pre konkrétnu firmu alebo podnik tak, aby zvýšili efektivitu práce zamestnancov tam, kde je to potrebné a naplnili presne stanovené ciele.

Wankel a DeFillippi (2003) dopĺňajú, že v prípade vzdelávania mimo pracoviska je nevyhnutné prihliadať na samotné prostredie, v ktorom je vzdelávanie realizované. V prípade, že je toto prostredie prepojené s prácou a pracoviskom účastníkov a súčasne s obsahom vzdelávacej aktivity, pôsobí mimoriadne motivačne. Na tento fakt, ako upozorňujú autori, sa však nesmie zabúdať ani v prípade inovatívnych možností vzdelávania, ako je e-learning, kde sa dôraz kladie na komunikáciu.

Výber metód vzdelávania je vždy ovplyvnený niekoľkými rôznymi faktormi a preto je dôležité, aby sa vzdelávací subjekt rozhodol správne a tak, aby vzdelávanie prinieslo požadované výsledky. Všeobecne však na výber metód vzdelávania vplyvajú nasledovné faktory (Vodák a kol., 2011):

- Ciele učenia – teda vedomosti, zručnosti, schopnosti, postoje a hodnoty,
- Ľudské faktory – lektori, samotní účastníci a prostredie, kde je vzdelávanie realizované,
- Predmet a obsah vzdelávania – špecifický predmet a požiadavky podniku, interdisciplinárne ťažkosti,
- Časové a materiálne faktory – čas, financie, vzdelávacie zariadenie,
- Princípy učenia – motivácia, aktívne zapojenie, individuálny prístup, spätná väzba, prenos poznatkov.

Pri vzdelávaní manažérov môžeme rozlišovať jednotlivé metódy na formálne a neformálne. V prípade formálnych metód je dôležitý fakt, že sú založené na odhalení a určení potrieb rozvoja, a to na základe hodnotenia pracovného výkonu. Tieto metódy rozvíjajú schopnosti a vedomosti účastníkov za pomoci koučovania, konzultovania alebo poskytovania spätnej väzby, prostredníctvom rotácie práce a účasti na projektoch a pomocou interných alebo externých kurzov. Môžu poskytovať aj štrukturované sebarozvíjanie, ktoré sa realizuje pomocou individuálnych učebných programov a plánov. Pri neformálnych metódach sa vzdelávanie a rozširovanie vedomostí či zručností realizuje v priebehu samotného výkonu práce a v pracovnom prostredí. V niektorých prípadoch však môžeme hovoriť aj o empirickom vzdelávaní, ktoré je realizované prirodzene, často bez toho, aby účastníci vedeli, resp. uvedomili si, že sa vzdelávajú. Deje sa to v situáciách, kedy manažéri riešia neobvyklú a často problémovú úlohu, pri ktorej je nutné vymyslieť nový spôsob riešenia. Následne postupne analyzujú všetko, čo museli spraviť a akým spôsobom jednotlivé kroky prispeli k úspechu, resp. neúspechu. Niektorí manažéri však v tejto metóde nevidia význam a považujú ju za zbytočnú (Folwarczná, 2010).

3.3 Plánovanie a realizácia vzdelávania

Plánovanie je pojem, ktorým sa v minulosti označovalo správne riadenie a predvídanie. Samotné plánovanie je pritom „*predpokladom zmysluplnosti, účelnosti a zabezpečenia poslania vzdelávania inštitúcie, organizácie*“ (Ďurič a kol., 2000, s.

505). Zahŕňa v sebe definovanie a stanovenie cieľov a z nich vychádzajúcich postupov na realizáciu vzdelávania. Plánovaním by sa mali získať odpovede na základné otázky o vzdelávaní, ktoré hovoria o jeho:

- smerovaní,
- zameraní,
- mieste,
- časovom vymedzení,
- zdrojoch,
- nástrojoch,
- spôsobe realizácie, zodpovednosť a s nimi spojené aktivity celkovej realizácie vzdelávania. Jednoznačné vysvetlenie zámerov vzdelávania umožňuje jeho plynulý i kvalitný proces.

Príprava na samotné vzdelávanie a výučbu kladie zodpovednosť na lektora, pretože tento spôsob vzdelávania, teda vzdelávanie dospelých prináša možnosti využiť poznanie a bádanie samotného lektora. Pri plánovaní je však nevyhnutné. Aby lektor delil jednotlivé plánované etapy vyučovania na fázy, ktoré proces vyučovania sprehľadnia pre samotných účastníkov, ale tiež pre lektora (Veteška a kol., 2011).

Z hľadiska časového úseku vzdelávania sa vzdelávanie môže plánovať na konkrétnejšie ročníky, etapy, či moduly a tieto potom následne plánovať jednotlivo. Z hľadiska časového delenia samotného vyučovacieho úseku sa môže plánovanie deliť podľa určitých fáz, a to prípravnej a následne prezentačnej fázy, následne fázy didaktickej, systematizačnej, aplikačnej, reprodukčnej a diagnostickej. V jednotlivých fázach sa potom plánuje, samotný proces vzdelávania, ale tiež preverovanie získaného učiva, pomôcky, použitie samotných získaných vedomostí a pod. (Palán, 2011).

V okamihu, kedy sú určené potreby vzdelávania a už je vypracovaný aj samotný návrh vzdelávacieho programu, je možné začať vzdelávanie plánovať. Pri príprave je dôležité nezabúdať aj na prípravu učebných osnov a rôznych materiálov, ktoré spĺňajú požiadavky na vzdelávanie a rozvoj. Plánovanie samotného vzdelávania sa realizuje v nasledovných fázach (Vodák, Kucharčíková, 2011), ktorými sú:

1. Prípravná fáza – určuje a špecifikuje potreby, analyzuje jednotlivých účastníkov a stanovuje ciele celého vzdelávacieho projektu. V prípade, ak je vzdelávací program dlhodobý, je možné stanoviť aj čiastkové ciele dotýkajúce sa jednotlivých oblastí vzdelávania. Všetky ciele a ich dosiahnutie, resp. nedosiahnutie vypovedajú o výsledkoch. Nevyhnutným sa v tejto fáze stáva rozdeľovanie zámerov a cieľov, pretože ciele môžeme ďalej deliť na menšie ciele, ktoré sa dotýkajú konkrétnej oblasti vzdelávania.
2. Realizačná fáza – zahŕňa vývoj a už aj samotnú realizáciu vzdelávania formou rôznych úloh. V rámci tejto fázy sa stanovuje poradie tém, ktoré sú obsahom vzdelávania, teda môžeme povedať, že sa určuje spôsob, akým bude prebiehať samotné vzdelávanie. V tejto fáze sa určujú aj techniky vzdelávania, pričom pri ich výbere sa zohľadňuje ľudský faktor, a to najmä jeho intelektuálne schopnosti, vzdelávanie, zaradenie jednotlivých účastníkov na konkrétne pozície v podniku a ich motivácia. Výber techník pritom zohľadňuje taktiež počet účastníkov daného vzdelávania, zameranie a priority podniku a jeho podmienky spolupráce či obavy jednotlivých účastníkov,
3. Fáza zdokonaľovania – je súčasťou tvorby vzdelávacieho plánu, pretože sa dotýka priebežného hodnotenia jednotlivých etáp vzdelávacieho programu vzhľadom na jeho ciele. Okrem hodnotenia sa hľadajú možnosti, ako zlepšiť proces vzdelávania a využiť všetky vhodné a dostupné techniky a preverujú sa tiež informácie, ktoré účastníci získali, úroveň organizačného zabezpečenia, ako je ubytovanie, stravovanie, doprava a pod. V tejto fáze sú najdôležitejšími členmi lektori, organizátori a tiež účastníci vzdelávania a manažéri. Veľmi dôležitý je však aj výber vhodných metód hodnotenia.

V porovnaní s uvedenými fázami Veteška a kol. (2011) uvažujú o štyroch iných fázach plánovania vzdelávacieho procesu, a to o fáze motivačnej, ktorá pripravuje študentov na samotné vzdelávanie a osvojenie si učiva. Druhou fázou je expozičná fáza, ktorá sa zameriava na vytvorenie a osvojovanie nových vedomostí. Treťou je fáza fixačná, kedy si študenti osvojujú a prehľbujú získané vedomosti a poslednou je

verifikačná fáza, ktorej podstatou je overovanie získaných zručností a vedomostí. Uvedené fázy sú spojené aj s didaktickými fázami vyučovacieho procesu.

Pri realizácii vzdelávania je, pre zefektívnenie tohto procesu, vhodné použiť postup, ktorý pomáha zvýšiť rozsah poznatkov, ktoré dokážu účastníci vzdelávania integrovať (Wankel, Stachowicz – Stanusch, 2011). Sú to postupy viazané na úlohy s cieľom:

- určiť si účel vzdelávania – pre lepšie pochopenie, ako je nutné túto kapacitu zvýšiť,
- zvoliť vhodný prístup, metodológiu a dizajn samotného vzdelávania – vizualizácia učného pomáha zvýšiť kapacitu a prepojenosť,
- zistenia – objavovanie naučeného motivuje,
- obmedzenia objavovania – poznanie toho, kam praktický výskum môže siahť a kde sú jeho hranice,
- praktické dôsledky – čo vzdelanie prinesie účastníkom,
- sociálne dôsledky,
- hodnota – určenie hodnoty samotného vzdelávania.

Uvedenými aktivitami sa dynamizuje vzdelávací proces viazaný aj na motiváciu k vzdelávaniu. Vplyvom týchto aktivít je možné rozšíriť obsah vzdelávania a dopomôcť účastníkom k zvýšeniu ich vzdelávacej kapacity.

3.4 Hodnotenie vzdelávania

Hodnotenie vzdelávania je poslednou časťou celého vzdelávacieho procesu a jeho realizácie, pričom sa jedná o komplexný proces vyhodnocujúci prínosy a naplnenie cieľov vzdelávania. Pred spustením hodnotenia vzdelávacieho procesu je vhodné, aby sa lektori a manažéri najprv zhodli na tom, ako budú vzdelávanie hodnotiť. Dôležité je nájsť spoločné odpovede na otázky o tom, aké náklady bude mať pre podnik toto hodnotenie, kedy a ako hodnotiaci proces realizovať a ktoré modely hodnotenia je možné použiť. Medzi nevýhody hodnotenia môžeme zaradiť napríklad fakt, že tento

proces je pomerne náročný na získavanie potrebných informácií, vyžaduje si množstvo času, finančných prostriedkov a dostatočnú spoluprácu lektorov, účastníkov vzdelávania a manažmentu. Okrem toho sú výsledky podobného hodnotenia často posudzované subjektívne, teda nemusia zákonite priniesť informáciu o objektívnom stave veci. Prínosy hodnotenia je často náročné kvantifikovať, pričom dopady hodnotenia nie je vždy jednoduché oddeliť od iných podnikových procesov (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Medzi výhody hodnotenia vzdelávacieho procesu môžeme zaradiť skutočnosť, že manažmentu podniku dáva informácie o ľudských zdrojoch a o potrebe venovať im pozornosť, čo prispieva k zlepšovaniu vzťahov medzi účastníkmi vzdelávacieho procesu. Hodnotenie jednoznačne prispieva aj k efektivite podnikania a podporuje silnejšiu väzbu medzi cieľmi vzdelávania a cieľmi podniku. Na účastníkov pôsobí hodnotenie vzdelávania ako záväzný prvok, ktorý ich núti sledovať svoj výkon a smerovať ho k návratnosti investície. Okrem toho sa hodnotenie zameriava aj na osobnostné funkcie, pričom zlepšuje výkonnosť účastníkov vzdelávania. Pre podnik je prínosom predovšetkým v oblasti rozhodovania o skutočnosti, ktoré vzdelávacie aktivity boli najviac efektívne a či je tento spôsob vzdelávania vhodný pre danú skupinu účastníkov, resp. tím. Dokáže tiež určiť, v ktorých oblastiach je možné získať lepšiu návratnosť investície do ľudského kapitálu, prípadne ako je možné dosiahnuť rovnaký výsledok ale iným spôsobom (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Hodnotenie vzdelávacieho procesu prináša informácie o tom, čo jednotlivec po skončení vzdelávacieho procesu vie, čo dokáže a čomu rozumie. Medzi významné pozitívne stránky hodnotenia možno zaradiť navrhovanie nových, alebo existujúcich kvalifikácií a ich uznávanie, čo má význam pre samotného účastníka vzdelávania, ako aj pre zamestnávateľa, ktorý získava prehľad a začína vnímať spojenie medzi účastníkmi vzdelávania a konkrétnymi podnikovými činnosťami. Hodnotenie teda prináša aj inovatívne nástroje pre zlepšenie a zefektívnenie chodu podniku. Hodnotením sa však získava tiež prehľad o tom, ktoré typy jednotlivcov sa lepšie a rýchlejšie vzdelávajú (Veteška, 2010).

V procese hodnotenia vzdelávania je možné použiť aj konkrétny postup (Dvořáková, 2007) nasledovne:

1. Definovanie výsledkov a cieľov, ktoré má vzdelávanie dosiahnuť – iba prostredníctvom riadne stanovených cieľov vzdelávania je možné hodnotiť, či bolo vzdelávanie efektívne a prinieslo želaný efekt,
2. Zabezpečenie, aby každý z účastníkov vzdelávania, teda samotní účastníci aj školitelia vedeli, aké sú stanovené ciele a aké výsledky má vzdelávanie dosiahnuť,
3. Vytvorenie metód vhodných na porovnávanie uskutočnených a zrealizovaných výsledkov s cieľmi – dôležité je, aby tieto metódy boli jednotné pre celú organizáciu. K týmto metódam sa zaraďujú napríklad testy vedomostí účastníkov pred a po skončení vzdelávania, formuláre a dotazníky, pozorovacie checklisty, feedback meeting, teda stretnutia zabezpečujúce komunikáciu a spätnú väzbu účastníkov, výber štatistických a ekonomických ukazovateľov,
4. Hodnotenie okamžitého a dlhodobého prínosu – okamžité hodnotenie zabezpečuje získanie informácie o tom, aký efekt majú momentálne vzdelávacie skúsenosti, avšak výsledky sú hodnotené subjektívne. Dlhodobý prínos sa hodnotí s odstupom času (1 – 3 mesiace) a sleduje zavedenie nových poznatkov vzdelávania do praxe,
5. Využitie výsledkov hodnotenia – všetky informácie, ktoré podnik prostredníctvom hodnotenia získa sú smerodajnými údajmi pri ďalšom vzdelávaní.

Uvedené postupy znamenajú záujem o systematickosť a kvalitu vzdelávania nielen zo strany organizátora vzdelávania, ale aj jeho účastníkov.

V tomto zmysle po procese hodnotenia nasleduje aj etapa regulácie vzdelávania z hľadiska výsledkov práce i celkového pôsobenia manažérov. Celkové záverečné hodnotenie prináša nielen informáciu o úspešnosti vzdelávania, ale tiež spätnú väzbu vzdelávateľom o metódach a spôsobe vzdelávania, ktoré využívajú.

4 METODOLOGICKÉ VÝCHODISKÁ A METODICKÉ POSTUPY VÝSKUMU

V oblasti vzdelávania manažérov je nevyhnutné zisťovať a priebežne overovať spokojnosť, efektívnosť a rozsah, či frekvenciu ich vzdelávania. Tento fakt by mali kontrolovať a dokumentovať nielen samotné podniky a firmy, ale tiež spoločenské organizácie pôsobiace na poli vzdelávania dospelých v riadiacich pozíciách. Vzdelávanie pritom prebieha odlišne v závislosti od pôvodu podniku, teda či má podnik korene na Slovensku, alebo je produktom zahraničného vlastníka. Výskum bol zameraný na vzdelávanie manažérov a jeho porovnanie vzhľadom na národnú orientáciu podniku.

4.1 Ciele výskumu a výskumné hypotézy

Hlavný cieľ výskumu

Identifikovať a komparovať najefektívnejšie metódy vzdelávania manažérov, využiteľnosť získaných vedomostí v praxi, efektívnosť tohto vzdelávania a jeho frekvenciu, ako aj kvalitu vzdelávacích metód z hľadiska národnej orientácie daného podniku.

Čiastkové ciele:

1. Identifikovať a komparovať najefektívnejšie metódy vzdelávania manažérov v podnikoch, ktoré majú slovenský pôvod a v podnikoch, ktoré majú pôvod v zahraničí.
2. Identifikovať a komparovať postoje manažérov k využiteľnosti získaných vedomostí v praxi v podnikoch, ktoré majú slovenský pôvod a v podnikoch, ktoré majú pôvod v zahraničí.
3. Identifikovať a komparovať postoj manažérov k efektívnosti vzdelávania v podnikoch, ktoré majú slovenský pôvod a v podnikoch, ktoré majú pôvod v zahraničí.

4. Identifikovať a komparovať frekvenciu vzdelávacích činností v podnikoch, ktoré majú slovenský pôvod a v podnikoch, ktoré majú pôvod v zahraničí.
5. Identifikovať a komparovať postoj manažérov ku kvalite vzdelávacích metód v podnikoch, ktoré majú slovenský pôvod a v podnikoch, ktoré majú pôvod v zahraničí.

V súlade so stanovenými cieľmi boli spracované hypotézy výskumu nasledovne:

1. Manažéri zamestnaní v podnikoch, ktoré majú zahraničný pôvod, budú udávať, že za najefektívnejšiu metódu vzdelávania považujú metódu „soft skills“ častejšie, ako manažéri zamestnaní v podnikoch, ktoré majú slovenský pôvod.
2. Manažéri zamestnaní v podnikoch, ktoré majú zahraničný pôvod, budú častejšie udávať, že vedomosti nadobudnuté vzdelávaním sú v praxi využiteľné, ako manažéri zamestnaní v podnikoch, ktoré majú slovenský pôvod.
3. Manažéri zamestnaní v podnikoch, ktoré majú zahraničný pôvod, budú udávať častejšie, že vzdelávanie je efektívne ako manažéri zamestnaní v podnikoch, ktoré majú svoj pôvod na Slovensku.
4. Manažéri zamestnaní v zahraničných podnikoch, budú udávať, že frekvencia vzdelávacích aktivít je u nich vyššia ako u manažérov zamestnaných v slovenských podnikoch.
5. Manažéri zamestnaní v zahraničných podnikoch budú častejšie udávať, že vzdelávacie metódy sú kvalitné, ako manažéri zamestnaní v slovenských podnikoch.

4.2 Metódy realizácie a vyhodnotenia výskumu

Výskum bol realizovaný prostredníctvom dotazníkovej metódy výskumu. Túto metódu sme vybrali z dôvodu vysokej efektívnosti v oblasti realizácie výskumu a v oblasti zberu informácií a údajov potrebných pre dosiahnutie cieľa a overenie hypotéz. Vďaka tejto výskumnej metóde je možné získať množstvo informácií od veľkého počtu respondentov na rôznych miestach, pričom metodologicky umožňuje aj štatistické overenie a potvrdenie, resp. vyvrátenie hypotéz.

Pre potreby diplomovej práce sme dotazník zostavili svojpomocne, nevyužili sme žiadny z existujúcich štruktúrovaných dotazníkov. Pred realizáciou výskumu sme si stanovili ciele a z nich vyvodili hypotézy, ktoré sme overovali pomocou dotazníka, ktorý obsahoval celkovo 20 otázok. Tieto otázky boli rozdelené na dve základné časti. V prvej časti dotazníka sú položky zamerané na zistenie reprezentatívnosti výskumnej vzorky a overujú pohlavie, vek, dĺžku pôsobenia na aktuálnom pracovisku, dĺžku pôsobenia v aktuálnej funkcii manažéra, pôvod spoločnosti, v ktorej respondent pracuje a veľkosť podniku, v ktorom manažér pracuje. Z celkového hľadiska bolo v dotazníku 18 otázok uzatvorených a dve otázky otvorené. V uzatvorených otázkach mali respondenti možnosť vybrať si jednu alebo viac ako jednu z možností odpovedí, ktoré boli vopred pripravené, a ktoré najviac vystihovali ich názor alebo postoj k danej veci. V otvorených otázkach mohli respondenti voľne vyjadriť svoj názor na otázku a jej obsah. Rozhodli sme sa tak preto, že uzatvorené otázky umožňujú respondentom rozhodovať sa rýchlo a sú súčasne smerodajné pri samotnej otázke. Ohraničením možností odpovedí respondentov v uzatvorených otázkach sa vyhneme širokému zisťovaniu danej problematiky a súčasne sa môžeme zamerať iba na tie najužšie zistenia, ktoré pre potreby cieľov a hypotéz chceme získať. Dotazník bol anonymný a respondenti boli o tom vopred upozornení. Vďaka tomuto pozitívnemu faktoru dotazník predpokladáme, že odpovede respondentov budú pravdivé a úprimné, pretože dotazníky vyplňali osamote a s dodržaním maximálne anonymity.

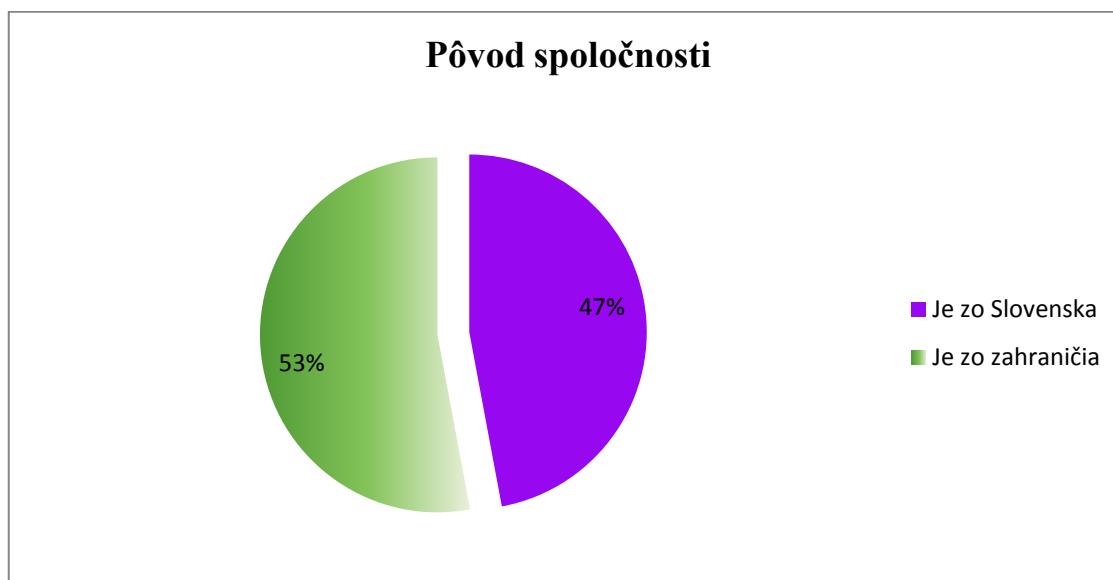
Realizácia výskumu bola realizovaná formou osobných kontaktov s manažérmi jednotlivých podnikov a firiem, ktoré sme oslovili so žiadosťou o pomoc. Po vyplnení dali respondenti dotazník do pripravenej zbernej nádoby, aby sme tak zabezpečili ich anonymitu.

Vyhodnotenie výskumu prebiehalo určením početností v jednotlivých možnostiach odpovedí vo všetkých otázkach. Po určení početností sme tieto údaje prepočítali na percentá a sprehľadnili pomocou grafov. V prípade otvorených otázok sme kategorizovali voľné odpovede respondentov podľa počtu jednotlivých odpovedí a následne sme zostavili najčastejšie sa vyskytujúce kategórie odpovedí. Pri vyhodnocovaní výskumu sme však dbali na hlavné delenie výskumnej skupiny a všetky odpovede sme podľa tejto zásady rozdeľovali a triedili, aby bolo možné následne ich porovnať navzájom v súlade s hypotézami.

4.3 Charakteristika výskumnej vzorky

Výskumnú vzorku tvorili manažéri v jednotlivých skúmaných podnikoch, ktoré sme oslovili a boli ochotné s nami spolupracovať. Výskumnú vzorku tvorilo 51 respondentov – manažérov, ktorí pracovali v dvanástich podnikoch alebo firmách. Šesť podnikov bolo so slovenským pôvodom a boli to Doprastav a. s., Chemolak a. s., ŽOS Trnava a. s., Hyza a. s., HKS Forge s. r. o., VUJE a. s. Zahraničné firmy, resp., podniky, v ktorých bol realizovaný výskum boli ZF Boge Elastmetall Slovakia a. s. pôvodom z Nemecka, Johns Manville Slovakia a.s. pôvodom z USA, ZF SACHS Slovakia, a.s. pôvodom z Nemecka, GEFCO Slovakia s.r.o. pôvodom z Francúzska, Volkswagen Slovakia a.s. pôvodom z Nemecka a Amylum Slovakia, s.r.o. pôvodom z Belgicka. Respondentov sme delili iba podľa pôvodu firmy, teda na respondentov z firiem so slovenským pôvodom a na respondentov z firiem so zahraničným pôvodom. Informácie o respondentoch, resp. o výskumnej vzorke sme sprehľadnili graficky a uvádzame ich nižšie.

Graf 1: Rozdelenie respondentov podľa pôvodu spoločnosti

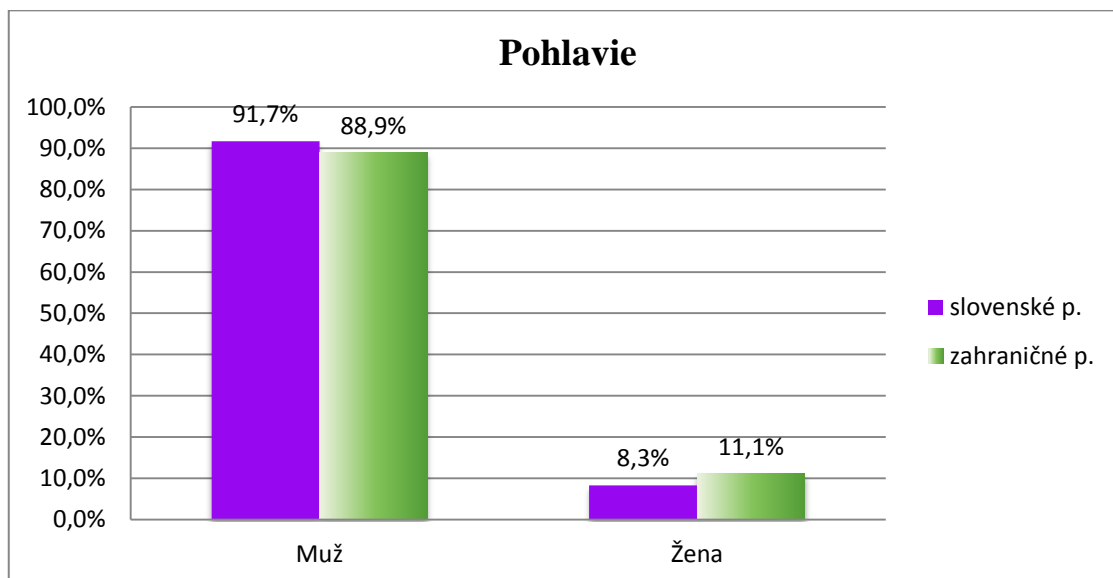


Zdroj: Vlastné spracovanie

Hlavné rozdelenie výskumnej vzorky bolo orientované podľa reality, aký je pôvod firmy alebo spoločnosti, v ktorej respondenti pracujú. Ako môžeme vidieť, najviac respondentov pochádzalo z firiem, ktorých pôvod je v zahraničí a to 53 %

respondentov. Zvyšok, teda 47 % respondentov pochádzalo z firiem so slovenským pôvodom.

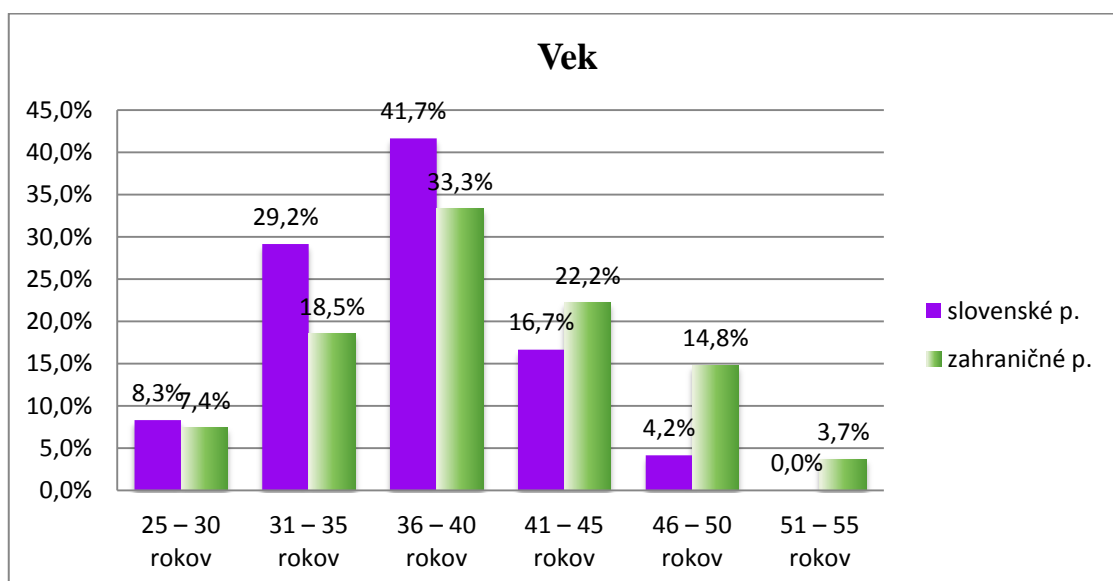
Graf 2: Rozdelenie respondentov podľa pohlavia



Zdroj: Vlastné spracovanie

Z výskumnej vzorky respondentov zo slovenských podnikov bolo 91,7 % mužov a 8,3 % žien. V prípade respondentov zo zahraničných podnikov tvorili muži 88,9 % a ženy 11,1 %.

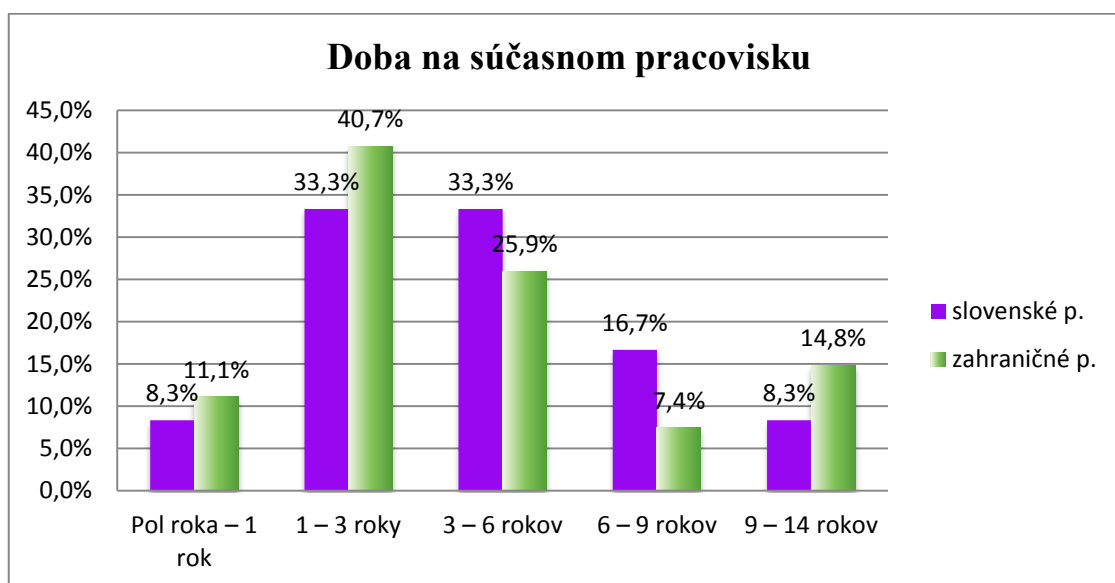
Graf 3: Rozdelenie respondentov podľa veku



Zdroj: Vlastné spracovanie

Veková štruktúra respondentov bola nasledovná. Menej ako 25 rokov nemal ani jeden manažér zo slovenského ani zahraničného podniku. Vo veku 25 – 30 rokov bolo približne 8 % respondentov zo slovenských a 7,4 % respondentov zo zahraničných podnikov. Vo veku 31 – 35 rokov bolo viac ako 29 % slovenských manažérov a 18,5 % zahraničných manažérov. Najviac respondentov uvádzalo, že ich vek je 36 – 40 rokov, a to v prípade oboch výskumných vzoriek. V prípade slovenských manažérov išlo o 41,7 % respondentov a v tomto veku bolo aj 33,3 % zahraničných manažérov. Vo veku 41 – 45 rokov bolo 16,7 % slovenských manažérov a 22,2 % manažérov zo zahraničných podnikov. 3,7 % zahraničných manažérov tiež uvádzalo, že sú vo veku 51 – 55 rokov, pričom tento vek neuvádzal ani jeden slovenský manažér. Ostatné vekové hranice, teda vek 56 – 60 rokov a viac ako 60 rokov neuvádzal ani jeden respondent.

Graf 4: Rozdelenie respondentov z hľadiska dĺžky práce na súčasnom pracovisku

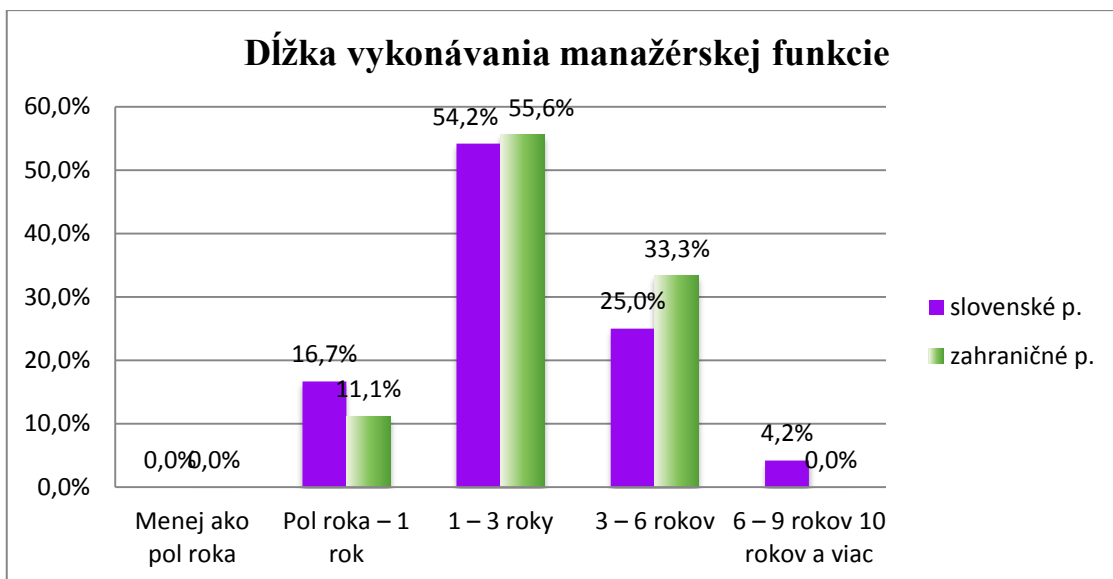


Zdroj: Vlastné spracovanie

Respondentov sme sa pýtali, ako dlho pracujú na svojom súčasnom pracovisku. Kratšie ako pol roka nepracoval na svojom pracovisku ani jeden slovenský manažér. 8,3 % slovenských manažérov odpovedalo, že na svojom pracovisku pracujú pol roka až jeden rok. Pomerne často slovenskí manažéri uvádzali, že na svojom súčasnom pracovisku pracujú 1 – 3 roky, pričom takto odpovedalo viac ako 33 % z nich. Rovnaké množstvo slovenských manažérov, teda viac ako 33 % odpovedalo, že na svojom súčasnom pracovisku pracujú 3 – 6 rokov. 16,7 % respondentov z rovnakej výskumnej

vzorky ďalej uvádzalo dĺžku zotrvania v súčasnom zamestnaní 6 – 9 rokov. 8,3 % slovenských manažérov tiež odpovedalo, že na svojom aktuálnom pracovisku pracujú už 9 – 14 rokov. Dlhšie, teda viac ako 15 rokov nepracoval na svojom pracovisku ani jeden zo slovenských manažérov. V prípade výskumnej vzorky zahraničných manažérov nepracoval na svojom pracovisku kratšie ako pol roka ani jeden respondent. 11,1 % týchto respondentov uvádzalo, že na svojom súčasnom pracovisku pracujú pol roka až jeden rok. Najčastejšie zahraniční manažéri uvádzali, že na svojom pracovisku pracujú 1 – 3 roky, pričom takto odpovedalo až takmer 41 % z nich. Necelých 26 % zahraničných manažérov ďalej odpovedalo, že na svojom pracovisku pracujú 3 – 6 rokov. Odpoveď, že na svojom pracovisku respondenti pracujú 6 – 9 rokov, uvádzalo 7,4 % zahraničných manažérov. Necelých 15 % zahraničných manažérov tiež odpovedalo, že na svojom pracovisku pracujú 9 – 14 rokov. Odpoveď 15 rokov a dlhšie neuvádzal ani jeden manažér zahraničného podniku.

Graf 5: Rozdelenie respondentov z hľadiska dĺžky výkonu manažérskej funkcie

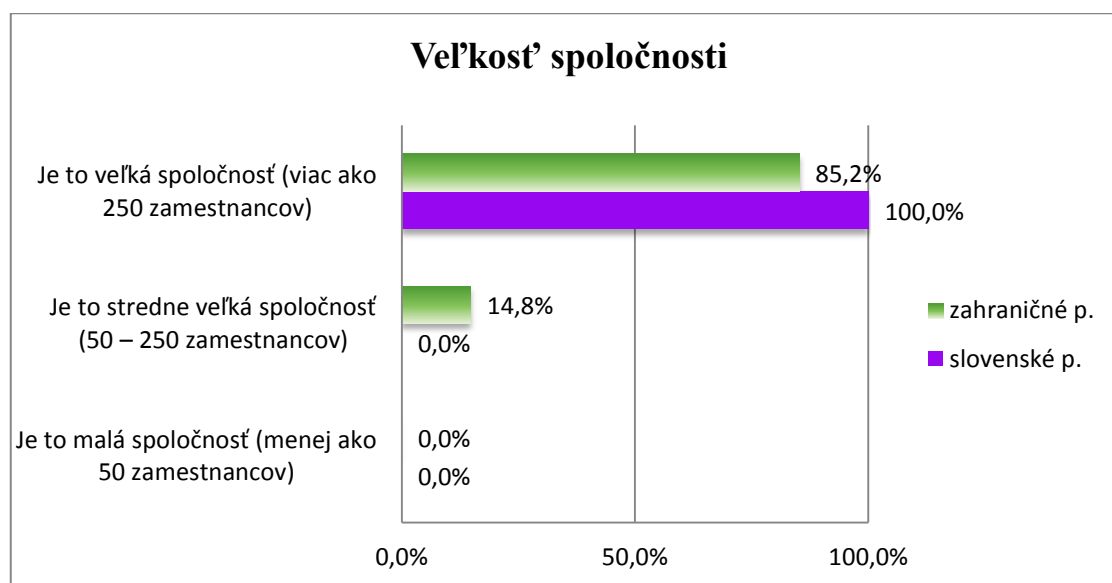


Zdroj: Vlastné spracovanie

Respondenti ďalej odpovedali na otázku, ako dlho už vykonávajú manažérsku funkciu. V prípade manažérov slovenských podnikov bola najčastejšie uvádzaná odpoveď, že svoju manažérsku funkciu vykonávajú 1 – 3 roky. Takto odpovedalo 54,2 % z nich. Rovnako túto odpoveď volili najčastejšie aj respondenti z výskumnej vzorky manažérov zahraničných podnikov, pričom takto odpovedalo 55,6 % z nich. Menej ako

pol roka nevykonáva svoju funkciu ani jeden manažér slovenského ani zahraničného podniku. Pol roka až 1 rok, ako dĺžku vykonávania manažérskej funkcie, označovalo takmer 17 % manažérov slovenských podnikov a 11,1 % manažérov zahraničných podnikov. 3 – 6 rokov vykonáva manažérsku funkciu 25 % manažérov slovenských podnikov a 33,3 % manažérov zahraničných podnikov. Možnosť, že manažéri vykonávajú svoju funkciu 6 – 9 rokov označovalo 4,2 % manažérov slovenských podnikov, zatiaľ čo túto možnosť neoznačoval ani jeden manažér zahraničného podniku. Možnosť vykonávania funkcie viac ako 10 rokov neuvádzal ani jeden respondent.

Graf 6: Rozdelenie respondentov z hľadiska veľkosti spoločnosti, v ktorej pracujú



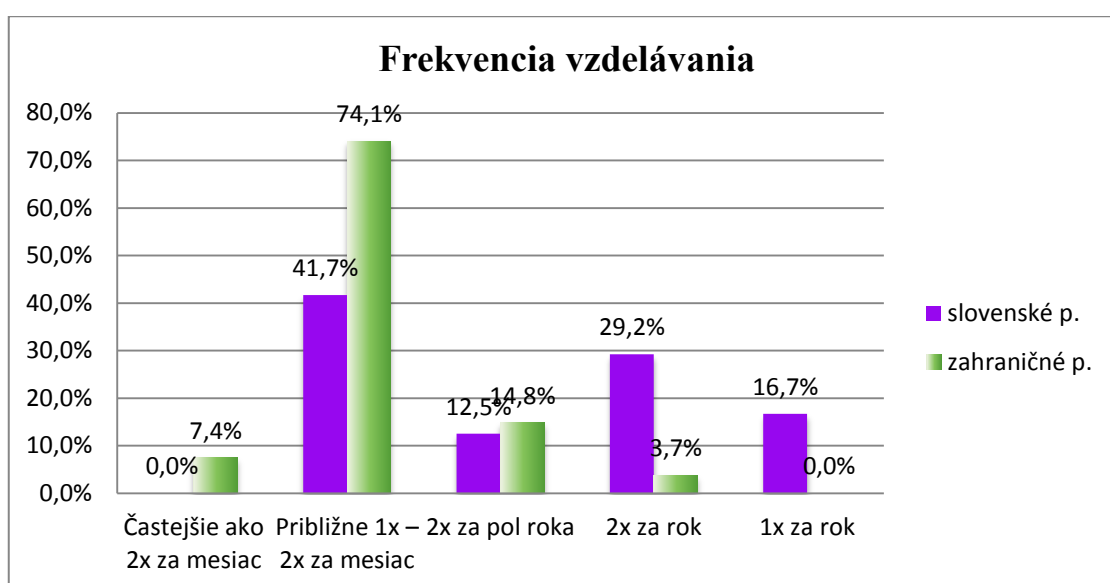
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 6 znázorňuje odpovede respondentov na otázku, ako by z hľadiska veľkosti charakterizovali svoju spoločnosť. Ani jeden respondent v tomto prípade neuvádzal, že spoločnosť, v ktorej pracuje, je malá, teda do 50 zamestnancov. Ako stredne veľkú spoločnosť označovalo svoju spoločnosť 14,8 % manažérov zahraničných podnikov, zatiaľ čo manažéri zo slovenských podnikov túto možnosť neoznačovali. Táto výskumná vzorka, teda manažéri slovenských podnikov všetci odpovedali, že ich spoločnosť je veľká, teda zamestnáva viac ako 250 zamestnancov. Rovnako odpovedalo aj 85,2 % manažérov zahraničných podnikov.

4.4 Situácia v oblasti vzdelávania manažérov v nadväznosti na výsledky výskumu

V nasledujúcej podkapitole sú predstavené všetky výsledky výskumu, pričom údaje sú zobrazené graficky a uvádzané v percentuálnych hodnotách pre lepší odhad výsledkov výskumu. Ku každému grafu patrí slovná analýza výsledkov vyplývajúcich z grafu.

Graf 7: Odpovede respondentov o frekvencii vzdelávania

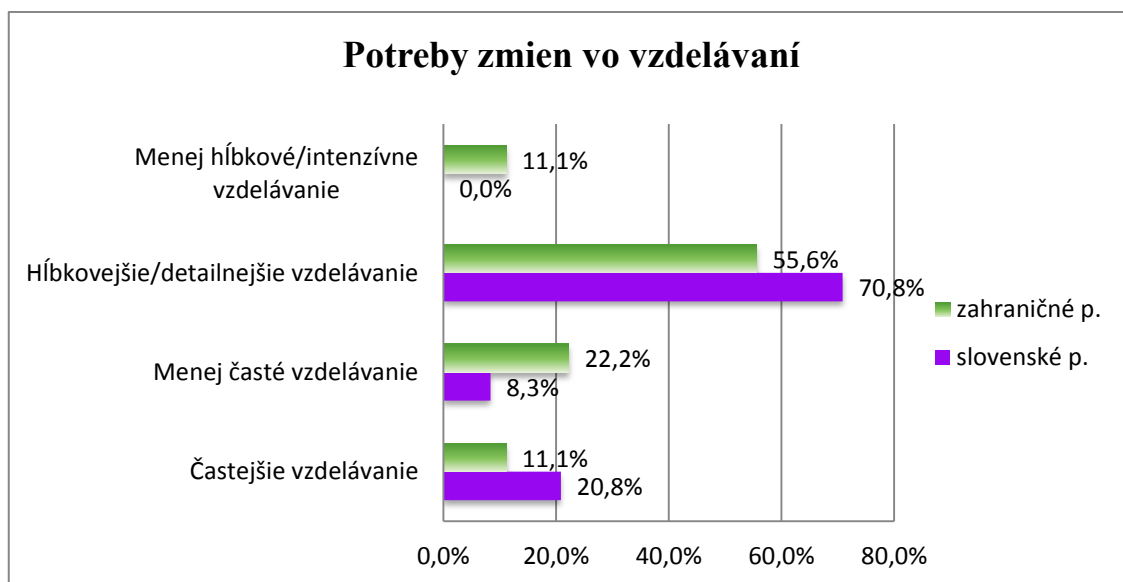


Zdroj: Vlastné spracovanie

Respondentov sme sa pýtali, ako často absolvujú manažérske vzdelávanie. Možnosť častejšie ako 2x za mesiac uvádzalo 7,4 % manažérov zahraničných podnikov, zatiaľ čo z manažérov slovenských podnikov túto možnosť neoznačoval ani jeden respondent. Možnosť 1 – 2x za mesiac označovalo najviac respondentov – v prípade manažérov slovenských podnikov tvorila táto odpoveď 41,7 %, u respondentov zo zahraničných podnikov to bolo viac ako 74 %. Respondenti ďalej uvádzali, že manažérske vzdelávanie absolvujú 2x za pol roka, pričom takto odpovedalo 12,5 % manažérov slovenských podnikov a 14,8 % manažérov zahraničných podnikov. Manažéri slovenských podnikov vo viac ako 29 % ďalej označovali, že manažérske vzdelávanie absolvujú 2x za rok. Rovnako odpovedalo aj 3,7 % manažérov zahraničných podnikov. Manažérske vzdelávanie absolvuje 1x za rok 16,7 %

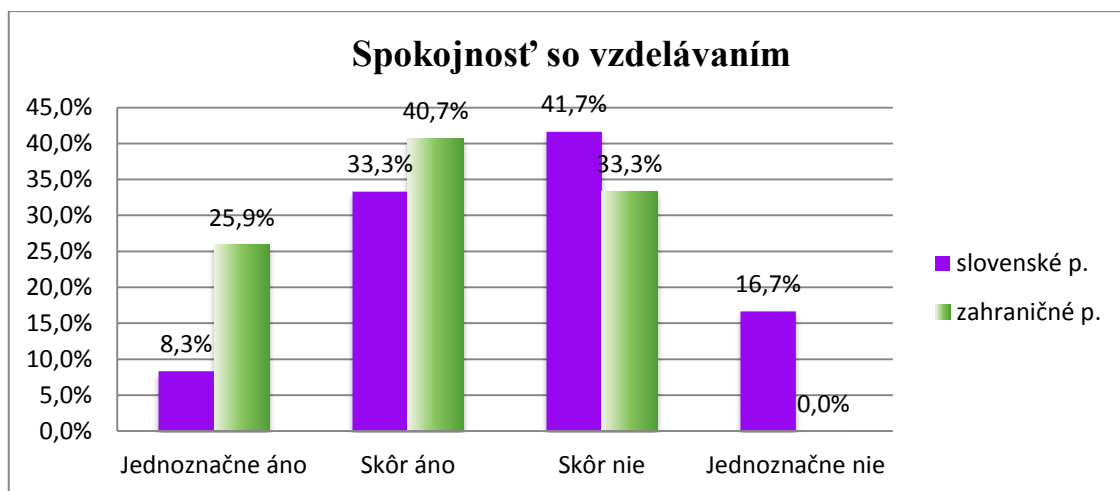
manažérov slovenských podnikov, zatiaľ čo túto možnosť neoznačoval ani jeden manažér zahraničného podniku. Možnosť, že manažérske vzdelávanie absolvujú respondenti menej často ako 1x ročne, neuvádzal ani jeden respondent.

Graf 8: Odpovede respondentov o potrebách zmien vo vzdelávaní



Graf 8 znázorňuje odpovede respondentov na otázku, či by uvítali určité potreby vo vzdelávaní. 20,8 % manažérov slovenských podnikov v tomto prípade uvádzalo, že by uvítali častejšie vzdelávanie. Iba 8,3 % z nich by naopak chcelo menej časté vzdelávanie. Takmer 71 % manažérov slovenských podnikov uvádzalo, že vzdelávanie by podľa nich malo byť hĺbkovejšie či detailnejšie. Iné zmeny manažéri slovenských podnikov neuvádzali. V prípade manažérov zahraničných podnikov by častejšie vzdelávanie uvítalo 11,1 %. 22,2 % respondentov tejto výskumnej vzorky by uvítalo menej časté vzdelávanie. Najviac, až 55,6 % manažérov zahraničných podnikov by uvítalo hĺbkovejšie, teda detailnejšie vzdelávanie. Naopak, menej detailné vzdelávanie by privítalo viac ako 11 % manažérov zahraničných podnikov.

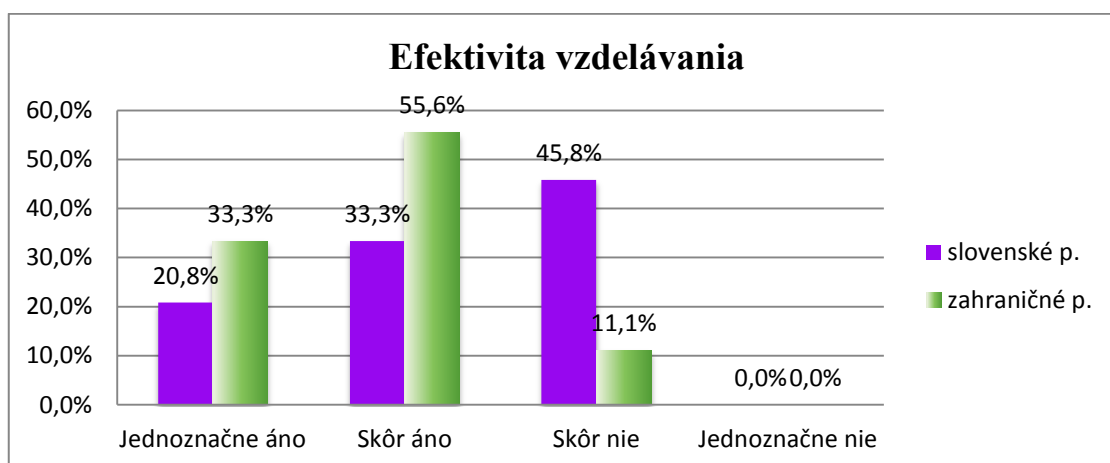
Graf 9: Odpovede respondentov o spokojnosti so vzdelávaním



Zdroj: Vlastné spracovanie

Respondentov sme sa pýtali, či sú s realizovaným vzdelávaním spokojní. Možnosť jednoznačne áno, teda jednoznačnú spokojnosť so vzdelávaním uvádzalo 8,3 % manažérov slovenských a takmer 26 % manažérov zahraničných podnikov. Možnosť skôr áno uvádzalo 33,3 % manažérov slovenských a 40,7 % manažérov zahraničných podnikov. Možnosť skôr nie, teda skôr nespokojnosť s realizovaným vzdelávaním uvádzalo takmer 42 % manažérov slovenských podnikov a rovnako odpovedalo aj 33,3 % manažérov zahraničných podnikov. V prípade manažérov slovenských podnikov 16,7 % odpovedalo jednoznačne nie, čím vyjadrovali jednoznačnú nespokojnosť s realizovaným vzdelávaním manažérov. Túto odpoveď neuvádzal ani jeden manažér zahraničného podniku.

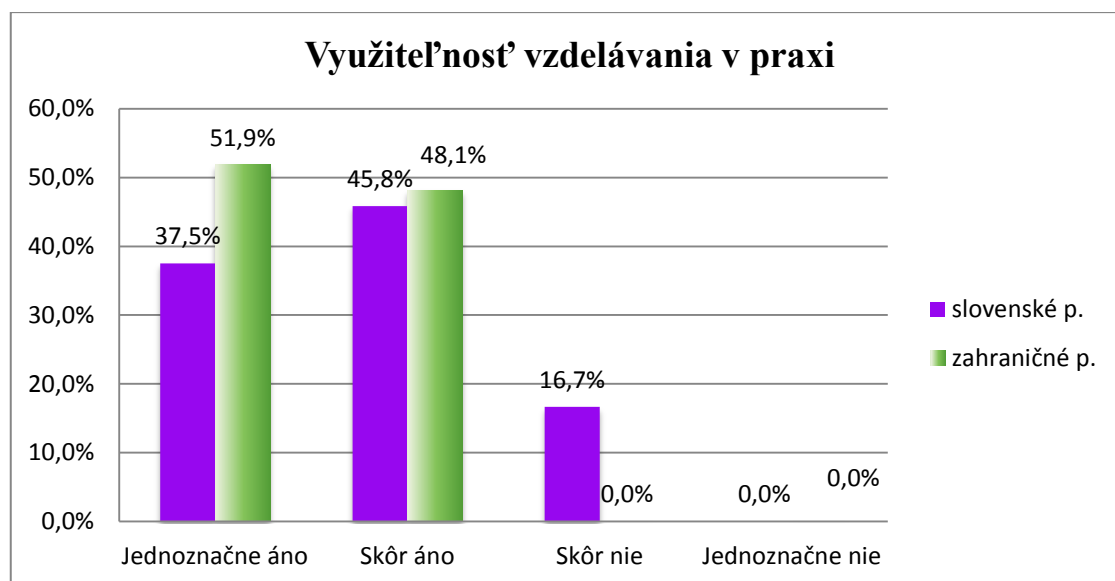
Graf 10: Odpovede respondentov o efektívite vzdelávania



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 10 znázorňuje odpovede respondentov na otázku, či je podľa nich dané manažérske vzdelávanie efektívne. Najčastejšou odpoveďou manažérov slovenských podnikov bola možnosť skôr nie, teda skôr nesúhlas s tým, že by manažérske vzdelávanie bolo efektívne. Takto odpovedalo takmer 46 % z nich. V prípade manažérov zahraničných podnikov bola najčastejšie uvádzaná odpoveď skôr áno, teda skôr súhlas s efektivitou tohto vzdelávania. Manažéri slovenských podnikov tiež uvádzali odpoveď jednoznačne áno, teda jednoznačný súhlas s tým, že vzdelávanie manažérov je efektívne. Takto odpovedalo takmer 21 % respondentov z tejto výskumnej vzorky. Rovnakú odpoveď, teda možnosť jednoznačne áno, označovalo aj 33,3 % manažérov zahraničných podnikov. Možnosť skôr áno označovalo 33,3 % manažérov slovenských podnikov, možnosť skôr nie zasa 11,1 % manažérov zahraničných podnikov. Možnosť jednoznačne nie, teda jednoznačný nesúhlas s tým, že vzdelávanie manažérov je efektívne, neoznačoval ani jeden respondent.

Graf 11: Odpovede respondentov o využiteľnosti vzdelávania v praxi

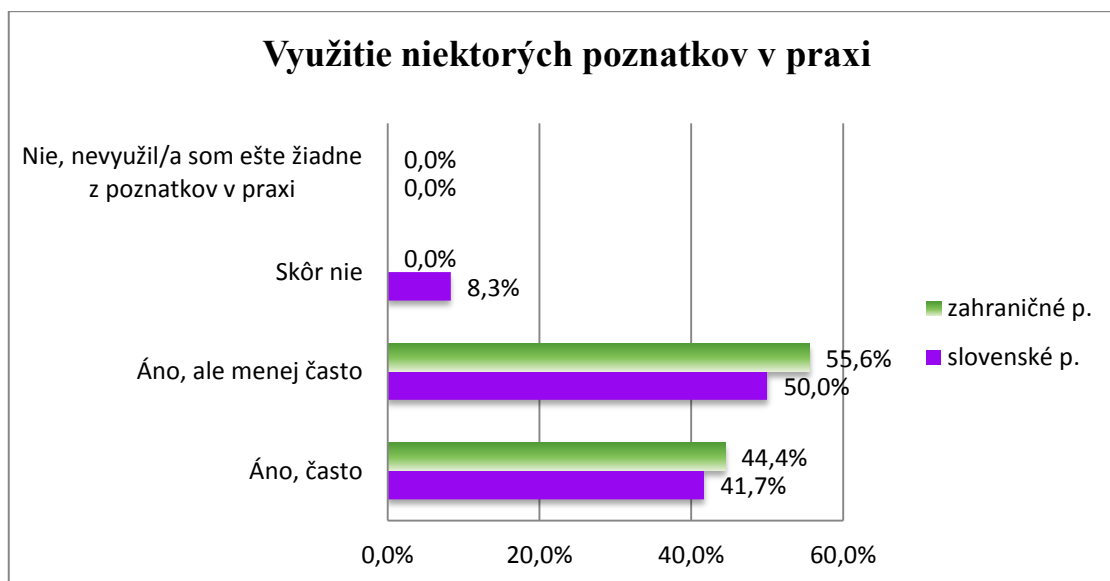


Zdroj: Vlastné spracovanie

Respondentov sme sa pýtali, či je podľa ich názoru dané vzdelávanie využiteľné v praxi. V tomto prípade možnosť jednoznačne áno označovalo 37,5 % manažérov slovenských podnikov a takmer 52 % manažérov zahraničných podnikov. Možnosť skôr nie označovalo 45,8 % manažérov slovenských podnikov a približne 48 % manažérov zahraničných podnikov. Manažéri slovenských podnikov tiež odpovedali, že dané

vzdelávanie podľa nich skôr nie je využiteľné v praxi, pričom odpoveď skôr nie uvádzalo 16,7 % ich odpovedí. Manažéri zahraničných podnikov túto odpoveď neoznačovali. Možnosť jednoznačne nie, teda vyjadrenie jednoznačnej nevyužiteľnosti vzdelávania v praxi neuvádzal ani jeden respondent.

Graf 12: Odpovede respondentov o využití niektorých poznatkov v praxi



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 12 znázorňuje odpovede respondentov na otázku, či niektoré poznatky získané manažérskym vzdelávaním už využili v praxi. Takmer 42 % manažérov slovenských podnikov odpovedalo áno, často. Rovnako odpovedalo aj 44,4 % manažérov zahraničných podnikov. Najviac, až polovica manažérov slovenských podnikov, teda 50 %, odpovedala áno, ale menej často, pričom takto odpovedalo aj 55,6 % manažérov zahraničných podnikov. Manažéri slovenských podnikov tiež uvádzali, že poznatky v praxi skôr nevyužili, pričom takto odpovedalo 8,3 % z nich. Manažéri zahraničných podnikov túto odpoveď neuvádzali vôbec. Rovnako tak vôbec neoznačovali ani jeden respondent možnosť nie, nevyužil/a som ešte žiadne z poznatkov v praxi.

Tabuľka 1: Odpovede respondentov o metódach vzdelávania, ktoré už využili

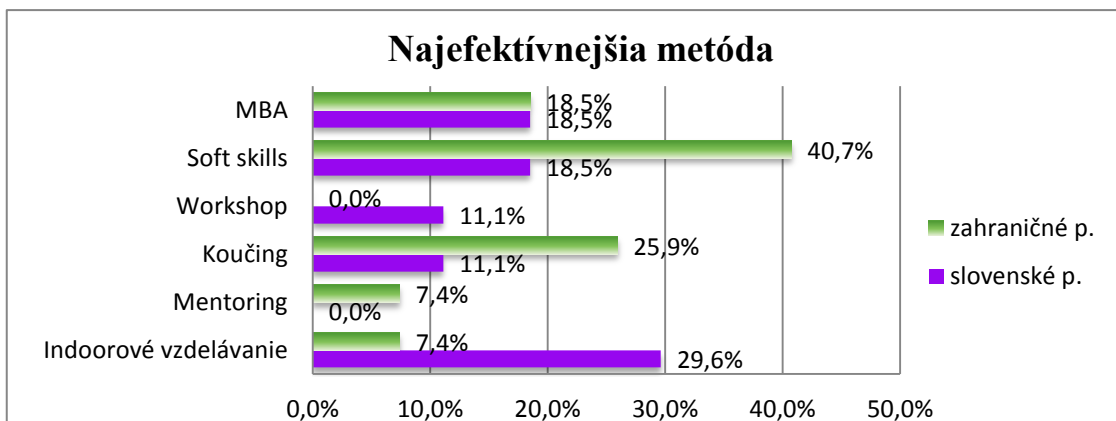
Ktorú z metód vzdelávania ste už využili?	slovenské p.		zahraničné p.	
	N	%	N	%
Outdoorové vzdelávanie	5	20,8%	8	29,6%
Indoorové vzdelávanie	7	29,2%	8	29,6%
E-learning	7	29,2%	3	11,1%
Video learning	0	0,0%	0	0,0%
Samoštúdium	22	91,7%	24	88,9%
Mentoring	9	37,5%	7	25,9%
Koučing	8	33,3%	17	63,0%
Vzdelávací program na kľúč	0	0,0%	0	0,0%
Workshop	20	83,3%	7	25,9%
Dištančné vzdelávanie	0	0,0%	2	7,4%
Assessment centre	0	0,0%	0	0,0%
Brainstorming	6	25,0%	17	63,0%
Rotácia práce	0	0,0%	0	0,0%
Manažérske hry	1	4,2%	6	22,2%
Soft skills	20	83,3%	23	85,2%
Hard skills	19	79,2%	22	81,5%
Jazykové vzdelávanie	21	87,5%	13	48,1%
MBA	8	33,3%	6	22,2%

Zdroj: Vlastné spracovanie

V súvislosti s predchádzajúcou otázkou sme sa respondentov pýtali, ktorú z metód vzdelávania využili, pričom respondenti mohli označiť ľubovoľný počet možností. V prípade manažérov slovenských podnikov bolo najčastejšie využívanou metódou vzdelávania samoštúdium, ktoré označovalo takmer 92 % týchto respondentov. Menej často, a to v 87,5 % prípadov táto výskumná vzorka odpovedala, že využili jazykové vzdelávanie. V 83,3 % prípadov manažéri slovenských podnikov odpovedali, že využili workshop a rovnaký počet, teda 83,3 % z nich ďalej odpovedalo, že využili metódu soft skills. Hard skills ako využitú metódu označovalo viac ako 79 % manažérov slovenských podnikov. Ostatné možnosti manažéri slovenských podnikov uvádzali menej často. Outdoorové vzdelávanie využilo necelých 21 % z nich, metódu indoorového vzdelávania 29,2 %. Rovnaký počet manažérov slovenských podnikov, teda 29,2 % odpovedalo, že využili metódu e-learningu. Metódu mentoringu využilo 37,5 % manažérov slovenských podnikov, metódu koučingu 33,3 % tejto výskumnej vzorky. 25 % manažérov slovenských podnikov ďalej uvádzalo, že využili metódu

brainstormingu. 4,2 % respondentov z tejto výskumnej vzorky uvádzalo, že využili manažérske hry a viac ako 33 % z nich tiež uvádzalo, že využili MBA. Ostatné metódy, ako metódu videolearningu, metódu vzdelávacieho programu na kľúč, metódu dištančného vzdelávania, metódu assessment centre a metódu rotácie práce nevyužil ani jeden respondent. V prípade manažérov zahraničných podnikov bola najčastejšie uvádzanou odpoveďou, že títo manažéri využili samoštúdium, pričom takto odpovedalo takmer 89 % z nich. Menej často, a to v 85,2 % prípadov táto výskumná vzorka odpovedala, že využili metódu soft skills. Metódu hard skills využilo 81,5 % manažérov zahraničných podnikov. Menej často, a to v 63 % prípadov manažéri zahraničných podnikov uvádzali, že využili metódu brainstormingu a rovnaké množstvo týchto respondentov, teda 63 % uvádzalo, že využili metódu koučingu. Ostatné možnosti manažéri zahraničných podnikov uvádzali menej často. Outdoorové vzdelávanie využilo necelých 30 % respondentov z tejto výskumnej vzorky, pričom rovnaké množstvo z nich využilo aj indoorové vzdelávanie. Metódu e-learningu využilo približne 11 % manažérov zahraničných podnikov, metódu mentoringu takmer 26 %. Necelých 26 % manažérov zahraničných podnikov uvádzalo, že využili metódu workshopu. Dištančné vzdelávanie využilo iba 7,4 % manažérov zahraničných podnikov. 22,2 % respondentov z tejto výskumnej vzorky tiež uvádzalo, že využili metódu manažérskych hier a rovnaké množstvo respondentov z tejto výskumnej vzorky tiež uvádzalo, že využili metódu MBA. Jazykové vzdelávanie využilo viac ako 48 % manažérov zahraničných podnikov. Táto výskumná vzorka neuvádzala ďalšie možnosti, teda video learning, vzdelávací program na kľúč, assessment centre ani rotáciu práce.

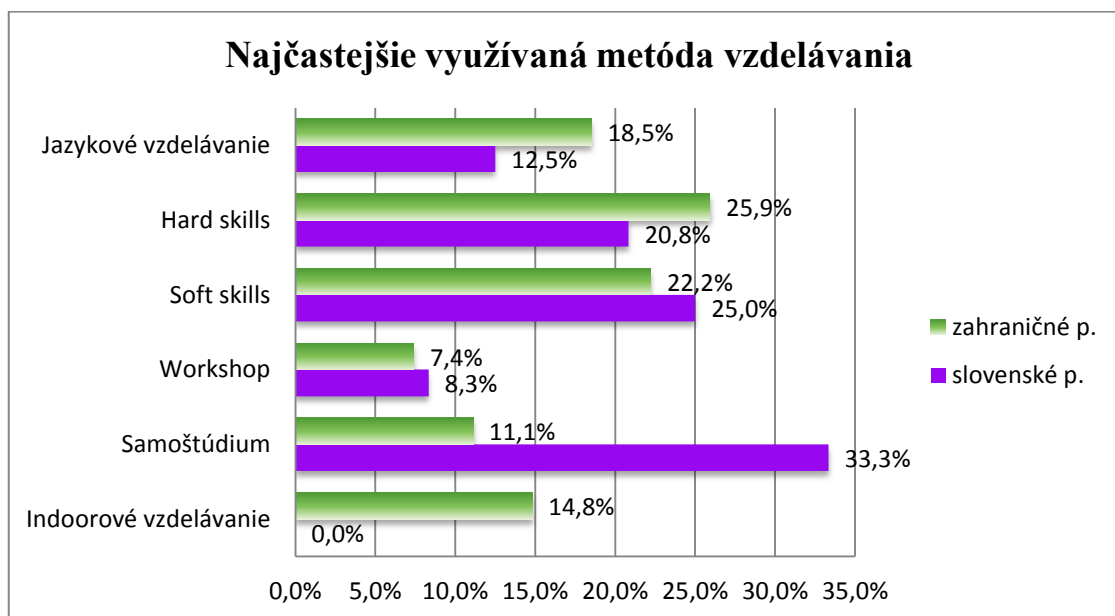
Graf 13: Odpovede respondentov o najefektívnejšej metóde vzdelávania



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 13 znázorňuje odpovede respondentov na otázku, ktorú z metód považujú za najefektívnejšiu. Za najefektívnejšiu metódu považovalo zhodne 18,5 % respondentov z oboch výskumných vzoriek metódu MBA. Metódu soft skills označovalo ako najefektívnejšiu až 40,7 % manažérov zahraničných podnikov, zatiaľ čo manažéri slovenských podnikov túto metódu považovali za najefektívnejšiu iba v 18,5 % prípadov. Workshop ako najefektívnejšiu metódu neoznačoval ani jeden respondent z výskumnej vzorky manažérov zahraničných podnikov, zatiaľ čo u manažérov slovenských podnikov išlo v tomto prípade o 11,1 % odpovedí. Metódu koučingu považovalo za najefektívnejšiu 25,9 % manažérov zahraničných podnikov a 11,1 % manažérov slovenských podnikov. Mentoring ako najefektívnejšiu metódu označovalo 7,4 % manažérov zahraničných podnikov, zatiaľ čo manažéri slovenských podnikov túto metódu za najefektívnejšiu neoznačovali ani v jednom prípade. Takmer 30 % manažérov slovenských podnikov za najefektívnejšiu metódu vzdelávania považovalo indoorové vzdelávanie a rovnako odpovedalo aj 7,4 % respondentov z výskumnej vzorky manažérov zahraničných podnikov.

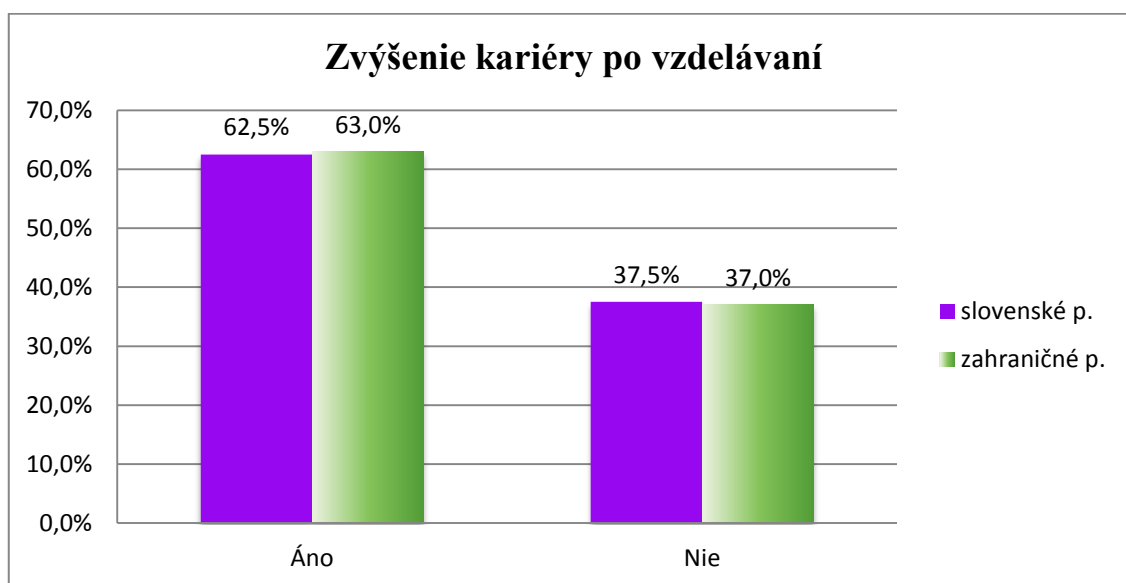
Graf 14: Odpovede respondentov o najčastejšie využívanú metódu vzdelávania



Respondentov sme sa pýtali, ktorú metódu vzdelávania využívali najčastejšie. Jazykové vzdelávanie ako najčastejšie využívanú metódu označovalo 18,5 % manažérov zahraničných podnikov a 12,5 % manažérov slovenských podnikov. Metódu

hard skills ako najčastejšie využívanú uvádzalo takmer 26 % manažérov zahraničných a 20,8 % manažérov slovenských podnikov. Respondenti ako najčastejšie využívanú označovali aj metódu soft skills. U manažérov slovenských podnikov tvorila táto odpoveď 25 %, u manažérov zahraničných podnikov išlo o 22,2 % prípadov. Workshop ako najčastejšie využívanú metódu uvádzalo 7,4 % manažérov zahraničných a 8,3 % manažérov slovenských podnikov. Samoštúdium ako najčastejšie využívanú metódu vzdelávania uvádzalo 11,1 % manažérov zahraničných podnikov. V prípade manažérov slovenských podnikov bola metóda samoštúdia uvádzaná ako najčastejšie využívaná v 33,3 % prípadov. Manažéri zahraničných podnikov tiež uvádzali, že najčastejšie využívanou metódou je v ich prípade indoorové vzdelávanie, a to v 14,8 % prípadov. Túto možnosť neoznačoval ani jeden manažér slovenského podniku.

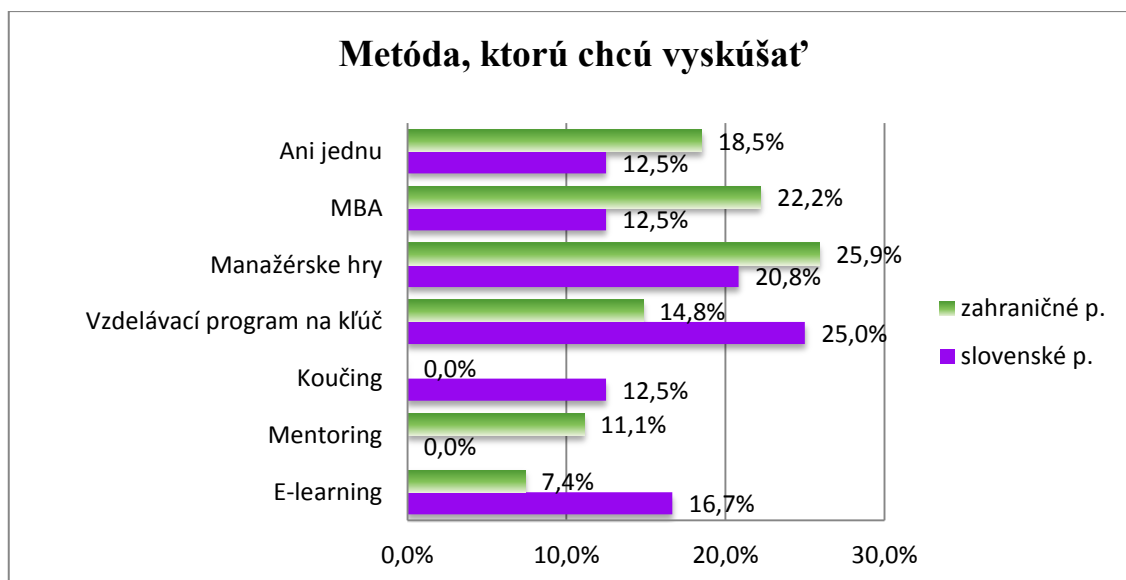
Graf 15: Odpovede respondentov o zvýšení kariéry po vzdelávaní



Zdroj: Vlastné spracovanie

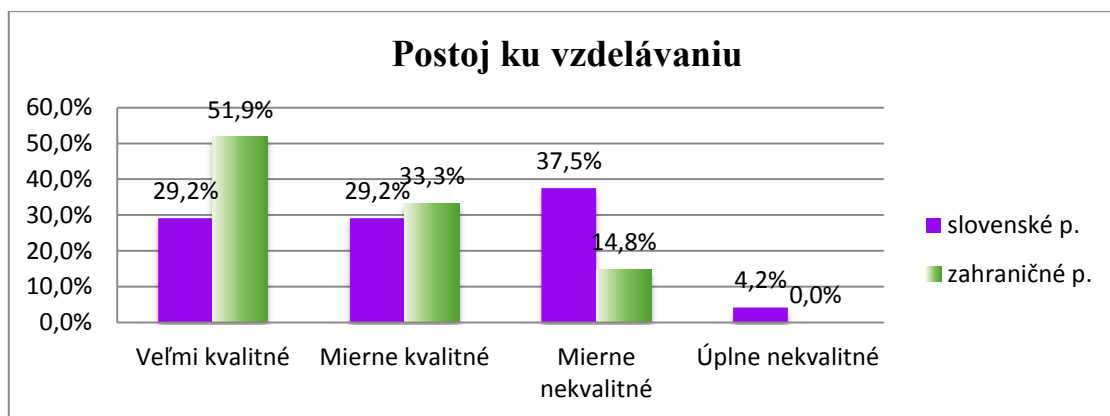
Graf 15 znázorňuje odpovede respondentov na otázku, či sa im po absolvovaní vzdelávania zvyšuje perspektíva kariérneho postupu. Ako možno z grafu vidieť, jednoznačne najviac respondentov odpovedalo áno, teda perspektíva kariérneho postupu sa im po absolvovaní vzdelávania zvyšuje. Takto odpovedalo 62,5 % manažérov slovenských podnikov a 63 % manažérov zahraničných podnikov. Možnosť nie respondenti označovali v menšej miere – túto možnosť označovalo 37,5 % manažérov slovenských podnikov a 37 % manažérov zahraničných podnikov.

Graf 16: Odpovede respondentov o metóde, ktorú chcú vyskúšať



Respondentov sme sa tiež pýtali, ktorú z metód manažérskeho vzdelávania by chceli vyskúšať a zatiaľ ju neabsolvovali. Ani jednu metódu by nechcelo vyskúšať 18,5 % manažérov zahraničných podnikov a 12,5 % manažérov slovenských podnikov. Metódu MBA zatiaľ neabsolvovalo a chcelo by ju vyskúšať 22,2 % manažérov zahraničných podnikov a 12,5 % manažérov slovenských podnikov. Manažérske hry by chcelo skúsiť takmer 26 % manažérov zahraničných podnikov a necelých 21 % manažérov slovenských podnikov. Metódu vzdelávania na kľúč zatiaľ neabsolvovalo, ale malo by záujem ju vyskúšať necelých 15 % manažérov zahraničných podnikov a 25 % manažérov slovenských podnikov. Manažéri slovenských podnikov tiež uvádzali, že by chceli vyskúšať metódu koučingu, pričom takto odpovedalo 12,5 % z nich. Manažéri zahraničných podnikov túto možnosť neuvádzali ani v jednom prípade. Respondenti tiež uvádzali, že ako metódu vzdelávania manažérov by chceli vyskúšať e-learning. Takto odpovedalo 7,4 % manažérov zahraničných podnikov a 16,7 % manažérov slovenských podnikov. Manažéri zahraničných podnikov tiež uvádzali, že by chceli vyskúšať metódu mentoringu, pričom takto odpovedalo viac ako 11 % z nich. Manažéri slovenských podnikov takto neodpovedali ani v jednom prípade.

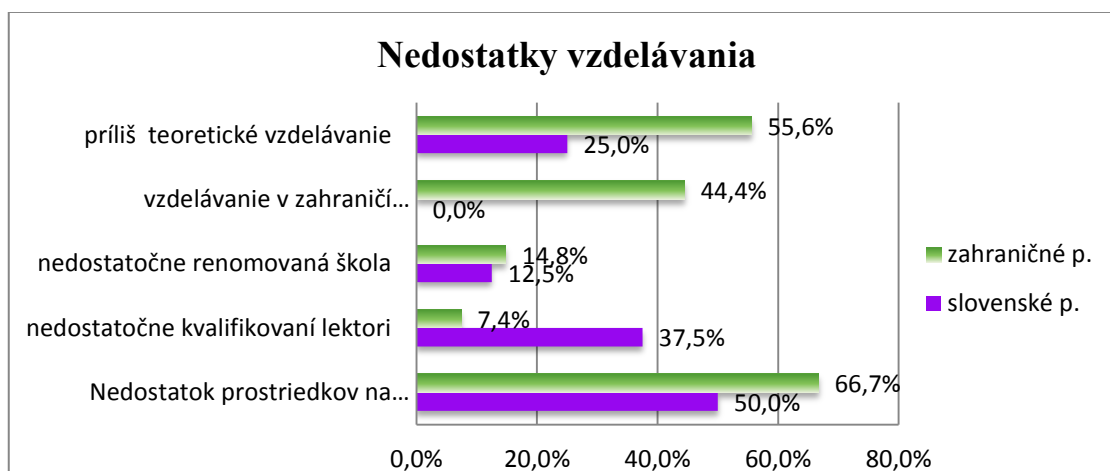
Graf 17: Odpovede respondentov o ich postoji ku vzdelávaniu



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 17 znázorňuje odpovede respondentov na otázku o kvalite vzdelávania v ich podniku. Za veľmi kvalitné považuje manažérske vzdelávanie viac ako 29 % manažérov slovenských podnikov a až takmer 52 % manažérov zahraničných podnikov. Respondenti tiež uvádzali, že vzdelávanie v ich podniku je mierne kvalitné, pričom takto odpovedalo 29,2 % manažérov slovenských podnikov a 33,3 % manažérov zahraničných podnikov. Možnosť, že manažérske vzdelávanie je vo firme respondentov mierne nekvalitné, uvádzalo 37,5 % manažérov slovenských podnikov a takmer 15 % manažérov zahraničných podnikov. Najmenej často respondenti odpovedali, že vzdelávanie v ich podniku je úplne nekvalitné. Takto odpovedalo iba 4,2 % manažérov slovenských podnikov. Manažéri zahraničných podnikov túto odpoveď neuvádzali ani v jednom prípade.

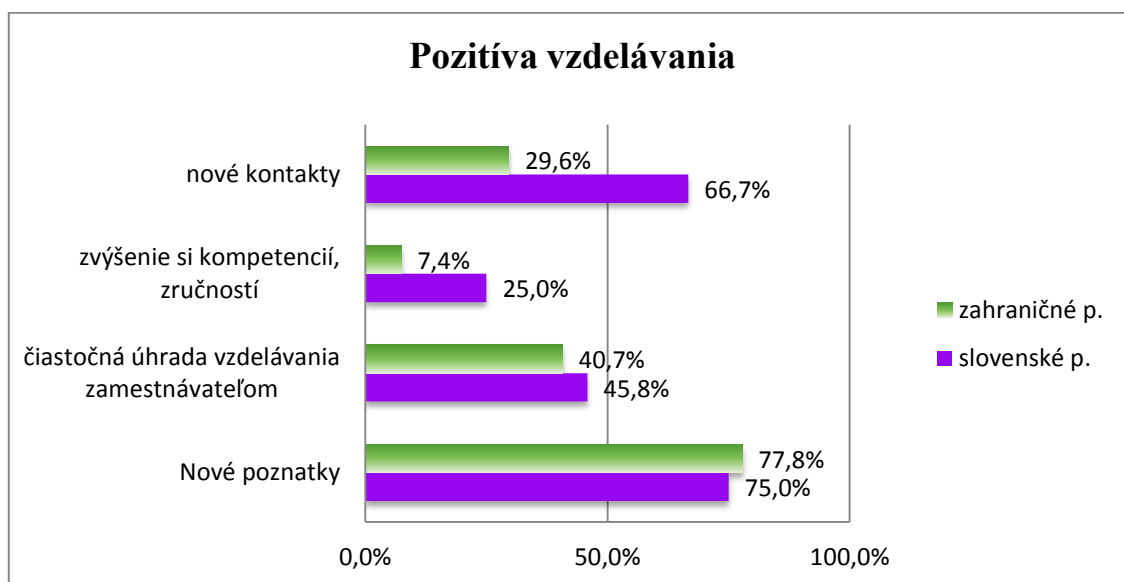
Graf 18: Odpovede respondentov o nedostatkoch vzdelávania



Zdroj: Vlastné spracovanie

Respondentov sme sa pýtali, aké nedostatky má podľa nich manažérske vzdelávanie, ktoré absolvovali. Podľa 55,6 % manažérov zahraničných podnikov je vzdelávanie príliš teoretické. Rovnako za príliš teoretické považovalo manažérske vzdelávanie aj 25 % manažérov slovenských podnikov. Manažéri zahraničných podnikov ďalej uvádzali, že nedostatkom manažérskeho vzdelávania je to, že vzdelávanie v zahraničí nekorešponduje so slovenskou realitou, pričom takto odpovedalo 44,4 % z nich. Manažéri slovenských podnikov túto možnosť neoznačovali ani v jednom prípade. Ako ďalší nedostatok manažérskeho vzdelávania respondenti uvádzali, že problémom bola nedostatočne renomovaná škola. Takto odpovedalo takmer 15 % manažérov zahraničných podnikov a 12,5 % manažérov slovenských podnikov. Respondenti tiež uvádzali, že nedostatkom manažérskeho vzdelávania je aj nedostatočná kvalifikovanosť lektorov. Tento nedostatok uvádzalo 7,4 % manažérov zahraničných podnikov a 37,5 % manažérov slovenských podnikov. Najčastejšie označovanou odpoveďou bola v tomto prípade možnosť, že nedostatkom manažérskeho vzdelávania je málo prostriedkov na spolufinancovanie. Túto odpoveď označovalo 66,7 % manažérov zahraničných podnikov a 50 % manažérov slovenských podnikov

Graf 19: Odpovede respondentov o silných stránkach vzdelávania



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 19 znázorňuje odpovede respondentov na otázku, ako by stručne popísali silné stránky manažérskeho vzdelávania, ktoré absolvovali. Získanie nových kontaktov,

ako pozitívum vzdelávania, uvádzalo 29,6 % manažérov zahraničných podnikov a až takmer 67 % manažérov slovenských podnikov. Možnosť zvýšenia si kompetencií uvádzalo ako pozitívum vzdelávania 7,4 % manažérov zahraničných podnikov a 25 % manažérov slovenských podnikov. Respondenti ďalej uvádzali, že k silným stránkam manažérskeho vzdelávania patrí čiastočná úhrada nákladov s ním spojených zamestnávateľom. Túto možnosť označovalo 40,7 % manažérov zahraničných podnikov a takmer 46 % manažérov slovenských podnikov. Poslednou možnosťou, ktorú respondenti označovali najčastejšie, bola možnosť, že najväčším pozitívom manažérskeho vzdelávania je získanie nových poznatkov. Túto možnosť označovalo takmer 78 % manažérov zahraničných podnikov a 75 % manažérov slovenských podnikov.

4.5 Závěry a odporúčania pre prax v oblasti vzdelávania manažérov

V úvode výskumu sme si stanovili päť hypotéz, ktoré sme overovali na základe výsledkov výskumu.

Hypotéza 1: Manažéri, zamestnaní v podnikoch, ktoré majú zahraničný pôvod, budú udávať, že za najefektívnejšiu metódu vzdelávania považujú metódu „soft skills“ častejšie, ako manažéri zamestnaní v podnikoch, ktoré majú slovenský pôvod.

Ako môžeme vidieť v grafe č. 13 za najefektívnejšiu metódu považovali respondenti z podnikov so zahraničným pôvodom práve predpokladanú metódu soft skills, ktorú takto označilo viac ako 40 % respondentov z tejto výskumnej skupiny. V prípade respondentov z firiem, ktorých pôvod pochádza zo Slovenska, respondenti označovali najčastejšie za najefektívnejšiu, metódu indoorového vzdelávania, ktorú takto označilo takmer 30 % respondentov. Metódu soft skills označovalo ako najefektívnejšiu iba necelých 19 % respondentov z firiem, ktorých pôvod je slovenský. Z toho vyplýva, že stanovená hypotéza sa potvrdila.

Hypotéza 2: Manažéri, zamestnaní v podnikoch, ktoré majú zahraničný pôvod, budú častejšie udávať, že vedomosti nadobudnuté vzdelávaním sú v praxi využiteľné, ako manažéri zamestnaní v podnikoch, ktoré majú slovenský pôvod.

Výsledky výskumu k tejto hypotéze zobrazuje graf č. 11 a ako môžeme vidieť, vzdelávanie manažérov považuje jednoznačne za využiteľné v praxi takmer 52 % respondentov z firiem, ktorých pôvod je zahraničný a viac ako 48 % respondentov z rovnakej prieskumnej skupiny. Súhlasné možnosti v tomto prípade označovalo jednoznačne súhlasne iba necelých 38 % respondentov z podnikov so slovenským pôvodom a skôr súhlasne túto možnosť označovalo necelých 46 % respondentov z tejto výskumnej skupiny. Z toho vyplýva, že táto hypotéza sa potvrdila.

Hypotéza 3: Manažéri, zamestnaní v podnikoch, ktoré majú zahraničný pôvod, budú udávať častejšie, že vzdelávanie je efektívne ako manažéri zamestnaní v podnikoch, ktoré majú svoj pôvod na Slovensku.

O efektívnosti vzdelávania, ako je možné vidieť v grafe č. 10, sa vyjadrovali pozitívne predovšetkým respondenti z podnikov so zahraničným pôvodom, pričom jednoznačne súhlasnú možnosť uvádzalo viac ako 33 % respondentov a čiastočne súhlasnú viac ako 55 % respondentov. V prípade respondentov z firiem, ktorých pôvod je slovenský udávali jednoznačne súhlasnú možnosť v 20 % prípadov a čiastočne súhlasnú vo viac ako 33 % prípadov. Z výsledkov vyplýva, že aj v tomto prípade sa hypotéza potvrdila.

Hypotéza 4: Manažéri, zamestnaní v zahraničných podnikoch, budú udávať, že frekvencia vzdelávacích aktivít je u nich vyššia ako u manažérov zamestnaných v slovenských podnikoch.

Pri frekvencii vzdelávania sme vychádzali z poznania, ako často je samotné vzdelávanie realizované a zistili sme, ako je vidieť v grafe č. 7, že najčastejšie, teda častejšie ako dvakrát za mesiac, je vzdelávanie realizované iba v podnikoch, ktoré nemajú slovenský pôvod, zatiaľ čo v slovenských firmách túto možnosť neoznačil ani jeden respondent. Približne jeden až dvakrát za mesiac je vzdelávanie realizované predovšetkým v podnikoch, ktoré majú zahraničný pôvod, čo označilo až 74 %

respondentov z tejto výskumnej skupiny. V podnikoch, ktorých pôvod je slovenský označovalo túto možnosť 41 % respondentov, teda podstatne menej. Pri ďalšej frekvencii, teda pri vzdelávaní 2x za pol roka bol výsledok rovnaký, častejšie boli tieto možnosti označované respondentmi z firiem so zahraničným pôvodom. Znamená to skutočnosť, že táto hypotéza sa taktiež potvrdila.

Hypotéza 5: Manažéri zamestnaní v zahraničných podnikoch, budú udávať častejšie, že vzdelávacie metódy sú kvalitné, ako manažéri zamestnaní v slovenských podnikoch.

V prípade poslednej hypotézy je nutné zamerať sa na graf č. 17, kde môžeme vidieť, že takmer 52 % respondentov z firiem so zahraničným pôvodom udávalo, že vzdelávanie považujú za veľmi kvalitné a 33 % z týchto respondentov ho považuje za mierne kvalitné. V prípade respondentov z firiem so slovenským pôvodom označovalo vzdelávanie za veľmi kvalitné necelých 30 % respondentov a rovnaký počet označil toto vzdelávanie za menej kvalitné. Znamená to, že respondenti z firiem so zahraničným pôvodom považujú vzdelávanie v ich podnikoch za kvalitnejšie, čo poukazuje na to, že hypotéza sa potvrdila.

Môžeme teda zhrnúť, že vo výskume sa potvrdilo všetkých päť stanovených hypotéz, v ktorých sme predpokladali lepšie a kvalitnejšie vzdelávanie manažérov v podnikoch, ktoré nemajú pôvod na Slovensku, teda ich podniková politika je odlišná a prístup k vzdelávaniu je taktiež mierne odlišný.

Pre porovnanie sme vybrali niekoľko ďalších informácií, ktoré majú podobný charakter, ako výsledky nášho výskumu.

Biela (2008) realizovala výskum medzi manažérmi o ich vzdelávaní, na vzorke 64 respondentov, teda vzorke podobnej tej našej. Vo výskume zistila, že takmer polovica respondentov považuje efektivitu vzdelávania manažérov na Slovensku za horšiu ako v zahraničí a viac ako 40 % respondentov ho považuje za rovnaké. Autorka však neuvádza ani jedného respondenta, ktorý by považoval vzdelávanie na Slovensku za lepšie, ako to zahraničné. Pri porovnávaní názorov respondentov vzhľadom na pôvod ich podniku sa väčšina respondentov z podnikov so slovenským pôvodom vyjadrila, že najefektívnejšia je metóda indoorového vzdelávania, zatiaľ čo v prípade respondentov

z podniku so zahraničným pôvodom je to metóda soft skills. Podobné, resp. rovnaké výsledky sme dosiahli aj my v našom výskume.

Pri overovaní efektivity vzdelávania vzhľadom na kariérny rast manažérov sa v našom výskume respondenti vyjadrovali v tom zmysle, že vzdelávanie zvyšuje ich predpoklady ku kariérnemu rastu. Podľa štatistík London International Graduate School v článku Zaměřeno na praxi (2013) sa na základe vzdelávania, napríklad v programe MBA, uplatňujú jeho absolventi v 62 % v top manažmente a v 29 % v úrovni stredného manažmentu. To znamená, že skutočne vzdelávanie manažérov prispieva k ich kariérnemu rastu.

Vzhľadom na výsledky z výskumu navrhujeme niekoľko opatrení a zmien v praxi, ktoré by mohli zlepšiť situáciu v oblasti vzdelávania manažérov v našich podmienkach.

Odporúčame, aby manažéri absolvovali detailnejšie a hĺbkovejšie zamerané vzdelávanie, ktoré by im poskytlo všetky informácie potrebné pre ich pracovnú prax. Respondenti v našom výskume sa vyjadrovali v zmysle, že ich vzdelávanie je povrchnejšie a preto by uvítali viac detailné vzdelávanie zamerané na prax.

V podmienkach slovenských podnikov by sme odporúčali zvýšiť frekvenciu vzdelávacích aktivít, ktoré by namiesto dlhšej doby jednorazového vzdelávania mohli byť častejšie a kratšie bloky. Pri častejšom vzdelávaní dokážu manažéri a prakticky všetci dospelí absorbovať viac informácií, ktoré sa im lepšie pamätajú, ak nie sú opätovne v krátkej dobe zahltení ďalšími informáciami.

Odporúčame, aby boli realizované častejšie hĺbkovejšie prieskumy a výskumy v oblasti vzdelávania zamestnancov v konkrétnom podniku, kde by sa zisťovala najvyhovujúcejšia metóda vzdelávania a pripomienky zamestnancov k vzdelávaniu. Na základe výsledkov týchto výskumov by mohli byť zamestnanci rozdeľovaní do skupín podľa jednotlivých metód, ktorými by boli následne vzdelávaní. Takto je možné zabezpečiť efektívnejšie vzdelávanie, pretože je realizované metódou, ktorá manažérom najviac vyhovuje.

Odporúčame, aby bolo vzdelávanie realizované viac zážitkovou a praktickou formou, nie iba teoretickými poznatkami a nácvikom zručností. Je potrebné vytvárať viac modelových situácií, ktoré by vo vzdelávaní priniesli lepší efekt pamätania si jednotlivých poznatkov a skúseností, nie iba vedomostí.

Odporúčame taktiež zlepšenie financovania vzdelávania zamestnancov pre firmy, čo je síce zrejme náročné odporúčanie, avšak pre firmu môže byť jednoznačne prínosné. Vhodné je takto investovať predovšetkým do zamestnancov, ktorí majú predpoklad zotrvať vo svojom zamestnaní dlhšie a teda investícia do ich vzdelania je investíciou do vlastných kvalít. A všeobecne je potrebné študovať aj skúsenosti zahraničných firiem, čo môže priniesť nové podnety z hľadiska kvality vzdelávania firemných manažérov.

ZÁVER

Cieľom diplomovej práce bolo popísať a charakterizovať formy a metódy vzdelávania manažérov a prakticky overiť efektívnosť a možnosti tohto vzdelávania v praxi. V teoretickej rovine sme v diplomovej práci, za účelom dosiahnutia cieľa práce, definovali manažéra a jeho úlohy a pozície v inštitúcii, predovšetkým jeho osobnosť, obsah jeho práce a kompetencie a zodpovednosť manažéra v podniku. Definovali sme tiež vzdelávanie, ako súčasť celoživotného rozvoja manažéra, význam tohto vzdelávania, jeho podstatu a úlohy v jednotlivých riadiacich profesiách, ale tiež potrebu vzdelávania manažérov a zákony a normy ďalšieho vzdelávania manažérov a ďalšieho vzdelávania všeobecne. Teoreticky sme taktiež popísali formy a metódy vzdelávania manažérov, organizačné formy tohto vzdelávania, metódy, plánovanie a realizácia vzdelávania manažérov a tiež hodnotenie vzdelávania.

Cieľom výskumu bolo identifikovať a komparovať najefektívnejšie metódy vzdelávania manažérov, využiteľnosť získaných vedomostí v praxi, efektívnosť tohto vzdelávania a jeho frekvenciu, ako aj kvalitu vzdelávacích metód z hľadiska pôvodu daného podniku. Z daného hlavného cieľa sme definovali niekoľko čiastkových cieľov a následne päť hypotéz, ktoré sme overovali metódou dotazníka realizovaného v konkrétnych dvanástich podnikoch, pričom sme výsledky výskumu rozlišovali podľa stavu, či manažéri pôsobili v podniku, ktorého pôvod bol slovenský alebo zahraničný. Overením hypotéz sme zistili, že manažéri, pracujúci v podnikoch, ktoré majú zahraničný pôvod považujú za najefektívnejšiu metódu vzdelávania práve metódu soft skills, zatiaľ čo manažéri v podnikoch so slovenským pôvodom považujú za najefektívnejšiu metódu koučingu. Zistili sme tiež, že manažéri pochádzajúci z firiem, ktoré majú zahraničný pôvod, považujú vzdelanie za využiteľné v praxi viac, ako manažéri, ktorých firmy majú slovenský pôvod. Manažéri v podniku zo zahraničia taktiež častejšie udávali, že vzdelávanie je efektívne a frekvencia vzdelávacích aktivít je vyššia ako manažéri podnikov zo Slovenska. Poslednou hypotézou sme zistili, že manažéri zo zahraničných podnikov považujú vzdelávanie, ktoré absolvujú, za kvalitné viac, ako manažéri so slovenských podnikov. Všetkých päť stanovených hypotéz sa nám potvrdilo, čím môžeme výskum považovať za úspešný.

Okrem už spomenutých informácií z hypotéz sme zistili tiež fakt, že väčšina manažérov je vo veku 36 – 40 rokov, pričom v slovenských firmách je viac mladších manažérov, ako vo firmách pochádzajúcich zo zahraničia. Na danom pracovisku pracujú manažéri najčastejšie 1 – 3 roky, pričom počet rokov sa neustále stupňuje a danú pozíciu manažéra vykonávajú taktiež 1 – 3 roky a následne dlhšie. Väčšina respondentov sa vyjadrila, že by uvítali hlbkovejšie a detailnejšie vzdelávanie, a to predovšetkým manažéri zo slovenských podnikov, pričom spokojnosť so vzdelávaním je vyššia v zahraničných podnikoch ako v slovenských.

Poznatky, ktoré manažéri získavajú v rámci vzdelávania, vedia častejšie využiť v praxi, a to predovšetkým manažéri zo zahraničných podnikov. V prípade slovenských podnikov je situácia podobná, avšak na rozdiel od zahraničných, naši manažéri označovali aj možnosť, že poznatky zo vzdelávania využiť nevedia.

Z prehľadu jednotlivých metód vzdelávania je zrejmé, že väčšina respondentov si už vyskúšala takmer všetky metódy vzdelávania, pričom najväčší záujem o metódu, ktorú by ešte chceli vyskúšať a zatiaľ neabsolvovali bola v prípade manažérov zo slovenských podnikov vzdelávací program na kľúč a v prípade manažérov zo zahraničných podnikov manažérske hry. Najčastejšie využívanou metódou, v prípade slovenských firiem je samoštúdium, v zahraničných podnikoch je to hard skills. Pozitívne je, že väčšina respondentov sa domnieva, že vzdelávanie zvyšuje ich možnosť kariérneho rastu.

Zisťovali sme tiež, aké nedostatky vidia respondenti na vzdelávaní manažérov a najčastejším problémom, v prípade slovenských podnikov bol nedostatok prostriedkov na spolufinancovanie a nedostatočne kvalifikovaní lektori vo vzdelávaní. V prípade zahraničných podnikov a ich manažérov boli nedostatkami rovnako nedostatočné spolufinancovanie a príliš teoretické vzdelávanie. Medzi pozitívne stránky vzdelávania zahŕňali manažéri slovenských podnikov najmä získavanie nových poznatkov a získavanie nových kontaktov, v zahraničných firmách to bolo taktiež získavanie nových poznatkov a čiastočná úhrada vzdelávania zamestnávateľom.

Na základe výsledkov výskumu môžeme zhrnúť, že vzdelávanie manažérov v slovenských podnikoch nie je natoľko postačujúce, ako by si samotní manažéri priali, zatiaľ čo v zahraničných podnikoch je toto vzdelávanie kvalitnejšie a efektívnejšie a preto je potrebné zahraničné skúsenosti systematicky študovať.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých českých zdrojov

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

BARTÁK, J. Personální management v procesu změn. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-28-0

BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2008.

ISBN 978-80-247-2580-2.

CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování – 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. Vzdělávání manažerů od nuly. In: *Festival vzdělávání dospělých AEDUCA 2007*. Sborník příspěvků z odborných konferencí. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008. ISBN 978-80-244-1907-7

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010.

ISBN 978-80-247-3067-7

FRK, V. Vzdelávanie manažerov a príčiny ich negatívnych postojov k vzdelávaniu. In: *Vzdelávanie dospelých*, 2002, roč. 7, č. 1, s. 18-25.

GAJDOŠ, J. Vrcholový manažér – požiadavky, nároky a zmeny v prístupe. In: *Ekonomika firiem 2007. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Bratislava: Ekonomická univerzita, 2007. s. 186 – 194. ISBN 978-80-225-2482-7

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 233 s.

ISBN 978-80-2471-457-8

KADÉTOVÁ, K. – PURKERT, J. E-learning v manažerském vzdělávání. In: *Festival vzdělávání dospělých AEDUCA 2007*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008.

ISBN 978-80-244-1907-7

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5

KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007.

ISBN 978-80-247-1545-2

LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011.

ISBN 978-80-247-3902-1

MEDZIHORSKÝ, Š. Moderní trendy ve vzdělávání manažerů. In: *Festival vzdělávání dospělých AEDUCA 2007*. Sborník příspěvků z odborných konferencí. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008. ISBN 978-80-244-1907-7

MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia, 1998.

ISBN 978-80-8596-352-6

MUŽÍK, J. 2010. *Andragogická didaktika. Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6

OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2400-3

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1706-7

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3235-0

ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0405-0

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2007.

ISBN 978-80-247-0882-9

URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-3465-2

VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008.

ISBN 978-80-247-1770-8

VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3

VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců – 2*. Aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9

VETEŠKA, J. a kol. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých*. Andragogika na prahu 21. Století. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011.

ISBN 978-80-7452-012-9

Zoznam použitých zahraničných zdrojov

ĎURIC, L. a kol. *Výchova a vzdelávanie dospelých*. Andragogika. Bratislava: SPN, 2000. ISBN 80-08-02814-9

HUDÁKOVÁ, M. *Súčasný trendy vo vzdelávaní manažérov vo svete a na Slovensku*. In: *Acta Scientifica Academiae Ostroviensis* 1/2012. Ostrowiec: WSBP, 2012. s. 193 – 201 ISSN 1506-2864

KASWORM, C. E. et. al. *Handbook of Adult and Continuing Education*. London: Sage, 2010. ISBN 978-1412-96050-2

MANION, J. *From Management to Leadership: Practical Strategies for Health Care Leaders*. New York: John Willey & Sons, 2005. ISBN 978-0787-9797-68

PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2008.

ISBN 978-80-86723-58-7

WANKEL, CH. - DEFILIPPI, B. *Educating Mangers with Tomorrow's Technologies*. Norht Carolina: IAP, 2003. ISBN 978-1931-5766-80

WANKEL, CH. - DEFILIPPI, B. *Educating Managers Through Real World Projects*. North Carolina: IAP, 2005. ISBN 978-15931-137-11

WANKEL, CH. - STANUSCH, A.S. *Management Education for Integrity: Ethically Educating Tomorrow's Business Leaders*. Bingley: Emerald Group Publishing, 2011. ISBN 978-17805-2068-1

Zoznam použitých internetových zdrojov

BIELA, B. 2008. *Formy a metódy vzdelávania manažérov na Slovensku - názor manažérov na ich vzdelávanie*. [online]. 2008 [citované dňa 20-02-2014] Dostupné na: <<http://bronap.blogspot.sk/2008/09/formy-metdy-vzdelvania-manarov-na.html>>

PALÁN, Z. 2011. *Andromedia: Andragogický slovník* [online]. 2011 [citované dňa 20-06-2013] Dostupné na: <<http://www.andromedia.cz/andra.php?id=192>>

Zaměřeno na praxi. 2013. Praha: London International Graduate School, 2013. [online]. 2013 [citované dňa 20-02-2014] Dostupné na: <<file:///C:/Users/Autor/Desktop/pozice%20absolvent%C5%AF%20LIGS.pdf>>

Zoznam použitých ostatných zdrojov

Zákon č. 568/2009 Z. z. o celoživotnom vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Zákon č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti

Zákonník práce č. 311/2001 Z. z.

ZOZNAM GRAFOV A TABULIEK

Zoznam grafov

Graf 1: Rozdelenie respondentov podľa pôvodu spoločnosti.....	46
Graf 2: Rozdelenie respondentov podľa pohlavia	47
Graf 3: Rozdelenie respondentov podľa veku	47
Graf 4: Rozdelenie respondentov z hľadiska dĺžky práce na súčasnom pracovisku	48
Graf 5: Rozdelenie respondentov z hľadiska dĺžky výkonu manažérskej funkcie	49
Graf 6: Rozdelenie respondentov z hľadiska veľkosti spoločnosti v ktorej pracujú	50
Graf 7: Odpovede respondentov o frekvencii vzdelávania.....	51
Graf 8: Odpovede respondentov o potrebách zmien vo vzdelávaní	52
Graf 9: Odpovede respondentov o spokojnosti so vzdelávaním.....	53
Graf 10: Odpovede respondentov o efektívite vzdelávania.....	53
Graf 11: Odpovede respondentov o využiteľnosti vzdelávania v praxi	54
Graf 12: Odpovede respondentov o využití niektorých poznatkov v praxi.....	55
Graf 13: Odpovede respondentov o najefektívnejšej metóde vzdelávania.....	57
Graf 14: Odpovede respondentov o najčastejšie využívanej metóde vzdelávania	58
Graf 15: Odpovede respondentov o zvýšení kariéry po vzdelávaní	59
Graf 16: Odpovede respondentov o metóde, ktorú chcú vyskúšať.....	60
Graf 17: Odpovede respondentov o ich postoji ku vzdelávaniu.....	61
Graf 18: Odpovede respondentov o nedostatkoch vzdelávania.....	61
Graf 19: Odpovede respondentov o silných stránkach vzdelávania	62

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Odpovede respondentov o metódach vzdelávania, ktoré už využili.....	56
--------------------------------------------------------------------------------	----

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Dotazník.....	I
----------------------------------	----------

Príloha A – Dotazník

DOTAZNÍK

Dobrý deň,

volám sa Jana Košíková a som študentkou Univerzity Jána Amosa Komenského v Prahe. Prosím Vás o pomoc a spoluprácu pri výskume k mojej diplomovej práci, kde zisťujem informácie o vzdelávaní manažérov na Slovensku. Dotazník je anonymný a výsledky z výskumu budú použité iba na účely diplomovej práce. V každej položke, prosím, označte jednu možnosť, ak nie je napísané inak, pričom vychádzajte zo svojich vlastných skúseností, názorov a postojov. Vyplňte prosím každú položku, čo je predpokladom komplexných informácií.

Ďakujem za Váš čas a pomoc

Jana Košíková

1. Pohlavie:

- a. Muž
- b. Žena

2. Váš vek:

- a. Menej ako 25 rokov
- b. 25 – 30 rokov
- c. 31 – 35 rokov
- d. 36 – 40 rokov
- e. 41 – 45 rokov
- f. 46 – 50 rokov
- g. 51 – 55 rokov
- h. 56 – 60 rokov
- i. Viac ako 60 rokov

3. Ako dlho pracujete na súčasnom pracovisku?
 - a. Kratšie ako pol roka
 - b. Pol roka – 1 rok
 - c. 1 – 3 roky
 - d. 3 – 6 rokov
 - e. 6 – 9 rokov
 - f. 9 – 14 rokov
 - g. 15 rokov a dlhšie

4. Ako dlho vykonávate manažérsku funkciu?
 - a. Menej ako pol roka
 - b. Pol roka – 1 rok
 - c. 1 – 3 roky
 - d. 3 – 6 rokov
 - e. 6 – 9 rokov 10 rokov a viac

5. Aký pôvod má Vaša spoločnosť?
 - a. Je zo Slovenska
 - b. Je zo zahraničia

6. Ako by ste charakterizovali Vašu spoločnosť?
 - a. Je to malá spoločnosť (menej ako 50 zamestnancov)
 - b. Je to stredne veľká spoločnosť (50 – 250 zamestnancov)
 - c. Je to veľká spoločnosť (viac ako 250 zamestnancov)

7. Ako často absolvujete manažérske vzdelávanie?
 - a. Častejšie ako 2x za mesiac
 - b. Približne 1x – 2x za mesiac
 - c. 2x za pol roka
 - d. 2x za rok
 - e. 1x za rok
 - f. Menej ako 1x za rok

8. Uvítali by ste:
- Častejšie vzdelávanie
 - Menej časté vzdelávanie
 - Hĺbkovejšie/detailnejšie vzdelávanie
 - Menej hĺbkové/intenzívne vzdelávanie
9. Ste s realizovaným vzdelávaním spokojný/á?
- Jednoznačne áno
 - Skôr áno
 - Skôr nie
 - Jednoznačne nie
10. Považujete dané vzdelávanie za efektívne?
- Jednoznačne áno
 - Skôr áno
 - Skôr nie
 - Jednoznačne nie
11. Považujete dané vzdelávanie za využiteľné v praxi?
- Jednoznačne áno
 - Skôr áno
 - Skôr nie
 - Jednoznačne nie
12. Využili ste už niektoré poznatky v praxi?
- Áno, často
 - Áno, ale menej často
 - Skôr nie
 - Nie, nevyužil/a som ešte žiadne z poznatkov v praxi

13. Ktorú z metód vzdelávania ste už využili? (označte prosím toľko možností, koľko potrebujete)

- a. Outdoorové vzdelávanie
- b. Indoorové vzdelávanie
- c. E-learning
- d. Video learning
- e. Samoštúdium
- f. Mentoring
- g. Koučing
- h. Vzdelávací program na kľúč
- i. Workshop
- j. Dištančné vzdelávanie
- k. Assessment centre
- l. Brainstorming
- m. Rotácia práce
- n. Manažérske hry
- o. Soft skills
- p. Hard skills
- q. Jazykové vzdelávanie
- r. MBA

14. Ktorú z metód vzdelávania považujete za najefektívnejšiu?

- a. Outdoorové vzdelávanie
- b. Indoorové vzdelávanie
- c. E-learning
- d. Video learning
- e. Samoštúdium
- f. Mentoring
- g. Koučing
- h. Vzdelávací program na kľúč
- i. Workshop
- j. Dištančné vzdelávanie

- k. Assessment centre
- l. Brainstorming
- m. Rotácia práce
- n. Manažérske hry
- o. Soft skills
- p. Hard skills
- q. Jazykové vzdelávanie
- r. MBA

15. Ktorú z metód vzdelávania využívate najčastejšie?

- a. Outdoorové vzdelávanie
- b. Indoorové vzdelávanie
- c. E-learning
- d. Video learning
- e. Samoštúdium
- f. Mentoring
- g. Koučing
- h. Vzdelávací program na kľúč
- i. Workshop
- j. Dištančné vzdelávanie
- k. Assessment centre
- l. Brainstorming
- m. Rotácia práce
- n. Manažérske hry
- o. Soft skills
- p. Hard skills
- q. Jazykové vzdelávanie
- r. MBA

16. Zvyšuje sa perspektíva Vášho kariérneho postupu po absolvovaní vzdelávania?

- a. Áno
- b. Nie

17. Ktorú z metód vzdelávania by ste chceli vyskúšať a zatiaľ ste ju neabsolvovali?

- a. Outdoorové vzdelávanie
- b. Indoorové vzdelávanie
- c. E-learning
- d. Video learning
- e. Samoštúdium
- f. Mentoring
- g. Koučing
- h. Vzdelávací program na kľúč
- i. Workshop
- j. Dištančné vzdelávanie
- k. Assessment centre
- l. Brainstorming
- m. Rotácia práce
- n. Manažérske hry
- o. Soft skills
- p. Hard skills
- q. Jazykové vzdelávanie
- r. MBA
- s. Ani jednu
- t. Vyskúšal/a som už všetky

18. Podľa Vášho názoru je vzdelávanie manažérov vo Vašom podniku:

- a. Veľmi kvalitné
- b. Mierne kvalitné
- c. Mierne nekvalitné
- d. Úplne nekvalitné

19. Prosím stručne popíšte nedostatky manažérskeho vzdelávania, ktoré ste absolvovali:

.....
.....

20. Prosím stručne popíšte silné stránky manažérskeho vzdelávania, ktoré ste absolvovali:

.....
.....

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Jana Košíková

Odbor: Andragogika

Forma štúdia: kombinované štúdium

Názov práce: Formy a metódy vzdelávania manažérov na Slovensku

Rok: 2014

Počet strán textu: 62

Celkový počet strán príloh: 7

Počet titulov českých použitých zdrojov: 29

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 8

Počet internetových zdrojov: 3

Vedúci práce: prof. PaedDr. Ján Danek, CSc.