

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012-2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Radomír Polák

Rozvoj a možnosti vzdelávania manažérov na Slovensku

Praha 2014

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

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MAGISTER COMBINED STUDIES

2012-2014

DIPLOMA THESIS

Radomír Polák

**Development and education options of managers in
Slovakia**

Praha 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor : Prof. PaedDr. Ján Danek, CSc.

Vyhlasenie

Vyhlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracoval samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpal, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitých zdrojov.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa

Radomír Polák

Pod'akovanie

Chcel by som poďakovať svojmu vedúcemu diplomovej práce, prof. PaedDr. Jánovi Danekovi, CSc., za odobrenie tejto diplomovej práce a za jeho veľmi ochotný a odborný prístup pri vedení mojej práce.

Anotácia

Diplomová práca sa zaoberá vzdelávaním a rozvojom manažérov na Slovensku, predovšetkým vo význame vzdelávania vo firme v súčasnosti. Zaoberá sa štúdiom andragogiky a vzdelávania dospelých, vzdelávaním a rozvojom manažérov v minulosti a súčasnosti. Práca sa zoberá významom ľudského kapitálu pre súčasnú spoločnosť a zamestnávateľov, ako aj organizácie a významom vzdelávania v spojitosti s rozvojom ľudského kapitálu. Rozoberá význam celoživotného vzdelávania sa manažérov v organizáciách. Popisuje vzájomný vzťah jednotlivých úrovní, ako aj úroveň vzdelávania s odbornosťou a dĺžkou praxe a úrovňou kvality produkcie, ktorú organizácia poskytuje. Analyzuje jednotlivé formy vzdelávania v organizácii, ktoré sú realizované jednako na pracovisku ako aj mimo neho. Metódou dotazníka zisťujeme spokojnosť vybraných manažérov organizácie so systémom vzdelávania na ich pracovisku. Zároveň zisťujeme aj spokojnosť vybraných manažérov so systémom vzdelávania za účelom získania, udržania alebo rozšírenia ich kvalifikácie.

Kľúčové pojmy

Andragogika, celoživotné vzdelávanie, manažment, ľudský kapitál, organizácia, pracovisko, rozvoj zamestnancov, spoločnosť, vzdelávanie manažérov.

Annotation

Diploma thesis deals with education and development of managers in Slovakia, mainly in the sense of contemporary company education. It focuses on study of andragogy and adult learning, education and personal development of managers in past and present. The thesis is concerned with importance of human capital for society, employers and organisations; as well as with significance of education in connection with human capital. It discusses the importance of life-long education of managers in organisations. It describes mutual relationship of particular levels, and also level of education, expertness and length of work experience and level of quality of production provided by organisation. It analyses the forms of education in organisation realized both at work place and out of it. Via question sheet method we find out satisfaction of chosen managers of organisation with the system of education at their workplace. At the same time we find out about satisfaction of the managers with system of education in purpose of acquiring, sustaining or extending their qualification.

Key words

andragogy, company, education of managers, development of employees, human capital, life-long education, management, society, workplace

OBSAH

ÚVOD.....	9
1. MANAŽÉR – JEHO ÚLOHY A POZÍCIE V INŠTITÚCII.....	11
1.1 Druhy a typy manažérov.....	11
1.2 Osobnosť manažéra.....	17
1.3 Obsah práce manažéra.....	21
1.4 Kompetencie a zodpovednosť manažéra.....	24
2. VZDELÁVANIE AKO SÚČASŤ CELOŽIVOTNÉHO ROZVOJA MANAŽÉRA.....	31
2.1 Význam vzdelávania.....	32
2.2 Vzdelávanie dospelých ako súčasť osobnostného rozvoja.....	34
2.3 Podstata a úlohy celoživotného v jednotlivých riadiacich profesiách.....	36
2.4 Potreba vzdelávania manažérov.....	41
2.5 Zákonné normy ďalšieho vzdelávania vrátane vzdelávania manažérov.....	43
3. ROZVOJ A MOŽNOSTI VZDELÁVANIA MANAŽÉROV.....	46
3.1 Organizačné formy vzdelávania.....	46
3.2 Možnosti vzdelávania manažérov.....	48
3.3 Aktuálne problémy a príležitosti vzdelávania manažérov na Slovensku.....	52
3.4 Aktuálne trendy vzdelávania manažérov vo svete.....	54
4 PRAKTICKÁ ČASŤ.....	57
4.1 Metodológia výskumu v oblasti vzdelávania manažérov.....	57
4.2 Predmet a úlohy výskumu.....	59
4.3 Charakteristika spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o.....	59
4.4 Hypotézy výskumu.....	61
4.5 Situácia v oblasti vzdelávania manažérov v nadväznosti na výsledky výskumu, vyhodnotenie výskumu.....	61

4.6 Vyhodnotenie hypotéz.....	82
4.7 Závěry a odporúčania pre vzdelávanie manažérov.....	82
ZÁVER.....	84
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV.....	86
ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK.....	90
ZOZNAM PRÍLOH.....	92

ÚVOD

Vzdelávanie sa zohráva v dnešnej dobe veľmi dôležitú úlohu a to nielen v podnikaní, ale vo všetkých sférach života. Dnešná spoločnosť je príznačná rýchlo sa meniacimi technológiami a rozmanitými inováciami, čo znamená pribúdanie veľkého množstva aktuálnych informácií, vedomostí a znalostí. Práve pre túto príčinu získava vzdelávanie na svojej dôležitosti.

Podnikové vzdelávanie zamestnancov a manažérov znamená pre organizáciu hlavne príležitosť zvýšenia konkurencieschopnosti organizácie, získava zamestnancov, respektíve manažérov, ktorí sú jej verní a kvalitnejšie si vykonávajú svoju prácu. Stupňuje sa produktivita práce za nižších nákladov. Vzdelávanie manažérov je najlepšou metódou rozvoja ľudského kapitálu, ktorý skvalitňuje svoje vedomosti, zručnosti, schopnosti a talent. Vzdelávaním manažérov získava organizácia kvalifikovanú pracovnú manažérsku silu. Tento typ ľudského kapitálu je považovaný za najvýznamnejšie aktívum každej organizácie. Je zdrojom, ktorý je schopný vytvárať ekonomické úžitky.

Práve význam odbornej prípravy a vzdelávania sa, jeho dôležitosť, to všetko môžeme nazvať ako motivácia, ktorá nás viedla k výberu tejto témy a napísaniu diplomovej práce. Chceli by sme poukázať na zmysel vzdelávania, konkrétne vzdelávania manažérov, ktoré je zaradené medzi najvýznamnejšie investície do ľudského kapitálu.

Cieľom diplomovej práce je charakterizovať manažment, osobnosť manažéra a samozrejme vzdelanie ako najvýznamnejší spôsob rozvoja ľudského kapitálu organizácie. Takisto cieľom diplomovej práce bolo charakterizovať najmä vzdelávanie manažérov v organizácii. Snaha objasniť dôležitosť vzdelávania pre organizáciu, ako aj manažérov organizácie. Nadobúdanie a zvyšovanie teoretických a praktických znalostí, ktorého cieľom je zvýšenie výkonnosti zamestnancov, respektíve manažérov, konkurencieschopnosti a prosperity podniku.

Diplomová práca je zložená z teoretickej a praktickej časti. Teoretická časť práce sa skladá z troch kapitol. Prvá kapitola práce sa venuje manažmentu a manažérom. Objasňuje, čo to manažment je a aký má význam pre organizáciu. Venuje sa charakteristike pojmu manažéra, jeho osobnosti, obsahu práce manažéra a podobne.

Druhá kapitola sa venuje vzdelávaniu manažérov a ich rozvoju v rámci organizácie. Charakterizujeme v nej vzdelávanie, poukazuje na význam vzdelávania manažérov pre organizácie v dnešnej dobe. Upozorňuje na výhody vzdelávania pre manažérov, ako aj samotnú organizáciu a na predpoklady, ktoré podmieňujú efektívne vzdelávanie manažérov. Definuje celoživotné vzdelávanie, vzdelávanie dospelých.

V tretej kapitole sa venujeme aj metódam vzdelávania, ktoré organizácie v Slovenskej republike využívajú, ako aj formy vzdelávania, s ktorými sa môžeme v praxi stretnúť.

Praktická časť práce, teda štvrtá kapitola, je viazaná na prieskum, ktorý bol vykonávaný dotazníkovou metódou. Prostredníctvom dotazníka sme zisťovali spokojnosť manažérov konkrétneho podniku so vzdelávaním vo vybranom podniku. Zároveň sme zisťovali nedostatky vzdelávania manažérov. Práca obsahuje aj odporúčania, ktoré vznikli na základe výsledkov, ktoré sme zistili z odpovedí z dotazníka.

Práca vznikla analýzou literárnych zdrojov českých aj slovenských autorov, ktoré sú uvedené v závere práce ako zoznam použitých bibliografických odkazov. Uvedený zoznam obsahuje všetky zdroje, ktoré sme v práci použili.

1 MANAŽÉR, JEHO ÚLOHY A POZÍCIE V INŠTITÚCII

Práca manažéra je veľmi zložitý proces, ktorý je pre chod každej jednej organizácie neoddeliteľnou súčasťou. Manažér riadi konkrétny úsek, pod ktorý spadá, v menších organizáciách dokonca celý podnik. Riadi prácu ďalších manažérov tak, aby produkcia podniku bola vyprodukovaná načas a uspokojila spokojnosť konečného zákazníka. Preto každý manažér musí mať vlastnosti, ktoré ho na túto prácu predurčujú. Nie každý človek má predpoklady stať sa úspešným manažérom. Manažér musí mať zdravú autoritu u ostatných zamestnancov, ktorých riadi, musí byť empatický v istých situáciách a vedieť vychádzať s ľuďmi. Musí byť spravodlivý a dosť silný na zvládanie stresových situácií, ktoré sú s touto prácou spokojné.

Cieľom diplomovej práce je poukázať na dôležitosť vzdelávania v organizáciách, hlavne na otázku vzdelávania manažérov v každom podniku. Práve manažéri sú tými odborníkmi, z ktorých si majú pracovníci brať príklad, preto je nesmierne dôležité, aby manažéri robili svoju prácu v najvyššej možnej kvalite a tým čo najlepšie aj riadili svojich podriadených. Ako vzorku z praxe sme si zobrali manažérov konkrétnej organizácie, kde existujú manažéri na všetkých troch úrovniach riadenia. Tí nám prostredníctvom dotazníka poskytli informácie o kvalite a stupni vzdelávania v organizácii, v ktorej pracujú.

1.1 Druhy a typy manažérov

Manažment je vedný odbor, ktorý patrí medzi spoločenské vedy. Predstavuje usporiadaný súbor poznatkov podľa istých hľadísk, väčšinou získaných z praxe, ktoré sú zapracované formou návodov, pre jednanie alebo ako princípy. Opiera sa o poznatky, teda o teóriu a metódy z oblasti vedných disciplín (ekonómia, matematika, psychológia, sociológia a podobne), ktoré aplikuje a rozvíja na podmienky riadenia. Manažment nie je exaktný ako iné vedné odbory.¹

¹ ZÁRUBA, P.: 1991. *Základy podnikového managementu*. Praha: ALEKO, 1991. 159 s. ISBN 80-85341-06-9

Sedlák (2001) definuje manažment ako riadenie organizácie, ktoré funguje v podmienkach trhového hospodárstva. Vyznačuje sa dostatočne pružnou konkurenčnou štruktúrou a cenovými mechanizmami, ktoré nie sú zablokované, sú schopné poskytovať kritériá pre objektívnu kalkuláciu, ktorá je nevyhnutná na efektívnu alokáciu dosiahnuteľných zdrojov, ako aj spontánne impulzy pre ekonomický rast.²

Manažment je možné chápať ako priebeh sústavného uskutočňovania všetkých manažérskych funkcií a účinného využitia všetkých zdrojov organizácie na stanovenie a dosiahnutie organizačných cieľov. Manažérskymi funkciami sú plánovanie, organizovanie, riadenie ľudských zdrojov, vedenie, kontrolovanie a rozhodovanie.³

Keďže je manažment vlastne riadením organizácie je zrejmé, že to musí niekto riadiť. A ten niekto je práve manažér, ktorý sa o riadenie podniku stará.

Armstrong (2008) definuje manažérov ako pracovníkov, ktorí zabezpečujú, aby ich organizácia, respektíve organizácia, v ktorej pracujú správne fungovala, alebo útvary, ktoré manažujú efektívne fungovali. Sú zodpovední za dosahovanie požadovaných výsledkov. Sú im pritom udelené určité právomoci nad ľuďmi, ktorí pracujú v danej časti organizácie, respektíve vo funkčnom útvare. Zodpovednosť znamená, že sú zodpovední za to, čo robia a čo dosahujú. Právomoci znamenajú mať právo alebo moc dosiahnuť to, aby zamestnanci pracovali tak, ako to majú určené. Právomoci sú naplňované prostredníctvom vedenia a osobného vplyvu, ktoré plynie z postavenia alebo znalostí. Niektorí manažéri však nemusia mať pridelený žiadny podriadený personál, napríklad manažér investícií môže byť zodpovedný iba za riadenie a kontrolu investícií a pritom im v tom nikto nepomáha. Aj manažéri sú samozrejme takisto zodpovední za riadenie ostatných zdrojov akými sú financie, zariadenia, znalosti, informácie, čas a v neposlednom rade sú to oni sami.⁴

Manažér, vďaka formálnej autorite plní v podniku i mimo neho množstvo úloh, pomocou ktorých je možné manažérsku prácu najlepšie charakterizovať. Tieto role sú interpersonálneho charakteru, informačného a rozhodovacieho charakteru.⁵

² SEDLÁK, M.: 2001. *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, spol. s r.o., 2001. 378 s. ISBN 80-89047-18-1

³ MOODLE. *Definícia pojmu manažment*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-16]. Dostupné z: <http://www.kirp.chtf.stuba.sk/moodle/mod/book/view.php?id=1730&chapterid=1904>

⁴ ARMSTRONG, M.: 2008. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

⁵ ZÁRUBA, P.: 1991. *Základy podnikového managementu*. Praha: ALEKO, 1991. 159 s. ISBN 80-85341-06-9

Manažér je líder, teda vodca, správca, organizátor, koordinátor, manažér rozoberá a riadi informácie, rozhoduje o cieľoch práce a jej postupoch, vedie svojich kolegov, manažér plánuje, organizuje, rozhoduje, komunikuje a podobne.⁶

Členenie manažérov

Manažérov je možné klasifikovať podľa viacerých hľadísk. Je to najmä členenie manažérov podľa druhov, respektíve typov organizácií a v rámci tej istej organizácie, podľa rozdielov a typu úloh, ktoré v nej plnia. Prvým a hlavným hľadiskom členenia manažérov v podnikoch je úroveň, respektíve stupeň manažmentu, na ktorom pracujú. Podľa tohto hľadiska rozdelíme manažérov na tieto skupiny:

- vrcholoví, respektíve top manažéri,
- manažéri strednej úrovne,
- prvostupňoví manažéri.⁷

Top manažéri, teda vrcholoví manažéri najviac uplatňujú podnikateľskú rolu v organizácii a preberajú na seba zodpovednosť za vlastníkov, teda akcionárov.⁸

Tvorí dosť malú časť vedúcich pracovníkov v podniku. Patria sem najmä členovia rady, predstavenstva, správnej rady alebo podnikateľskej rady, prezident spoločnosti, respektíve riaditeľ, viceprezident, námestník a podobne. Vrcholový manažment je sprostredkovateľom medzi organizáciou a okolím, ktoré ju obklopuje. On samotný ovláda strednú úroveň manažmentu organizácie. Má právomoc stanovovať ciele podniku, jeho celkovú stratégiu a politiku.⁹

Vrcholoví manažéri tvoria takzvaný vrcholový manažment, top management, C-level. Rozmer ich práce a právomoci je na úrovni celej organizácie. Vrcholový manažér je takisto nazývaný riaditeľ. Patria sem hlavne:

- riaditeľ spoločnosti, najmä pre veľké spoločnosti sa používa pojem generálny riaditeľ, spravidla sú mu podriadení ďalší manažéri na úrovni riaditeľov,
- finančný riaditeľ,

⁶ ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE. *Osobnosť a kariéra manažéra*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-16]. Dostupné z: http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_13.pdf

⁷ SEDLÁK, M.: 2001. *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, spol. s r.o., 2001. 378 s. ISBN 80-89047-18-1

⁸ ZÁRUBA, P.: 1991. *Základy podnikového managementu*. Praha: ALEKO, 1991. 159 s. ISBN 80-85341-06-9

⁹ SEDLÁK, M.: 2001. *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, spol. s r.o., 2001. 378 s. ISBN 80-89047-18-1

- prevádzkový riaditeľ,
- ICT riaditeľ,
- personálny riaditeľ,
- obchodný riaditeľ,
- podľa zložitosti a organizačnej štruktúry existujú ešte ďalšie typy vrcholových manažérov na úrovni riaditeľov, napríklad CTO (technický riaditeľ, výrobný riaditeľ), riaditeľ závodu alebo riaditeľ pobočky, riaditeľ regiónu a podobne.¹⁰

Záruba (1991)¹¹ definuje stredný manažment ako manažment, ktorý je vytváraný len vo veľkých podnikoch, kde manažéri prijímajú role sprostredkovateľov medzi top manažmentom a manažérmi prvej línie. Ich podriadenými môžu byť zamestnanci, strední manažéri alebo manažéri prvej línie.

Manažéri na strednej úrovni riadenia tvoria vo väčších organizáciách veľký počet z celkového počtu manažérov. Patria sem najmä manažéri divízií, závodov a podobne. V prvom rade zodpovedajú za plnenie stanovených plánov a politiky, ktorú vypracoval vrcholový manažment organizácie. Taktiež dohliadajú na činnosť manažérov najnižšieho stupňa riadenia, respektíve manažmentu a koordinujú ich. V poslednom období sa práve strední línioví manažéri stávajú inovátormi podnikateľskej činnosti. Rozvíjajú inovácie a zvyšujú produktivitu, samozrejme len za predpokladov, ak majú k tomu stanovené podmienky a patričnú slobodu v rozhodovaní.¹²

Manažérov strednej línie tvorí takzvaný stredný manažment, respektíve middle management. Rozsah ich právomocí je na úrovni väčších organizačných jednotiek alebo istej oblasti, ktorá ide krížom cez organizáciu. Pre menšie podniky platí zásada, že vrcholový manažment je tvorený len riaditeľom organizácie a všetky ďalšie, vyššie postavené pozície riaditeľov, sú na úrovni stredného manažmentu. Charakteristicky je stredný manažment vo väčších podnikoch tvorený nasledovnými funkciami:

¹⁰ MANAGEMNT MANIA. *Manažér (Manager)*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/manazer-manager>

¹¹ ZÁRUBA, P.: 1991. *Základy podnikového managementu*. Praha: ALEKO, 1991. 159 s. ISBN 80-85341-06-9

¹² SEDLÁK, M.: 2001. *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, spol. s r.o., 2001. 378 s. ISBN 80-89047-18-1

- vedúci úseku, vedúci útvaru, vedúci oddelenia, ktorí platia k líniovej organizačnej štruktúre,
- manažér_kvality,
- manažér rizík,
- manažér bezpečnosti,
- manažér vývoja a podobne.¹³

Manažéri prvej línie sú zodpovední za pridelovanie úloh zamestnancom a za dohliadanie na ich priebežné plnenie. Ich podriadenými sú radoví zamestnanci. Títo manažéri sú prvými v hierarchii, ktorí získavajú informácie od zamestnancov a plnia tak nezastupiteľnú úlohu v späťnej väzbe. Medzi takéto informácie patrí aj prijímanie sťažností a uisťovanie, že budú aj uspokojivo riešené. Manažéri prvej línie tak vytvárajú nárazník medzi manažmentom, odborními a zamestnancami a ich hlavnou funkciou je „chytať rany“. Ich ďalšou úlohou je prichádzať s iniciatívou, o jej ďalších krokoch rozhodujú strední manažéri.¹⁴

Podľa Sedláka (2001)¹⁵ prvostupňoví manažéri dozerajú na prácu výkonných zamestnancov a koordinujú ich činnosť. Patria sem také posty, akými sú napríklad majster, vedúci útvaru a podobne. Veľkú časť svojej práce trávia dozeraním na prácu svojich podriadených.

Rozsah zodpovednosti manažérov prvej línie je na úrovni najmenších organizačných jednotiek, respektíve zverenej oblasti. Príklady manažmentu prvej línie sú:

- produktový manažér,
- manažér logistiky,
- manažér marketingu,
- manažér služby,
- facility manažér,
- správca budov,
- vedúci učtarne,

¹³ MANAGEMNT MANIA. *Manažér (Manager)*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/manazer-manager>

¹⁴ ZÁRUBA, P.: 1991. *Základy podnikového managementu*. Praha: ALEKO, 1991. 159 s. ISBN 80-85341-06-9

¹⁵ SEDLÁK, M.: 2001. *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, spol. s r.o., 2001. 378 s. ISBN 80-89047-18-1

- vedúci skladu a podobne.¹⁶

Významným hľadiskom pri členení manažérov v organizácii je ich funkcia a postavenie v nej.

Potom je možné manažérov členiť na:

- *Manažérov generalistov*, ktorí majú celkovú právomoc a zodpovednosť za spoločnosť alebo za jej organizačný úsek. Ich úlohou je zaisťovať celkové riadenie príslušného celku v organizácii. Ide teda o líniových manažérov.
- *Manažérov špecialistov*, ktorí sú zodpovední za konkrétnu špecializovanú oblasť manažmentu a ich pôsobnosť je rozložená na rozmanitých úrovniach organizácie. V organizáciách ide najmä o činnosti, ako je marketing, financie, výroba, personalistika. Na ich označenie sa používa aj pomenovanie štábny vedúci.¹⁷

Typy manažérov

Majerčák (2006) definuje tieto typy manažérov v organizáciách:

Zodpovedný manažér, ktorý robí veci správne. V problémoch konkurenčnej stratégie a možností býva objektívny a realistický. Keď ide o dosahovanie výsledkov, sústreďuje sa na konkrétnu skutočnosť a skutočné fakty.

Dôsledný manažér, ktorý dosahuje stanovené ciele. Pri rozvoji, implementácii a hodnotení konkurenčných taktík a príležitostí je logický a rozhodný. Keď ide o dosiahnutie výsledkov, má úsilie snažiť sa o výsledky najmä na základe jestvujúcich technických a štrukturálnych možností spoločnosti.

Adaptačný manažér, ktorý určuje vhodné zdroje pre dosiahnutie stanovených cieľov. V úlohách konkurenčnej stratégie a možností je uvážlivý a prispôsobivý. Keď ide o dosiahnutie výsledkov, ide o jedinca veľmi obratného v dosahovaní priamych materiálnych výsledkov.

Realistický manažér, ktorý realizuje, respektíve uskutočňuje konkrétne aktivity. Pri rozvoji, implementácii a hodnotení konkurenčných stratégií a príležitostí je objektívny a prispôsobivý okolnostiam, ktoré môžu vzniknúť. Keď ide o dosahovanie

¹⁶ MANAGEMENT MANIA. *Manažér (Manager)*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/manazer-manager>

¹⁷ MAJERČÁK, P. *Súčasný pohľad na klasifikáciu manažérov a vnímanie času z ich pohľadu*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-17]. Dostupné z: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2006/majercak.pdf>

výsledkov je prvý, ktorý vstane a ide robiť. Je to typ manažéra, ktorý žije pre konkrétny okamih.

Prispôsobivý manažér, ktorý slúži ľuďom. V problémoch riešenia konkurenčnej stratégie a príležitostí je subjektívny a všestranný. Keď ide o dosahovanie výsledkov, správne si uvedomuje momentálne a reálne dispozície a talent ľudí.

Pomáhajúci manažér, poskytuje pomoc svojim podriadeným. Pri rozvoji, implementácii a hodnotení konkurenčných stratégií a príležitostí je priateľský a cieľavedomý. Keď ide o dosahovanie výsledkov, veľmi dobre si uvedomuje všeobecné potreby druhých jedincov.

Pozorný manažér, ktorému nič neujde. V problémoch riešenia konkurenčnej stratégie a príležitostí je vnímavý a pozorný. Keď ide o dosahovanie efektov, zameriava sa na to, aby vyšiel v ústrety priamym, praktickým a svojským potrebám jednotlivcov alebo skupiny.¹⁸

1.2 Osobnosť manažéra

Osobnosť je chápaná ako určitá jednota, teda integrita celého komplexu biologických, psychických a sociálnych vlastností jedinca. Osobnosť je stav, ktorý predstavuje správanie sa jedinca v konkrétnej situácii, ktorá sa stane. V osobnosti je skrytá skutočnosť, ktorá charakterizuje jedinečnosť, respektíve individualitu konkrétneho jedinca, teda je to štruktúra osobnosti, ale aj fakt, ktorý zaistuje zmeny v jeho spávaní, ako napríklad dynamika osobnosti. Postoje k téme, čo tvorí systém osobnosti, sa rôznia od prístupu či rôznorodých psychologických škôl. Rozšírená je štruktúra osobnosti, ktorá je predstavovaná ako súčet schopností, temperamentu, prospechu a potrieb, charakteru a odhodlania. Pri tom sa rozoznáva, do akej veľkej miery sa na ich formovaní podieľa dedičnosť či vrozenosť, individuálne interné faktory a vplyv spoločenského prostredia.¹⁹ Osobnosť je možné vnímať aj ako integráciu vnútorných predpokladov jedinca a existujúcich vonkajších vplyvov,

Riadiaci pracovník, tak ako každý človek, je zakaždým osobnosť, určitý subjekt, ktorý pracuje v spoločnosti a pre spoločnosť. Je činiteľom spoločenského rozvoja.

¹⁸ MAJERČÁK, P. *Súčasný pohľad na klasifikáciu manažérov a vnímanie času z ich pohľadu*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-17]. Dostupné z: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2006/majercak.pdf>

¹⁹ ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE. *Osobnosť a kariéra manažéra*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-16]. Dostupné z: http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_13.pdf

Problém osobnosti je aj v dnešnej dobe neustále predmetom veľkých diskusií, lebo tento pojem nie je kvalitne vymedzený. Podľa skutočnosti, ktorú stránku osobnosti jedinca psychológia uprednostňuje, teda podľa toho, či dáva dôraz na štruktúru osobnosti, dynamiku alebo jej vývoj, alebo podľa toho, ktoré aspekty majú najviditeľnejší vplyv na formovanie osobnosti, ako sú napríklad vlohy, prostredie, postupne sa vytvárali rozličné teórie ľudskej osobnosti.²⁰

Portál podnikajte.sk (2013) uvádza, že manažér sľubuje len to, čo vie skutočne aj dodržať. Podstatou je vytvorenie plánu a orientácie sa v dokumentoch a informáciách. Týmto postupom manažér zabezpečí, že dodrží stanovené termíny a aj pracovníci budú mať jasno v tom, ako a kedy majú byť stanovené ciele ich práce uskutočnené. Manažér stanovuje očakávania a konkrétne povinnosti každému pracovníkovi, ktorý v tíme pracuje. Mnohokrát sa stáva, že manažér je neprestajne zaneprázdnený, je nemožné ho zastihnúť. Obrátený prípad je, ak je manažér málovravný samotár a dvere jeho kancelárie sú celý deň zatvorené. Popritom jeho podriadení si myslia, že aj tak robia všetko namiesto neho. Takejto situácii sa manažér vyhne, ak svoju prácu ukáže všetkým, nech podriadení vedia, čo sa deje a aké očakávanie sa na nich kladú.²¹

Riadiaci pracovník, ak je posudzovaný v extrémnej polohe, je orientovaný buď na výsledky vlastnej práce, alebo na rozvoj vlastnosti svojej osobnosti. „*Riadiace subjekty, ktoré celé svoje úsilie upriamujú na to, aby nimi riadený útvar dosahoval čo najlepšie výsledky, majú povest' tvrdých chlapov. Vyšší nadriadení ich podľa súčasných praktík hodnotia vyššie a považujú ich za úspešnejších ako takzvaných mäkkých vedúcich, ktorých navyše upodozrievajú z lacnej a populárnej politiky voči podriadeným. Skutočnosť samozrejme nemožno zjednodušovať a schematizovať. Lebo život je viacrozmerne a multidiferencovaný.*“²²

Najviac žiadanou vlastnosťou manažéra je jeho flexibilita. Manažér ale nemôže byť na všetkých miestach a robiť všetko naraz. Musí si však na druhej strane

²⁰ TUMA, M.: 1990. *Manažérske umenie*. Bratislava: Vydavateľstvo a nakladateľstvo odborov na Slovensku, 1990. 175 s. ISBN 80-7094-080-8

²¹ PODNIKAJTE.SK. *Osobnosť manažéra*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-17]. Dostupné z: <http://www.podnikajte.sk/manazment-marketing/c/943/category/manazment-a-strategia/article/osobnost-manazera.xhtml>

²² TUMA, M.: 1990. *Manažérske umenie*. Bratislava: Vydavateľstvo a nakladateľstvo odborov na Slovensku, 1990. 175 s. ISBN 80-7094-080-8, s. 103

identifikovať realitu, čo najviac mrhá jeho časom a tieto veci eliminuje, respektíve sa ich zbavuje. Ak to nie je pre dorobenie určitého projektu úplne významné, nekontaktuje pracovníkov, podriadených v ich osobnom voľne a keď majú dovolenku. Mal by sa vyvarovať mikro - manažmentu a až prílišnej kontrole. Systematická kontrola výsledkov je spontánna, ale zamestnanci nemôžu mať pocit, že ich neustále niekto sleduje. Nie je profesionálne, ak manažér ohovára nejakého zamestnanca so svojimi kolegami.

Osobné problémy manažéra do práce nepatria. Manažér kontroluje svoje emócie. Hnev, urážky a výčitky podriadeným ani kolegom nemajú v práci miesto. Ak manažér predsa len dynamicky citovo vzplanie, dobré je nechať si čas na vychladnutie alebo posunutie vyriešenia problému inému kompetentnému pracovníkovi.²³

Aj keď je predpoklad, že vrodené vlastnosti hrajú nezastupiteľnú rolu, predsa len smerodajný význam pre vydarenú prácu manažéra bude mať fakt, ako tieto vrodené vlastnosti bude schopný zdokonaľiť, ako bude schopný a ochotný získavať budúce neodmysliteľné znalosti, prax a zručnosti. Pri posudzovaní osobnosti manažéra sa adekvátne javí nasledujúce členenie štruktúry osobnosti:

- *Aktivačno-motivačné vlastnosti*, ktorými sú postoje, záujmy, aspirácie, hodnoty, ideály a podobne.
- *Sebaregulačné vlastnosti*, medzi ktoré patria vôľa, svedomie, disciplinovanosť.
- *Výkonové vlastnosti*, ktorými sú fyzické vlastnosti, inteligencia, tvorivosť, všeobecné a odborné znalosti, riadiace schopnosti, kde je nutné analyzovanie, prognózovanie, rozhodovanie, vedenie ľudí a kontrolovanie.
- *Sociálno-vzťahové vlastnosti*, kde patrí potreba mať vplyv, potreba a schopnosť kooperovania, komunikačné schopnosti. Sú to teda sociálne kompetencie.²⁴

Podľa Zárubu (1991) manažéri pracujú s ľuďmi a ľudským kapitálom. Nejedná sa len o podriadených ale aj o manažérov iných podnikov, zákazníkov, akcionárov a podobne. Pracujú spoločne s každým, koho informácie potrebujú k splneniu úloh.

²³ PODNIKAJTE.SK. *Osobnosť manažéra*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-17]. Dostupné z: <http://www.podnikajte.sk/manazment-marketing/c/943/category/manazment-a-strategia/article/osobnost-manazera.xhtml>

²⁴ ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE. *Osobnosť a kariéra manažéra*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-16]. Dostupné z: http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_13.pdf

Týmto kontaktom manažéri vytvárajú komunikačný kanál vo vnútri každej organizácie aj medzi organizáciami.

Manažér má zodpovednosť. Je neustále pod kontrolou a je platený pre schopnosť zabezpečiť, aby úlohy boli splnené včas. Mimo toho sú zodpovední za stav, ako ich podriadení pracujú. Úspech podriadených je priamo odrazom manažérskeho úspechu. Manažéri tak nesú zodpovednosť nie len za svoju vlastnú prácu, ale aj za prácu ostatných. Manažér udržuje rovnováhu medzi cieľmi a stanovuje priority. Každý manažér má viacero cieľov, problémov a potrieb, ktoré súperia o jeho čas. Sú to zdroje tak ľudské ako aj materiálne a každý manažér musí presne bilancovať medzi cieľmi a potrebami. Väčšina manažérov riadi svoj denný program podľa priorít a to tak, že najdôležitejšie úlohy sú riešené ako prvé, zatiaľ čo tie menej dôležité až neskôr.²⁵

Kognitívny riadiaci štýl je efektívny. Pretože zdôrazňuje nielen skutočnosť, čo zamestnanec naozaj robí, ale hlavne to, ako to robí. Je teda zameraný na úlohu verzus zameranie na vzťahy, o závislosť od operačného okolia verzus nezávislosť od neho, o impulzivnosť verzus uvážlivosť a podobne.

Takisto existujú aj manažéri, ktorí sa hrnú za úspechom bez ohľadu na kolektív a na vzťahy na pracovisku až do ireparabilnej podoby. Kladú na zamestnancov vysoké nároky, sú hyperaktívni, neadekvátne sa správajú najmä k pracovníkom, ktorí produkujú nižšiu výkonnosť pri svojej práci, neraz zneužívajú svoju autoritu a postavenie na dezintegráciu podriadeného zamestnanca.

Naopak, protipólom už spomínaného manažéra je riadiaci zamestnanec orientovaný na vzťahy a na človeka. Predpokladá, že zamestnanci sú spokojní, dobré medziľudské vzťahy, realizuje rozdiely medzi výkonnosťou pracovníkov a ich charakterom, komunikuje s podriadenými zamestnancami.²⁶

„Demokratická spoločnosť, prirodzene, nepreferuje autoritatívny štýl riadenia, ale presadzuje demokratický štýl, ktorý prekračuje kognitívny štýl riadenia. Pokiaľ by pretrvával administratívno-poručnícky systém riadenia, potom by riadiaci pracovníci

²⁵ ZÁRUBA, P.: 1991. *Základy podnikového managementu*. Praha: ALEKO, 1991. 159 s. ISBN 80-85341-06-9

²⁶ TUMA, M.: 1990. *Manažérske umenie*. Bratislava: Vydavateľstvo a nakladateľstvo odborov na Slovensku, 1990. 175 s. ISBN 80-7094-080-8

*s kognitívnym štýlom riadenia a so zameraním na človeka mali len malé šance na ďalšiu existenciu.*²⁷

Vlastnosti každej osobnosti svedčia o tom, aký vlastne ten ktorý jedinec je. Vlastnosti osobnosti limitujú určitú úroveň aktivity človeka a odhaľujú jeho činnosť, správanie a prejavy. Vlastnosti osobnosti majú istú intenzitu a vytvárajú sa správaním človeka v podmienkach, v ktorých pracuje a žije.²⁸

1.3 Obsah práce manažéra

Manažment je teória a prax riadenia v rámci organizácie v podmienkach, ktoré udáva trhové hospodárstvo. Rozhodujúcou zložkou organizácie sú ľudia, z toho dôvodu manažéri vplyvajú v prvom rade na nich a koordináciou ich individuálnych úsilí zabezpečujú plnenie stanovených cieľov. Účinná koordinácia aktivity ľudí umožňuje dosiahnuť také efekty, ktoré nie je možné dosiahnuť samostatne pracujúcimi jednotlivcami. To by mal mať na mysli každý manažér. Vecnú náplň manažérskej práce vytvárajú špecifické činnosti, ktorými sú:

- *Plánovanie* znamená stanovenie cieľov a postupov na ich splnenie.
- *Organizovanie* je tvorba podnikovej, teda organizačnej štruktúry a koordinácia činností jednotlivých zamestnancov podniku.
- *Personalistika* znamená personálne zaopatrenie riadiacich a riadených postupov, ktoré sú uvedené v organizačnej štruktúre.
- *Vedenie ľudí* je usmerňovanie a motivovanie zamestnancov tak, aby účinne plnili stanovené úlohy a dosiahli zadané ciele zo strany organizácie.
- *Kontrola* znamená monitorovanie chodu individuálnych procesov a v prípade potreby ich opravenie v súlade s určenými cieľmi zo strany organizácie.²⁹

Plánovanie predstavuje projektovanie budúcich aktivít, teda budúceho stavu. Prostredníctvom plánovania sa zadávajú ciele organizácie a určujú sa cesty ako ciele

²⁷ TUMA, M.: 1990. *Manažérske umenie*. Bratislava: Vydavateľstvo a nakladateľstvo odborov na Slovensku, 1990. 175 s. ISBN 80-7094-080-8, s. 104

²⁸ TUMA, M.: 1990. *Manažérske umenie*. Bratislava: Vydavateľstvo a nakladateľstvo odborov na Slovensku, 1990. 175 s. ISBN 80-7094-080-8

²⁹ SÚSTAVA POVOLANÍ. *Charakteristika administratívy, ekonomiky a manažmentu*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-17]. Dostupné z: <http://www.sustavapovolani.sk/charakteristika-administrativy-ekonomiky-manazmentu>

v dopredu stanovenom čase na požadovanej kvalitnej úrovni dosiahnuť. Hlavným charakterom plánovania je, že plánovanie:

- pomáha pri dosiahnutí zámerov a cieľov,
- je najdôležitejšie medzi manažérskymi úlohami, povinnosťami,
- vzťahuje sa na všetky činnosti, teda je to dispozícia prenikania plánov,
- umožňuje účinné vykonávanie aktivít.

Za dlhodobé plánovanie sa vo väčšine veľkých organizácií považuje plánovanie na dobu dlhšiu ako 5 rokov. Dlhodobé plánovanie značí hlavné poslanie podniku, určuje dlhodobé ciele, stanovuje stratégiu pri výbere metód, ktoré manažérovi pomáhajú ciele naplniť.

O strednodobé plánovanie sa jedná vtedy, keď je určené na dobu jedného až piatich rokov. Strednodobé plánovanie sa posudzuje ako proces, ktorý spája funkčné plány, ktoré sú vypracované v dôsledných bodoch na konkrétny počet rokov tak, aby pomáhali docieľiť dlhodobé ciele a splniť povinnosti malých a stredných podnikov.

Krátkodobé plánovanie má dobu trvania do jedného roka. Krátkodobé plánovanie je zamerané na štruktúru presne stanovených smerníc aktivít a určenia operatívnych rozpočtov.³⁰

Organizovanie je druhou hlavnou funkciou riadenia v manažmente. Predmetom organizovania nariadení je rozdelenie povinností na ľudí a vecné nástroje, rozdelenie rozhodovacích právomocí a usporiadanie dorozumievacích kanálov medzi vytvorenými čiastkovými oblasťami. Organizovanie a jemu zodpovedajúce organizačné štruktúry patria k hlavným pilierom vedomostí moderného manažmentu.

Cieľom organizovania je určiť a hospodárne zabezpečiť plánované alebo iné bezpodmienečné aktivity jednotlivcov alebo kolektívu pri plnení cieľov a ďalších potrieb organizácie alebo jej časti. Využíva výsady delby práce, najmä špecializáciu. Zaisťuje koordinovanie nevyhnutných aktivít a vzťahy ľudí, ktorí túto prácu vykonávajú. Poriadok, spôsob a oblasť realizovaných aktivít uľahčuje vymedzením pôsobnosti a zodpovednosti jedincov, ktorí sa zúčastňujú na organizovaných procesoch.

³⁰ EUROEKONOM.SK. *Miesto plánovania v modernom manažmente*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-17]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/download2/diplomovka-teoria-manazment/Teoria-Diplomova-praca-Planovanie-v-modernom-manazmente.pdf>

Organizačná štruktúra je tvorená prvkami, ktorými sú miesta a útvary a vzťahmi, teda väzbami medzi nimi. Grafické znázornenie je nazývané organizačná schéma.³¹

Vedenie ľudí je proces pôsobenia jedného človeka na druhého tak, aby konal alebo sa správval v harmónii s potrebami, cieľmi, či žiadosťami, ktoré sú naňho kladené. Výsledkom je konečné správanie objektu riadenia. Ale v spoločenských systémoch tento postup nie je jednoznačne určený. V konečnom dôsledku ale ide o proces vzájomného pôsobenia. Subjekt riadenia vyberá druh vedenia podľa cieľov a podľa toho, ako chápe vedený subjekt. Druh vedenia je teda do veľkej miery ovplyvnený individualitou manažéra, jeho požiadavkou byť vodcom, ale aj univerzálnym hlavným zámerom a to potrebou plniť cieľ. Pritom nie je podstatné, či sa tak stane aktívnym prebratím zodpovednosti, alebo dosadením, voľbou a podobne. Na druhej strane objekt riadenia nie je naozaj len pasívnym prijímateľom príkazov. Aj keď jeho zámerom vo vzťahu je byť vedený, byť ovládaný, pokiaľ má svoj vlastný cieľ, čo je, až na výnimky, skoro vždy, snaží sa byť väčšinou aktívnym prvkom v tomto vzťahu. To znamená, že si vyberá nielen konkrétny cieľ, či postup ako ho dosiahnuť, ale do určitej miery si vyberá aj toho, kto bude jeho vodcom. Nakoniec v každom medziľudskom vzťahu je možné nájsť prvky podriadenia a vodcovstva. Človek je tvor sociálny, čo znamená, že nežije vo vzťahu iba s jedným jedincom, ale je súčasťou sociálnych vzťahov väčších skupín. Otázka vedenia nie je iba otázkou vzťahu vodcu a vedeného, ale aj vzťahu vodcu a skupiny.³²

Pod pojmom **kontrola** sa rozumie porovnávanie reálneho stavu s požadovaným. Zámerom kontroly je identifikovať problémové zóny a príležitosti a odporučiť zásahy na zlepšenie organizačnej výkonnosti. Kontrola v podniku je typická tým, že:

1. Je to značne široká oblasť. Slovo kontrola by malo reprezentovať skôr horizontálnu alebo celkovú kontrolu, ktorá zahŕňa organizačné prostredie, ciele, stratégiu, organizáciu a nástroje. Pri vertikálnej, teda funkčnej alebo hĺbkovej kontrole sa podrobne študuje niektorá dielčia funkcia, napríklad kontrola reklamy, distribúcie, plnenia výrobného plánu organizácie, kontrola účtovnej závierky a podobne.

³¹ EUROEKONOM.SK. *Organizovanie*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-17]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/manazment/vseobecny-manazment/organizovanie/>

³² ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE. *Osobnosť a kariéra manažéra*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-16]. Dostupné z: http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_13.pdf

2. Mala by ju vykonávať osoba, ktorá je nezávislá na činnosti, ktorá sa kontroluje. Samokontrola sa pre lepšiu objektivitu neodporúča. Samostatnosť sa zabezpečí kontrolou osoby, ktorá nie je do kontrolnej činnosti zainteresovaná alebo externou konzultantskou firmou. Veľké organizácie môžu mať pre tento zámer vytvorený osobitný útvar.

3. Je sústavná, príprava a uskutočňovanie kontroly prebieha podľa jasného systému, nie intuitívne.

4. Odporúča sa opakovane vykonávať dohľad v podniku. Nemal by sa vykonávať iba v prípade, keď sa v organizácii objaví problém, napríklad: pokles odbytu, nárast reklamácií, slabé využitie výrobných kapacít.³³

1.4 Kompetencie a zodpovednosť manažéra

Manažérske kompetencie sa stávajú jedným z hlavných zložiek úspechu organizácie pri naplňovaní poslania a vízie, pri utváraní pridanej hodnoty a pri zlepšovaní výkonu organizácie a to predovšetkým rozvojom vlastných ľudí. Manažérske kompetencie sú celkové schopnosti a ďalšie podmienky, medzi ktoré patrí hlavne motivácia, podávať manažérsky výkon. Je to súbor správania zamestnanca, ktoré musí na určitom poste použiť, aby úlohy v daného postu kompetentne zvládol.³⁴

Ďalej je možné kompetencie manažéra determinovať ako komplex znalostí, schopností, zručností a praxe tak fyzickej ako aj psychickej pripravenosti tieto kvality využiť na účinné vykonávanie konkrétnych úloh, funkcií a rolí v harmónii s pridelenou kompetenciou a všeobecným očakávaním.³⁵

Kompetentný manažér má také vnútorné vlastnosti, schopnosti, vedomosťami, skúsenosti, ktoré pre výkon svojej práce potrebuje. Je motivovaný na také správanie, v ktorom v danej situácii vidí požadovanú hodnotu a je ochotný venovať týmto smerom nevyhnutnú energiu. Manažéri sa odlišujú v tom, ako myslia, ako riešia úlohy, ako sa rozhodujú a ako tvoria.

³³ EUROEKONOM.SK. *Miesto plánovania v modernom manažmente*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-17]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/download2/manazment/Kontrola-v-manazmente.pdf>

³⁴ KUBEŠ – SPILLEROVÁ – KURNICKÝ.: 2004. *Manažrské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9

³⁵ ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE. *Osobnosť a kariéra manažéra*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-16]. Dostupné z: http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_13.pdf

Druhy kompetencií

- Základné kompetencie, pri ktorých byť dostatočne dobrý prestáva stačiť.
- Generické, ktoré generujú, teda odlišujú nadpriemerných pracovníkov od priemerných.
- Kompetencie vysokého výkonu.

Kognitívne kompetencie, medzi ktoré patrí:

1. vyhľadávať informácie,
2. tvorenie konceptov,
3. koncepcná pružnosť.

Motivačné kompetencie, medzi ktoré patrí:

4. riadiť interakcie,
5. pochopiť druhých,
6. orientovať na rozvoj.

Smerové kompetencie, medzi ktoré patrí:

7. sebadôvera,
8. vplyv.

Výkonové kompetencie, medzi ktoré patrí:

9. orientovanie na výkon,
10. orientovanie na cieľ.³⁶

Emočná inteligencia znamená uvedomiť si seba samého, vedenie seba samého, sociálne vedomie a riadenie vzťahov. Vytvára takmer 80-90% kompetencií, ktoré diferencujú zamestnancov s priemerným a nadpriemerným výkonom.

Kompetenčný model opisuje skutočnú kombináciu vedomostí, schopností a iných charakteristík osobnosti, ktoré sú nevyhnutné k efektívnemu plneniu úloh podniku. Súvisí s určitou manažérskou pozíciou, konkrétnou organizáciou a konkrétnym typom biznisu. Poodhaľuje diferencie medzi tým, čo organizácia deklaruje, že od svojich zamestnancov očakáva a medzi tým, čo od nich vyžaduje v skutočnosti. Zjednocuje názor na to, čo je nevyhnutné v budúcnosti, aké správanie by mal manažér podporovať, rozvíjať a odmeňovať. Vnáša do správania zamestnancov veľmi silný prvok merateľnosti. Pomáha pri:

³⁶ KUBEŠ – SPILLEROVÁ – KURNICKÝ.: 2004. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9

- výbere zamestnancov,
- rozvoji zamestnancov,
- hodnotení pracovného výkonu zamestnancov,
- kariérnom raste a plánovaní postupu.³⁷

Kompetenčný model prináša organizácii úžitok a pridanú hodnotu vo forme posilnenia konkurenčného postoja.

Charakteristické úlohy, alebo riadenie osobitných pracovísk vyžadujú istý variant potrebných spôsobilostí. V spojení s nevyhnutnosťou riešenia núdzových či krízových okolností je možné určiť presné špecifické úlohy alebo činnosti manažérov na jednotlivých postoch, napríklad:

Krízový manažér vystupuje ako jedna z rolí každého manažéra, ako napríklad riaditeľ podniku, no napríklad aj primátora mesta, alebo ako špeciálne pripravený odborník zameraný na riešenie krízovej situácie v organizácii, ako vedúci, teda špecialista, predseda krízového štábu, zamestnanec útvarov krízového riadenia verejnej správy alebo samostatných záchranných subjektov. Je pripravený analyzovať možné nebezpečenstvá a ohrozenia, synchronizovať prípravu krízových plánov, v prípade vzniku krízovej situácie účinne riadiť chod záchranných úkonov a obnovovacích prác, rozumne komunikovať s postihnutými, s verejnosťou, predovšetkým s médiami.

Bezpečnostný manažér je klasifikovaný ako kvalifikovaný zamestnanec s potrebným stupňom vysokoškolského odborného vzdelania. Navrhuje presné bezpečnostné zákroky podľa situácie na zverenom objekte. Vyhodnocuje bezpečnostný stav, vytvára analýzy efektívnosti nastavených zásahov. Na základe týchto vedomostí optimalizuje dimenziu a štruktúru bezpečnostných zásahov, komplexných bezpečnostných systémov za účelom ich absolútnej efektivity.

Manažér – špecialista, predstavuje ho napríklad hasič záchránár, zdravotník, vedúci špecializovaných pracovísk, s rôznorodým pomenovaním pracovnej pozície, ktorá je určená podľa charakteru a organizačnej štruktúry danej organizácie. Má zodpovednosťou za bezpečnosť organizácie a za bezpečnosť v organizácii, teda za ľudí

³⁷ KUBEŠ – SPILLEROVÁ – KURNICKÝ.: 2004. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9

aj technických a ekonomických systémov, za pripravenosť na zvládanie výnimočných a krízových situácií a podobne.³⁸

Identifikácia kompetencií

Cieľom kompetencií je pozorovať, ktoré správanie prispieva, alebo rozhoduje o úspešnom pôsobení manažéra vo svojej pracovnej pozícii.

Je nutné:

- Ustanoviť vhodnú dimenziu pracovného výkonu s cieľom identifikovať vynikajúcich pracovníkov pre istú pozíciu a nadobúdať dáta o výkone.
- Analyzovanie zložiek pracovného správania, vytvorenie súpisu typického správania, váhovanie a rozbor zoskupenia prejavov správania.
- Podrobný popis prejavov manažérskeho správania prostredníctvom techniky kritických pomerov v rozhovore.
- Voľba a použitie skúšiek k posúdeniu kompetencií.
- Určenie príčinného vzťahu medzi kompetenciami a pracovným výkonom.
- Záverom je validovaný kompetenčný model.³⁹

Meranie úrovne kompetencií

Identifikovanú kompetenciu u zamestnanca je nevyhnutné zmerať, aby sa zistilo, nakoľko je vyvinutá. Meranie kompetencií slúži k prosperite manažérov, nie k hodnoteniu.⁴⁰)

Rozvoj kompetencií

Rozmach manažmentu sa postupom času stáva neodlučiteľnou súčasťou života organizácií v našej krajine, ako aj v celej Európskej únii. Európske organizácie vynakladajú 2 až 4% z celkových mzdových nákladov na výcvikové programy. Zamestnanci v organizáciách začínajú byť vnímaní ako prameň konkurenčnej výhody. Organizácie v dnešnej dobe súťažia stále viac tým, čo majú ich pracovníci v hlave. Znamená to významný posun v pohľade na ich rozkvet. Manažéri si zvykli ustanoviť rozvoj ako tréning a školenie, popričom nemajú iné alternatívy svojho vlastného rozvoja

³⁸ ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE. *Osobnosť a kariéra manažéra*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-16]. Dostupné z: http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_13.pdf

³⁹ KUBEŠ – SPILLEROVÁ – KURNICKÝ.: 2004. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9

⁴⁰ KUBEŠ – SPILLEROVÁ – KURNICKÝ.: 2004. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9

a rozvoja ostatných spolupracovníkov. Vo veľmi malej miere využívajú seba vzdelávanie, on.the.job tréning, koučing, e-learning a podobne. Zriedkavo vnímajú seba ako učiteľa, alebo osobu, ktorá zodpovedá za rozvoj nižšie postavených zamestnancov a sú presvedčení, že za vzostup pracovníkov zodpovedá oddelenie ľudských zdrojov.

Metodika rozvoja manažérov je koncept rozvoja manažérskeho právomocí vysokého výkonu, ktorý spája štyri dôležité hľadiská rozvoja manažérov:

- Assess - doslovne spozorovať momentálnu úroveň kľúčových kompetencií.
- Design - vedieť zvoliť prioritu z alternatív rozvoja a prijať zodpovednosť za jej rozvoj.
- Develop - dať manažérovi účinné nástroje pre rozvoj.
- Assist - pomôcť manažérovi čo najdynamickejšie zaviesť do praxe naučené.

Assessment center - ac, development Center - dc sú vlastne hodnotiace a rozvojové centrá, ktorých efekt je posúdenie. Sú bezprostredne prepojené na právomoci a kompetenčné modely. Zámerom je poskytnúť správy o aktuálnych alebo potenciálnych kompetenciách zúčastnených. Etický a profesionálny prístup je taký, ktorý zabezpečí, aby sa hodnotili tie kvalifikácie účastníkov, ktoré je potrebné posudzovať a aby boli posudzované náležite.⁴¹

Olejárová (2006) uvádza, že zodpovednosť predstavuje morálnu povinnosť manažéra uvažovať o následkoch jeho konania so zreteľom na všetky zainteresované strany, ktorých sa jeho správanie dotkne. Z toho dôvodu je nutné v rámci zvažovania existujúcich alternatív, uvažovať o jeho konaní, predvídať následky, teda to je možné len do určitej miery a podrobiť ich morálnemu hodnoteniu. To dokáže iba manažér, ktorý reprezentuje reflexívny typ mravného subjektu. Každý manažér je mravne zodpovedný, tak ako každý jedinec je mravne zodpovedný. Rozdiel má základ v tom, v akej miere je manažér zručný uvedomiť si zodpovednosť, teda ide nie o kvantitatívne, ale o kvalitatívne hľadisko mravnej zodpovednosti. Je totižto rozdiel v tom, či je manažér prinútený k zodpovednosti, či ju len formálne rozširuje, teda rozchádzajú sa jeho slova a činy, či si ju uvedomuje v rozmanitej miere, alebo sa pre neho stáva

⁴¹ KUBEŠ – SPILLEROVÁ – KURNICKÝ.: 2004. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9

hlavným princípom v priebehu rozhodovania a počínania. Úroveň uvedomenia si zodpovednosti závisí od stupňa rozvoja morálneho vedomia.⁴²

Okrem subjektívnej morálky manažéra akceptovanie zodpovednosti súvisí aj s vypracovaním teórie stakeholderov v danom podniku – teórie sociálnej zodpovednosti, v rámci ktorej sa modeluje zložitá štruktúra eticko-sociálnej zodpovednosti organizácie za rešpektovanie záujmov jednotlivých skupín, ako sú napríklad akcionári, zamestnanci, dodávatelia, konkurenti, spoločnosť a podobne. Táto teória interpretuje, že organizácia vystupuje, ako subjekt zodpovednosti za svoje konanie a za následky svojho konania vo vzťahu k rozličným kolektívom. Zodpovedný manažment by mal presadzovať záujmy týchto kolektívov, jeho konanie by malo byť vo vzťahu k očakávaniam a požiadavkám lojálne a to bez ohľadu na to, či je dobrovoľné alebo nie. Rozhodujúcim aspektom je, či nie je takéto konanie nad rámec zákona. V prípade dobrovoľníctva a povinnosti nad rámec zákona, sa takéto počínanie manažmentu posudzuje, ako vysoko zodpovedne a morálne. Interné a externé skupiny sa zúčastňujú na tvorbe zámerov podniku, na riadení, zabezpečovaní a fungovaní organizačnej činnosti. Z toho logicky vyplýva, že zodpovednosť za dosiahnuté výsledky preberá kolektív. Problémom ale je otázka, či každý príslušník skupiny nesie rovnakú zodpovednosť, teda takzvanú skupinovú zodpovednosť, lebo čím ide o väčšiu skupinu alebo celok, zaručene nie každý bude súhlasiť s určeným rozhodnutím a preberaním zodpovednosti za toto rozhodnutie. Etika sociálnych následkov v tomto prípade pokladá za významné vydeliť úlohu subjektov v procese rozhodovania a konania a ďalej na základe toho ustanoviť aj mieru mravnej zodpovednosti za činnosti sociálnej skupiny. Ďalším druhom zodpovednosti v profesii manažéra je retrospektívna zodpovednosť, ktorá sa vzťahuje k niečomu, čo vykonal v minulosti, prípadne zabudol to vykonať. Omnoho dôležitejšou sa však stáva zodpovednosť za prítomnosť, no nevyčleňuje sa ani zodpovednosť, ktorá je vo vzťahu k budúcnosti, teda perspektívna zodpovednosť, ktorá vyjadruje v kontexte podnikateľských činností zodpovednú pozíciu k využívaniu prírodných zdrojov a životnému prostrediu. Potreba zodpovedného podnikania vo vzťahu k životnému prostrediu je čoraz naliehavejšou a aktuálnejšou témou. Ide o uskutočnenie takých

⁴² OLEJÁROVÁ, G. *Princíp zodpovednosti v profesii manažéra*. [online]. 2006. [cit. 2013-10-20]. Dostupné z: www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/.../2svk06_olejarova.pdf

obchodných pomerov, ktoré majú minimálny nepriaznivý dopad na ľudí a životné prostredie.⁴³

⁴³ OLEJÁROVÁ, G. *Princíp zodpovednosti v profesii manažéra*. [online]. 2006. [cit. 2013-10-20]. Dostupné z: www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/.../2svk06_olejarova.pdf

2 VZDELÁVANIE AKO SÚČASŤ CELOŽIVOTNÉHO ROZVOJA MANAŽÉRA

Formovanie trhového prostredia vystupňovalo problematiku trhu práce tak, že začala byť jedným zo základných hospodárskych problémov. Stala sa nielen objektom hospodárskych, ale aj politických diskusií k ekonomickým programom. Aktuálnosť tejto otázky potvrdzuje aj vládou schválený Zákon o zamestnanosti č. 389/1996 Z. z., ktorým sa ustanovil Národný úrad práce s ťažiskami na krajskej a okresnej úrovni podľa nového územnosprávneho členenia. Chytro sa meniace požiadavky života, dynamiky technického rozvoja a požiadavky modernej praxe menia miesto, význam a poslanie vzdelávania, ktoré sa stáva organickou zložkou života dnešného človeka. Dosiahnutý stupeň vzdelania vyvoláva nové požiadavky na vzdelávanie, a teda právom možno vzdelávanie pokladať za najvýznamnejšiu činnosť v živote človeka, ako aj celého ľudského spoločenstva.

Nutnosť vzdelávať sa bude pociťovaná synchronne s pracovnými výkonmi a stane sa nutnosťou vzhľadom na vznik nových pracovných aktivít a potrebu novej pracovnej spôsobilosti. Profesionálne vzdelávanie zamestnaných je zložkou personálnej práce a zapadá do presvedčenia o potrebe rozvoja podniku. Záujmové vzdelávanie reprezentuje určitú formu prežitia voľného času a financuje si ho zúčastnený jedinec vzdelávania. Otázkou však zostáva vzdelávanie nezamestnaných, ktorí vyradením z pracovnej aktivity stratili trvalý príjem financií a poberaním podpory, prípadne sociálnych dávok si nevytvárajú hojnosť prostriedkov, aby si zabezpečovali vlastné bytie a zároveň financovali aj vzdelávacie kurzy. Je však sporné, či ľudia s nízkym vzdelaním, ktorí vo väčšine plnia rady nezamestnaných, majú vôbec potrebu ďalej sa vzdelávať a vidia v tom príležitosť opätovného zaradenia sa do pracovného chodu, alebo hľadajú iné alternatívy obživy a často vstupujú aj do čiernej zvláštnosti dospeljej populácie, zaoberá sa pritom socializáciou, personalizáciou a enkulturáciou hospodárstva.⁴⁴

⁴⁴ VZDELÁVACIA AGENTÚRA SWALLOW. *Teória a politika zamestnanost – vzdelávanie dospelých*. [online]. 2007. [cit. 2013-11-05]. Dostupné z: <http://www.swallow.sk/szm.com/Vzdelavanie%20dospelych.html>

2.1 Význam vzdelávania

Savin (1972) definuje, že vzdelávanie je zložkou života každého jedného jedinca. Vzdelávame sa celý život a v každých životných podmienkach. Či už je to oficiálne vzdelávanie v školách, teda už v škole materskej, základnej, strednej alebo dokonca vysokej škole. Ale môže to byť aj vzdelávanie mimo školského systému a to v každej životnej situácii, teda neformálne vzdelávanie. Pedagogika je relatívne mladou vedou. No jej korene, podklady pedagogických vedomostí siahajú hlboko do histórie.

Slovo pedagogika má svoj prameň v gréčtine a vyjadruje vedenie detí. Pedagogika vznikla ako teória o výchove mladej generácie. Takýto pohľad na pedagogiku sa stal tradičným a udržal sa veľmi dlho. No neprestajne sa rozvíjajúca ľudská spoločnosť stavala stále nové predpoklady na výchovu a vzdelávanie detí, rozširovali sa hranice výchovy a vznikla naliehavosť pre vznik špeciálnych škôl pre vzdelávanie a systematickú výchovu dospelých.

Výchova povstala z potreby spoločnosti predávať prax a vedomosti starších generácií mladším a stala sa neodlučiteľnou súčasťou ľudskej spoločnosti. Aj z toho opodstatnenia sa stala všeobecnou a trvalou kategóriou.⁴⁵

Vzdelanie je cestou pre hľadanie pravdy, prijatie pravdy, prežívanie pravdy. Keď Európa investovala do vzdelania a zakladala univerzity, priniesla znovuzrodenie, rástla a rozvíjala sa, keď sa univerzity zatvárali a pálili sa knihy, začala doba temna. Poznanie a kultúra sa zásluhou výchovy a vzdelávania prenášajú z generácie na generáciu. Každá verejnosť je vlastne osobitým partnerstvom medzi tými, čo tu boli, medzi nami a medzi tými, čo ešte len prídu po nás. A to, čo svojim deťom zanechá dnešná generácia okrem hmotného dedičstva, je v prvom rade vedomie, svedomie, poznanie. A práve z toho dôvodu na vzdelaní naozaj záleží.⁴⁶

Figel (2006) uviedol, že vzdelanie má nesmierny zmysel po každej stránke. V hospodárstve je významným činiteľom zamestnanosti i zamestnatel'nosti. Zo štatistík vychádza, že nezamestnanosť ľudí s vysokoškolským vzdelaním v Európskej únii nedosahuje ani 5% pri konečnej priemernej nezamestnanosti 9%; vysokoškolsky vzdelaní jedinci majú v normále o 50% vyšší príjem. Vzdelanie zohráva dôležitú rolu

⁴⁵ SAVIN, N. V.: 1972. *Pedagogika*. Prosveščenije, Moskva, 1972, s. 335. 14-675-74

⁴⁶ FIGEL, J. *Vzdelanie – kľúč k budúcnosti Európy*. [online]. 2006. [cit. 2013-11-05]. Dostupné z: http://www.kas.de/wf/doc/kas_8548-1522-1-30.pdf?060606151411

pri spoločenskej integrácii človeka, aby nebol oddelený, aby sa vedel začleniť do spoločnosti. Momentálne, keď sa zvyšuje sťahovanie na kontinente, je to veľmi závažný faktor pre spoločenskú inklúziu.⁴⁷

Vo výchove a vzdelávaní možno vidieť ťažisko k dosiahnutiu porozumenia medzi ľuďmi v spoločnosti a mieru medzi národmi. Kľúč k lepšiemu svetu je potrebné hľadať v skrytých príležitostiach každého jedného jedinca. Ak sa naučíme nemrhať obrovským potenciálom ľudí, ľudstvu sa otvoria nové alternatívy. Dlhoročné skúmanie potrieb detí svedčí o tom, že nový spôsob vzdelávania, v ktorom je mladý človek čínorodým faktorom a ktorý uspokojuje jeho reálne potreby a vedie k psychicky vyrovnanej osobnosti s veľkou sebaúctou, je možným smerom k výchove hodnotného človeka.⁴⁸

Vzdelanie má aj politický zmysel. Vzdelaní jedinci inak reagujú na politiku, demokraciu, globálne problémy, majú iný prehľad, iné poznanie, sú rezistentní proti demagógii a populizmu, polopravdám, proti manipulácii, nacionalizmu, xenofóbii a fanatizmu. A to je neobyčajne dôležité pre každú nezávislú spoločnosť a jej budúcnosť. Vzdelanie je aj dôležitým kultúrnym faktorom, lebo prostredníctvom lepšieho poznania možno presadzovať etické a právne hodnoty, budovať pochopenie, rešpekt, autoritu, ktoré sú veľmi významné pre medzil'udské, ale aj pre medzinárodné vzťahy. Pomáha pri zachovaní a rozkvetení kultúrneho dedičstva, ktoré treba najskôr poznať, osvojiť si ho, ďalej tvoriť a odovzdávať ďalším generáciám. Dôležitosť vzdelania silno rastie so zmenami, ktorých je súčasťou každý jeden človek, či to chce, alebo nie. Svet sa globalizuje, vzdialenosti sa skracujú, vývin sa zrýchľuje. Prirodzene, ľudia ktorí sú pripravení, vzdelaní, zorientovaní, iniciatívni, skôr ovplyvňujú vývoj. Z toho dôvodu vzdelanie, globalizácia a Európa sú pre spoločnosť značnou výzvou. Pracovné a technologické trhy sa v súčasnosti veľmi rýchlo modifikujú. Čo sa v minulosti vyvíjalo za storočie, poprípade za generáciu, dnes sa mení za 10, 5 aj menej rokov. Podstatné je,

⁴⁷ FIGEL, J. *Vzdelanie – kľúč k budúcnosti Európy*. [online]. 2006. [cit. 2013-11-05]. Dostupné z: http://www.kas.de/wf/doc/kas_8548-1522-1-30.pdf?060606151411

⁴⁸ SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA MOTESSORI. *Význam výchovy a vzdelávania*. [online]. 2013. [cit. 2013-11-05]. Dostupné z: <http://www.montessoria.sk/vyznam-vychovy-a-vzdelavania>
STUDENT LIFE. *Celoživotné vzdelávanie*. [online]. 2012. [cit. 2013-11-05]. Dostupné z: <http://www.eurocampus.sk/joomla/index.php/kariera/18-kariera/244-celozivotne-vzdelavanie>

aby sa spoločnosť nestala negramotnou v tomto novom meniacom sa okolí, lebo toto riziko je značne reálne a konkrétne.⁴⁹

2.2 Vzdelávanie dospelých ako súčasť osobnostného rozvoja

Človek sa vždy učil, pretože musel reagovať na svoje vlastné biografické a vývojové zmeny, tak aj na meniace sa spoločenské situácie. Najväčšia nutnosť učenia vzniká vždy v čase spoločenských zmien a kríz. Inštitucionálna podpora tohto učenia bola pred časom iba výnimkou. Dnešné systémy vzdelávania dospelých majú svoj začiatok v prechode od feudálnych k liberálne konštituovaným spoločnostiam. Emancipácia buržoázie a neskôr i ostatných spoločenských tried neprebehla vo všetkých krajinách podľa rovnakého vzorca a časovo sychrónne. Preto majú dnešné systémy vzdelávania dospelých rôznu historicky danú podobu. Existujú krajiny so silnými andragogickými tradíciami, predovšetkým v západnej, severnej a čiastočne strednej Európe a krajiny s tradične menej rozvinutými systémami. Popri krajinách s neprerušenými tradíciami, ako sú napríklad Veľká Británia a Švédsko, existujú systémy, ktorých vývoj bol vystavený často veľmi násilným zvratom. Takýmito krajinami sú napríklad Česká republika, Nemecko a podobne. Aj napriek tomu umožňuje analýza historických a sociálnych súvislostí vzniku a rozvoja andragogiky ako špecifickej súčasti celospoločenskej praxe modernej epochy nájsť určité spoločné znaky.⁵⁰

Práve v dnešnej dobe sa formuje úloha pre zariadenia, ktoré sa zaoberajú tak vzdelávacími činnosťami, ako aj riešením disproporcií na trhu práce, aby sa náležite vytypovali, akých ľudí a akou kvalifikáciou vzdelávať a pritom účinne využívať nástroje určené na rekvalifikácie. V oblasti vzdelávania a riešenia úloh na trhu práce ide o porozumenie nových potrieb a vytváranie uspokojivej motivácie a prospechu na zlepšovanie kvalifikačných predpokladov. Ľudia s vyšším vzdelaním sa vedľa lepšie vysporiadať s rôznym druhom úskalí života a so zmenou smeru ako tí, ktorí túto výhodu nemajú. Sú zruční v samostatnom podnikaní so všetkými komplikáciami tejto práce, alebo dokážu premôcť nástrahy a osobitosti nových pracovných miest. Tieto

⁴⁹ FIGEL, J. *Vzdelanie – kľúč k budúcnosti Európy*. [online]. 2006. [cit. 2013-11-05]. Dostupné z: http://www.kas.de/wf/doc/kas_8548-1522-1-30.pdf?060606151411

⁵⁰ BENEŠ, M.: 2003. *Andragogika teoretické základy*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství EUROLEX

komplikácie sú pre jedincov s nízkou kreativitou mnohokrát ťažko zvládnuteľné a efekt na spoločnosť býva značný, než zákonodarcovia predpokladali. Napríklad nová štruktúra zdravotného poistenia, ktorá postihuje skupinu ľudí v takzvaných pomocných hospodárstvach alebo ženy v domácnosti, je dôvodom až dvoch percent evidovaných z celkového množstva nezamestnaných v celoštátnej mierke. Predpoklady zdravotných poisťovní, ktoré trvajú na tom, aby si táto skupina jedincov platila zdravotné poistenie, vytvorili tlak na trhu práce. Ľudia, ktorí v minulosti nemali žiadny kontakt s poisťovňou a úradmi práce, veľakrát ani s pracoviskom sú naraz nútení buďto vystúpiť z naturálnej ekonomiky alebo získať nástroje na platenie nemocenského. To je príčinou skutočnosti, prečo sa dostávajú na súpis nezamestnaných, hoci do zamestnania ani teoreticky nenastúpia, a požadujú od úradu práce sociálnych vecí a rodiny podporu v nezamestnanosti. Tým sa zbavujú poplatku za nemocenské poistenie a na dôvažok môžu získať peňažnú podporu, ktorú by inak ani nepožadovali. V prípade, že v minulosti nemali zamestnanie, síce výpomoc nedostávajú, lebo im nevznikol na ňu nárok, ale platby nemocenského za nich vypláca štát. Zostávajú však v zozname kandidátov o zamestnanie. Do týchto podmienok sa ľudia s vyšším vzdelaním a kvalifikáciou zvyčajne nedostávajú. Systém princípov nám týmto spôsobom ovplyvňuje aj štatistické informácie, ktoré charakterizujú momentálne vývojové zámery v nezamestnanosti.⁵¹

Vzdelávanie dospelých je jedným z kľúčových aktérov rozvoja ich osobnosti. V dnešnej dobe, kedy sa ukazuje, že dospelí ľudia majú priemernú dĺžku života dlhšiu ako kedykoľvek predtým, je uvážlivé ponúknuť im možnosť vzdelávania, aby mohli získať poznatky a aj kvalifikáciu na obdobie tretieho veku. Vzdelávanie dáva životu dospelých ľudí životu väčší zmysel a môže ich ubezpečiť, že ešte stále je sa o čo usilovať, že ešte stále jestvujú ciele, ktoré je možné dosiahnuť. Vzdelávanie môže zamedziť alebo vyliečiť pocit, ktorý majú ľudia, ktorí nepracujú, teda pocit nadbytočnosti a pocit, že ich život už nemá zmysel. Toto všetko spôsobuje nesmierne psychologické problémy. Vzdelávanie môže kladným spôsobom poskytnúť k duševnému zdraviu dospelých ľudí a touto cestou nepriamo aj k zdraviu telesnému.

⁵¹ VZDELÁVACIA AGENTÚRA SWALLOW. *Teória a politika zamestnanost – vzdelávanie dospelých*. [online]. 2007. [cit. 2013-11-05]. Dostupné z: <http://www.swallow.sk/Vzdelavanie%20dospelych.html>

Pre vzdelávanie dospelých je významné, aby sa našli nové metódy a stratégie prijímania zúčastnených nielen vo fáze predčasného odídenia do dôchodku, ale aj v súčasnosti skutočného dôchodkového veku. Tieto činnosti prijímania, respektíve náboru by sa mali, pokiaľ možno, zameriavať na mužov, pretože vo vzdelávaní dospelých prevládajú až 90 % účastníčky ženského pohlavia.

Nie je to len vec prijímania, respektíve náboru zúčastnených. Vzdelávanie dospelých si v celku vyžaduje novodobý a pružný prístup k spôsobom výučby. Existuje už množstvo kladných príkladov dobrých alebo najlepších obvyklých postupov, ktoré dokazujú, že vzdelávanie dospelých dodáva holistickejšie prístupy, a ktoré demonštrujú, že spoluúčastníci vedia pracovať na svojich dispozíciách v kombinácii so štúdiom a získavaním čerstvých zručností a kvalifikácie. Preto je zložité pochopiť, prečo vzdelávaniu dospelých hrozí v mnohých krajinách zánik peňažnej podpory zo strany štátu alebo lokálnych úradov.⁵²

Pedagogické a andragogické vedy je možné charakterizovať ako vedy výrazne zamerané na pedagogické a andragogické zameranie. To sa prejavuje aj v prístupe ich reprezentantov k vede a výskumu.

Pedagogike a andragogike nebola nikdy cudzia predstava, že prax nie je iba predmetom ich skúmania. Prax bola vždy vnímaná ako zdroj vedenia, poznania a inovácií a zároveň ako miesto sprostredkovania profesijného vedenia a praktických zručnostiach. Mnohé andragogické štúdiá sa preto zameriavajú na vyhľadávanie dobrej a úspešnej praxe.⁵³

2.3 Podstata a úlohy celoživotného vzdelávania v jednotlivých riadiacich profesiách

Niektorí jedinci hovoria o celoživotnom vzdelávaní. Niektorí autori radšej používajú pomenovanie celoživotné učenie, veľakrát preto, aby sa vyhli záporným asociáciám, ktoré mnoho potenciálnych účastníkov môže mať pri postoji k základnému

⁵² DEWALD, R. – BENDÁRIK, R.: 2006. *Vzdelávanie dospelých vo fáze prechodu z profesijného života do dôchodku – zapojenie sa a zodpovednosť*. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2006. 43 s. ISBN 80-7138-119-5

⁵³ BENEŠ, M.: 2003. *Andragogika teoretické základy*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství EUROLEX BOHEMIA s. r. o., 2003. 216 s. ISBN 80-86432-23-8

vzdelávaniu. Okrem toho je známe, že medzi oboma pomenovaniami je hlavný rozdiel. Názov učenie implicitne predstavuje ideu osobnej zodpovednosti za rozmach vlastného vzdelávania. Kto si chce uchovať podmienky, aby mohol byť zamestnaný, ako zákazník musí byť sám zodpovedný za voľbu z toho, čo je na trhu vzdelávania a odbornej prípravy prístupné v harmónii s jeho požiadavkami. Aby mal každý prístup k vzdelávaniu a špecializovanej príprave, musia sa vytvoriť spoločenské podmienky, ktoré umožnia takúto stratégiu. K tomu je nevyhnutné, aby štátne a iné inštitúcie pripravili koncepciu a zabezpečili dokumenty, ktoré v najlepšom prípade budú mať spojitost' nie iba s prostredím formálneho vzdelávania, teda so školským systémom a odbornou prípravou, ale aj s neformálnym vzdelávaním, ktoré sa deje mimo uvedeného systému, ale predsa v spojení s organizáciami v spoločnosti, ale aj s neformálnym prostredím, teda aktivitami, ktoré si jednotlivci vytvorili sami. Pomenovanie celoživotné vzdelávanie takto demonštruje na potrebu neprestajnej účasti štátnej politiky a pravidelne určenou činnosťou.⁵⁴

Celoživotné vzdelávanie zahŕňa všetky alternatívy učenia, či už ide o vzdelávacie inštitúcie v rámci vzdelávacieho systému či mimo neho, ktoré sú vnímané ako jediný prepojený celok, ktorý toleruje mnohoraké a prechody medzi vzdelávaním a zamestnaním a ktorý umožňuje získavať rovnaké spôsobilosti a kompetencie rôznymi cestami hocikedy počas života. Celoživotné vzdelávanie predstavuje koncepčnú zmenu chápania vzdelávania, dá sa deliť do dvoch základných podielov, začiatkové a ďalšie vzdelávanie. Začiatkové vzdelávanie poskytuje primárne a univerzálne vzdelávanie pre všetkých, od najútlejšieho detstva je podstatou celoživotného vzdelávania. Malo by zariadiť, že sa človek naučí učiť sa a že bude mať k vzdelávaniu sa pozitívny postoj. Zahŕňa v sebe základné, stredné i terciárne vzdelávanie. Ďalšie vzdelávanie nie je zóna odtrhnutá od ostatných režimov vzdelávania, ale na druhej strane, je s nimi veľmi tesne prepojená, nadväzuje na stupne začiatkového vzdelávania a blízky vzťah má i s terciárnym vzdelávaním. Rozhodujúcim dôvodom zvyšujúceho sa zmyslu ďalšieho vzdelávania je potreba získavať nové poznatky a nutnosť osvojovať si nové znalosti v rámci adaptácie na transformujúce sa životné podmienky.⁵⁵

⁵⁴ EURYDICE.: 2000 *Celoživotné vzdelávanie – príspevok vzdelávacích systémov v členských štátoch Európskej únie*. Lisabon: vyd. Vzdelávanie a kultúra, Európska komisia, 2000. 149 s.

⁵⁵ STUDENT LIFE. *Celoživotné vzdelávanie*. [online]. 2012. [cit. 2013-11-05]. Dostupné z: <http://www.eurocampus.sk/joomla/index.php/kariera/18-kariera/244-celozivotne-vzdelavanie>

EURYDICE (2000) uvádza, že pomenovanie celoživotné učenie sa posunul pred celoživotné vzdelávanie. Rozdielne začiatkové ponímanie týchto pomenovaní, je závislé od príslušnej organizácie, ktorá ho viacej rozvíjala, spolu s revolučnou transformáciou sociálno-ekonomického súvisu, kde obidva pojmy patria a kvantum odlišností, ktoré sú očividné v národných systémoch vzdelávania a špeciálnej prípravy vysvetľuje konkrétnu nepresnosť prítomných definícií a ich veľmi často nekonkrétnu povahu. V 70. rokoch používanie rôznych názvov veľmi uľahčoval alternatívu používať rôzne prístupy. Z terminologického stanoviska momentálne prevláda pomenovanie celoživotné učenie, ale nikto nedefinoval, čo daný názov znamená a ani nie je zaistené jeho jednotné používanie.⁵⁶

OECD determinuje pomenovanie celoživotné učenie ako pohľad na učenie, ktorý zahrňuje individuálny aj sociálny rozvoj vo všetkých orientáciách a podmienkach, teda v rámci formálneho, čo znamená v školách, v zariadeniach pre odbornú prípravu, vysokoškolských zariadeniach a zariadeniach pre vzdelávanie dospelých a v rámci neformálneho vzdelávania, ktoré sa uskutočňuje doma, na pracovisku a v komunite. Ide o systémový prístup, ktorý je zameraný na štandardy poznatkov a zručností, ktoré potrebuje každý, bez zreteľu na vek. Zvýrazňuje potrebu chystať a podnietiť na celoživotné učenie deti od útleho veku a synchronizuje snahu zabezpečenia pre všetkých dospelých zamestnaných jedincov alebo nezamestnaných jedincov, ktorí sa potrebujú preškolovať alebo si zintenzívniť spôsobilosť, aby mali možnosť to dosiahnuť. Pôvodný názov sústavného vzdelávania sa vo svojom zmysle posunul a zahrňuje tiež neformálne metódy učenia. V zabezpečovaní, riadení a financovaní systému vyučovania zohrávali zo začiatku základnú úlohu štátne orgány, toto sa zmenilo a bolo nahradené predlohami, ktoré sú založené na spolupráci a deľbe právomoci, kde väčšiu časť zodpovednosti preberajú organizácie a samotní učiaci sa jednotlivci. Primárne vzdelávanie ostáva podriadené zámerom pokroku a rastu v pracovnom živote. Vplyv primárneho vzdelávania sa uznáva, ale v skutočnosti sa akcent kladie na vzdelávanie po ukončení povinného vzdelávania a na vzdelávanie a odbornú prípravu dospelých jedincov. V publikovanej práci OECD/CERI z roku 1999 o financovaní celoživotného učenia sa kladie dôraz na to, akú funkciu by v tomto

⁵⁶ EURYDICE.: 2000 *Celoživotné vzdelávanie – príspevok vzdelávacích systémov v členských štátoch Európskej únie*. Lisabon: vyd. Vzdelávanie a kultúra, Európska komisia, 2000. 149 s.

modernom prístupe, ktorý sa v momentálne uplatňuje v systémoch vzdelávania a odbornej prípravy, mali hrať ľudia a súkromný sektor.⁵⁷

Z teoretického hľadiska ide však o pomenovanie, ktoré je možné len veľmi ťažko presne určiť. Jedna z mnohých jestvujúcich definícií je uvedená v Stratégii celoživotného vzdelávania a poradenstva, kde sa hovorí o tom, že ďalšie vzdelávanie je vzdelávanie či učenie, ktoré sa uskutočňuje po dosiahnutí konkrétneho stupňa vzdelania, respektíve po prvom vstupe vzdelávajúceho subjektu sa na trh práce, teda aj tu sa pripúšťa, že táto definícia sa čiastočne prelína s vymedzením začiatočného vzdelávania. Každý dospelý teda môže byť účastníkom ďalšieho vzdelávania najskôr po skončení začiatočného vzdelávania a ďalej potom v procese celého svojho ďalšieho života. Momentálne je vyzdvihovaný fakt, že práve ďalšie vzdelávanie, ako neoddeliteľná súčasť celoživotného vzdelávania, je významným faktorom rastu produktivity a konkurencieschopnosti hospodárstva. Pozitívne následky pre hospodárstvo by malo prinášať predovšetkým profesijne usmernené ďalšie vzdelávanie, ktoré by malo prispievať k vyššej dispozícii inovácií, flexibilitate pracovných síl, rýchlu prispôsobivosť na nové technológie, technologické metódy, metódy práce a podobne. Jednoducho, ďalšie vzdelávanie je také vzdelávanie, ktoré vedie priamočiaro či nepriamo k zvýšeniu konkurencieschopnosti človeka, k zlepšeniu jeho postoja na pracovnom trhu a tým i k zlepšeniu produktivity a konkurencieschopnosti celej krajiny.⁵⁸

Celoživotné vzdelávanie zahŕňa:

Formálne vzdelávanie - uskutočňované vo vzdelávacích inštitúciách, zvyčajne v školách. Jeho funkcie, ciele, obsah, organizačné formy a metódy hodnotenia sú ohraničené právnymi predpismi. Zahŕňa získavanie väčšinou na seba nadväzujúcich úrovní vzdelania, teda základné vzdelanie, stredné vzdelanie, stredné vzdelanie s výučným listom, stredné vzdelanie s maturitnou skúškou, vyššie odborné vzdelanie, vzdelanie na vysokých školách, ktorých absolvovanie je potvrdené kompetentným osvedčením, čo znamená vysvedčením, diplomom a podobne.

⁵⁷ EURYDICE.: 2000 *Celoživotné vzdelávanie – príspevok vzdelávacích systémov v členských štátoch Európskej únie*. Lisabon: vyd. Vzdelávanie a kultúra, Európska komisia, 2000. 149 s.

⁵⁸ STUDENT LIFE. *Celoživotné vzdelávanie*. [online]. 2012. [cit. 2013-11-05]. Dostupné z: <http://www.eurocampus.sk/joomla/index.php/kariera/18-kariera/244-celozivodne-vzdelavanie>

Neformálne vzdelanie je orientované na získanie poznatkov, zručností a kompetencií, ktoré môžu jedincovi skvalitniť i jeho sociálne a pracovné uplatnenie. Je poskytované v zariadeniach zamestnávateľov, v súkromných vzdelávacích ústavoch, neštátnych neziskových organizáciách, v školských inštitúciách a v ďalších organizáciách. Patria sem napríklad usporiadané voľno časové činnosti pre deti, mládež a dospelých ľudí, kurzy cudzích jazykov, počítačové kurzy, rekvalifikačné kurzy, ale aj krátkodobé vzdelania a prednášky. Nevyhnutnou podmienkou pre uskutočňovanie tohto druhu edukácie, je účasť odborného lektora alebo učiteľa. Nevedie k dosiahnutiu stupňa vzdelania.

Informálne učenie je chápané ako postup získavania poznatkov, osvojovanie si zručností a právomocí z každodenných skúseností a aktivít v práci, v rodine, vo voľnom čase. Obsahuje tiež samovzdelávanie, keď učitelia sa nemá príležitosť preveriť si získané znalosti, napríklad televízne jazykové kurzy. Na rozdiel od formálneho a neformálneho vzdelávania je neusporiadané, zvyčajne nesystematické a inštitucionálne nekoordinované.⁵⁹

Tabuľka 1 Dopad celoživotného vzdelávania na cieľové skupiny

Občan	Umožní občanovi , v systéme celoživotného vzdelávania, uznať mu predošlé dosiahnuté vzdelanie a prax a nadväzovať naň vzdelávaním hocikedy, si jeho postavenie na trhu práce vyžiada doplnenie, rozšírenie alebo zmenu spôsobilosti, podporí ho pri orientácii sa v kvalite ponúkaných vzdelávacích programov, zaistí mu účinnejšie a cielenejšie vynakladanie peňažných zdrojov do svojho osobnostného a kariérneho rastu.
Zamestnávateľ	Umožní zamestnávateľovi adresnejšie ustanoviť svoje žiadosti na profil svojich nastávajúcich zamestnancov za pomoci vstupov do vytvárania a permanentnej zmeny kvalifikačných štandardov v systéme kvalifikácií, zjednoduší proces získavania pracovnej sily pre skoré, inovované, respektíve trendové pracovné miesta, zníži mu náklady na

⁵⁹ STUDENT LIFE. *Celoživotné vzdelávanie*. [online]. 2012. [cit. 2013-11-05]. Dostupné z: <http://www.eurocampus.sk/joomla/index.php/kariera/18-kariera/244-celozivotne-vzdelavanie>

	d'alsie vzdelavanie svojich pracovníkov.
Verejná správa	Umožní verejnej správe dynamickejšie si plniť svoje úlohy voči trhu práce na miestnej, regionálnej, národnej a európskej úrovni, umožní regionálnym a miestnym samosprávam pripravovať a plánovať si svoj rozvoj ľudských zdrojov za pomoci regionálnych partnerstiev, pomôcť znižovať štrukturálnu nezamestnanosť a zefektívniť regióny pre investovanie, upevní pravidlo subsidiarity v zodpovednosti za rozvoj ľudských zdrojov a zlepši alokácie peňažných zdrojov, zobjektivizuje vyhodnotenie dosahu jednotlivých opatrení pre tvorcov a exekútorov stratégií a koncepte rozvoja ľudských zdrojov v Slovenskej republike.
Vzdelávacia inštitúcia	Umožní vzdelávacím inštitúciám flexibilne odpovedať na vyvíjajúce sa nevyhnutnosti trhu práce a prispôbovať svoje vzdelávacie programy hodnotiacim štandardom opísaným v systéme kvalifikácií, zrovnoprávni výstupy edukácie z akreditovaných vzdelávacích programov v neformálnej sústave so systémom formálnym, pripraví a zosystematizuje podiel vzdelávacích organizácií neformálneho systému vzdelávania, zintenzívni dopyt po ďalšom vzdelávaní.

Zdorj: MIKOLAJ, J. *Stratégia celoživotného vzdelávania a celoživotného poradenstva*. [online]. 2013.[cit.2013-11-5]. Dostupné z :<https://www.vedatechnika.sk/.../Stratégia%20celoživotného%20vzdeláva>

2.4 Potreba vzdelávania manažérov

„Na vykonávanie manažérskej funkcie, najmä vrcholovej je nevyhnutná osobitná teoretická príprava a dlhoročná prax, ktoré umožňujú nadobudnúť potrebné znalosti a schopnosti. Dôležité sú aj určité charakterové vlastnosti človeka“⁶⁰

Čím ďalej, tým rýchlejšie sa meniace vzťahy a spojenia v súčasnom celkovo prepojenom svete vytvárajú náročné podmienky pre súčasných manažérov. Niektoré oblasti hospodárstva sú ešte stále poznačené prechodom od plánovanej k trhovej ekonomike. Tieto a mnohé ďalšie zmeny, spolu s napredovaním v informačných a komunikačných technológiách, sa prejavujú taktiež v nových metódach riadenia a

⁶⁰ SEDLÁK, M.: 2001. *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, spol. s r.o., 2001. 378 s. ISBN 80-89047-18-1, s. 341

podnikania. Tie si musí moderná manažérska generácia osvojiť a naučiť sa ich náležite využívať, ak majú uspieť v dnešnom hyperkonkurenčnom prostredí.⁶¹

Rustomji a Sapre (1993) tvrdia, že rozvinutý človek je vyrovnanejší, kľudnejší. Lepšie rozumie sebe samému a takisto dobre chápe aj ostatných. Má úctu k ľudským hodnotám ako je sloboda a poctivosť. Manažér musí rozvíjať sám seba. Nie je možné mu takéto správanie vnútiť. Musí to vyplývať z neho samotného. Je to výsledok túhy po dokonalosti, túhy po zlepšení vlastného výkonu deň za dňom.

Zamestnávateľ však môže takémuto sebarozvoju pomôcť vytvorením vhodného prostredia. Manažér musí mať príležitosť k uplatneniu vlastnej iniciatívy. Malo by sa mu dostať povzbudenie zo strany nadriadených. Keď odvedie dobrú prácu, musí byť ocenený a odmenený. Manažér je zodpovedný za vlastný rozvoj. Musí neustále a nemilosrdne analyzovať svoje skúsenosti a musí byť pripravený neustále hodnotiť svoj vlastný výkon a skúmať, ako ho ďalej zlepšiť. Každý manažér môže rozvíjať sám seba na základe svojich rozmanitých skúseností, úvah, nemilosrdného preverovania samého seba a prísnej sebakázní. Musí sa neustále usilovať o to, aby lepšie rozumel sám sebe.

„Hoci pre jednotlivé manažérske funkcie vo firmách sa zvyčajne nepredpisuje druh vzdelania, čiže nie je striktný formálny predpoklad, neznamená to, že to nie je potrebné alebo sa to podceňuje. Vzdelanie sa považuje za dôležitý prostriedok formovania schopností potrebných na vykonávanie manažérskych funkcií, osobitne vedúcich manažérov. Potvrďuje to rozšírená podmienka, že vzdelané osoby sú pre manažérske povolania úspešnejšími kandidátmi než menej vzdelané, alebo so vzdelaním možno dosiahnuť oveľa skôr manažérske posty ako bez neho, hoci ani to nemožno absolutizovať. Firmy sa obracajú na vysoké školy a tam hľadajú vhodných absolventov, ktorí sú zdrojom budúcich vedúcich manažérov. Vzdelaniu. Osobitne vysokoškolskému, sa po druhej svetovej vojne venuje vo vyspelých krajinách veľká pozornosť.“⁶²

V dnešnom svete musia manažéri dokázať svoje vedomosti, schopnosti a skúsenosti nielen pri pružnom, ale hlavne pri strategickom riadení, pri rozpoznávaní nových možností a hrozieb v novom konkurenčnom prostredí Európskej únie. To si

⁶¹ KLEMENTOVÁ, J. *Potreba vzdelávania manažérov*. [online]. 2004. [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: http://itlib.cvtisr.sk/archiv/2004/3/potreba-vzdelavania-manazerov.html?page_id=1849

⁶² SEDLÁK, M.: 2001. *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, spol. s r.o., 2001. 378 s. ISBN 80-89047-18-1, s. 341

vynucuje vedúcich pracovníkov s manažérskym vzdelaním a s dostačujúcimi skúsenosťami, ktorí vedia, že všeobecným fenoménom dnešnej doby je v manažérskych kruhoch zmena. Manažéri musia k jej vytvoreniu pristupovať z pravidelného hľadiska, ktoré zahrňuje štyri základné a vzájomne prepojené rozmery a to ľudí, kultúru, stratégiu a sústavy riadenia. Recept alebo celistvý a osvedčený spôsob dosiahnutia triumfu neexistuje. Na čom sa však väčšina odborníkov zhoduje, je nevyhnutnosť mať v podniku schopných ľudí. Moderné organizácie s dobrým manažmentom si uvedomujú nevyhnutnosť vzdelávania manažérov a tento fakt spájajú so svojou výkonnosťou a konkurencieschopnosťou. Formujú si taký duševný potenciál, ktorý vystihuje vysoká hladina talentu, vedomostí a zručností, teda znalostí. Moderný svet kladie dôraz na človeka, jeho schopnosť tvoriť a využívať znalosti. Organizácie podporujú ľudí, ktorí narábajú znalosťami, ktoré sú nevyhnutné na kvalitné vykonávanie práce, ľudí tvorivých, ochotných prijímať a uplatniť nové poznanie. Znalostný manažment sa stáva životnou nevyhnutnosťou technologického pokroku a dôležitou rozvojovou činnosťou. Poznať a vedieť je výhodou a učiť sa je nevyhnutnosť, toto sa uznávalo vždy, ale až v modernej spoločnosti označovanej ako spoločnosť znalostná, respektíve informačná sa tieto vlastnosti poporiadku stávajú základnou konkurenčnou výhodou a sú podstatou tvorby bohatstva.⁶³

2.5 Záonné normy ďalšieho vzdelávania vrátane vzdelávania manažérov

Vytváranie predpokladov pre vzdelávanie obyvateľov Slovenskej republiky, ktoré im zaručuje článok 42 Ústavy Slovenskej republiky je jednou z najvýznamnejších úloh štátu. Súčasťou celoživotného vzdelávania je aj ďalšie vzdelávanie, ktoré umožňuje každému obyvateľovi Slovenskej republiky získať kvalifikáciu, rozšíriť si ju, doplniť, alebo zmeniť.⁶⁴

Plná znenie čl. 42 Ústavy Slovenskej republiky:

⁶³ KLEMENTOVÁ, J. *Potreba vzdelávania manažérov*. [online]. 2004. [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: http://itlib.cvtisr.sk/archiv/2004/3/potreba-vzdelavania-manazerov.html?page_id=1849

⁶⁴ NÁRODNÉ OSVETOVÉ CENTRUM. *Komplexný systém ďalšieho vzdelávania v oblasti kultúrno-osvetovej činnosti*. [online]. 2013. [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: <http://www.nocka.sk/uploads/3d/16/3d1680c37f3666b70bfed6e0d46cb11a/System-vzdelavania-2011.pdf>

„(1) Každý má právo na vzdelanie. Školská dochádzka je povinná. Jej dĺžku po vekovú hranicu ustanoví zákon.

(2) Občania majú právo na bezplatné vzdelanie v základných školách a stredných školách, podľa schopností občana a možnosti spoločnosti aj na vysokých školách.

(3) Zriaďovať iné školy ako štátne a vyučovať v nich možno len za podmienok ustanovených zákonom; v takýchto školách sa môže vzdelávanie poskytovať za úhradu.

(4) Zákon ustanoví, za akých podmienok majú občania pri štúdiu právo na pomoc štátu.“⁶⁵

Vzdelávanie manažérov spadá pod ďalšie vzdelávanie už samotných organizácií. Tie majú pre vzdelávanie stanovené vlastné normy ISO.

Klementová (2004) uvádza, že ako príklad je možné uviesť normu ISO 9000, ktorá bola revidovaná roku 1994 a ďalšou veľkou zmenou prešla roku 2000. Podľa nášho názoru by nemala ostať bez povšimnutia ani u manažérov každej organizácie, ktorá svojich manažérov má záujem vzdelávať a vzdeláva.

Štruktúra nového súboru noriem ISO 9000: 2000

Predstavuje kontrolu pôvodnej normy ISO 9004-1: 1994. Každéj organizácii poskytuje inštrukcie na zlepšovanie výkonnosti a opisuje, aké postupy majú systémy manažérstva kvality zahŕňať.

Zásady manažmentu kvality sú presne uvedené v norme ISO 9000: 2000 takto:

- orientácia na zákazníka,
- princíp príkladu vedúcich pracovníkov,
- zapojenie všetkých pracovníkov,
- procesný prístup,
- systémový prístup k manažmentu,
- neustále zlepšovanie,
- prístup k rozhodovaniu na základe skutočností,
- vzájomne výhodné dodávateľsko-odberateľské vzťahy.⁶⁶

⁶⁵ VEREJNÝ OCHRANCA PRÁV. *Ústava Slovenskej republiky*. [online]. 2013. [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: <http://www.vop.gov.sk/ustava-slovenskej-republiky>

⁶⁶ KLEMENTOVÁ, J. *Potreba vzdelávania manažérov*. [online]. 2004. [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: http://itlib.cvtisr.sk/archiv/2004/3/potreba-vzdelavania-manazerov.html?page_id=1849

Všetky spomínané normy ISO sú o ľuďoch a pre ľudí. Ukazujú spoločnostiam, na čo všetko je možné a nevyhnutné sa zamerať v záujme skvalitnenia činnosti podniku. Doplnením noriem ISO odbornou literatúrou a skúsenosťami z praxe manažéra sa vytvára jadro pre dobré riadenie potrebných zmien v podniku. Manažér získava prehľad, aké indikátory je možné merať, akou metódou, ako analyzovať výsledky a ako ich využiť v ďalšom vedení organizácie. Mnohé netradičné metódy a nástroje merania kvality produktov organizácie môžu byť pre organizáciu prínosné, pomôžu odhaliť úlohy a nedostatky a tiež kritické miesta vo vedení. Je veľa problémov, ktoré pravdepodobne dlhoroční zamestnanci podnikov nevnímajú, napriek tomu vplývajú na celkové vnímanie kvality služieb a produktov zo strany zákazníka. V následku rýchleho nárastu predpokladov a potrieb zákazníkov je vhodné kontinuálne zisťovať ich spokojnosť so službami a produktmi organizácií. Je nevyhnutné využívať nielen dotazníky, ale aj iné metódy zisťovania spokojnosti zákazníkov. Dobrými zdrojmi informácií o týchto spôsoboch a nástrojoch sú nie iba odborné knihy a učebnice, ale aj zborníky z konferencií, kde sú vybrané témy spracované celkovo. K slovenským autorom, ktorí sa venujú téme, ktorá je zameraná na služby a ich kvalitu, je možné zaradiť Alexandra Mateidesa, Jaroslava Ďaďu, Valériu Michalovú a mnohých ďalších. Veľa kvalitnej literatúry je preloženej od neslovenských alebo českých autorov. Veľmi kvalitné teoretické prínosy a praktické empirie a podnety z oblasti manažmentu sú uverejňované v mesačníku *Moderní řízení*. Zdrojov je vskutku veľa a nových vedomostí, ktoré by sa dali využiť v prospech rozvoja organizácií nie len v Slovenskej republike.⁶⁷

⁶⁷ KLEMENTOVÁ, J. *Potreba vzdelávania manažérov*. [online]. 2004. [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: http://itlib.cvtisr.sk/archiv/2004/3/potreba-vzdelavania-manazerov.html?page_id=1849

3 ROZVOJ A MOŽNOSTI VZDELÁVANIA MANAŽÉROV

Rozvoj manažéra predstavuje pre neho a pre podnik zlepšenie výkonu, zefektívnenie dosiahnutia pracovných zámerov. Prostredníctvom zvyšovania dispozícií, zručností a znalostí, ktoré manažér má, sa zabezpečuje nepretržitý rast manažéra. Je nevyhnutné, aby si každý manažér na podklade svojich silných a slabých stránok zvolil správny druh a správnu metódu rozvoja a vzdelávania. Metód na upevnenie si manažérskeho zručností jestvuje niekoľko. Môžu mať charakter cvičenia, výcviku alebo tréningu. Pre niekoho sú adekvátnejšie skupinové prístupy, pre iných manažérov zase individuálne. Významné je sa pre vzdelávanie iba rozhodnúť. V Slovenskej republike zónu rozvoja manažérov zabezpečujú aj profesionálne spoločnosti a agentúry. Aj keď rozvoj a vzdelávanie manažérov môže byť pre podnik či spoločnosť finančne náročný, prínosy sa ukážu najavo v ekonomických výsledkoch a zefektívnení riadenia a na kvalite organizácie.⁶⁸

3.1 Organizačné formy vzdelávania

Organizačná forma predstavuje organizačný rámec vyučovania, vonkajší organizačný charakter didaktického procesu. V teórii je možné nájsť delenie organizačných foriem vzdelávania dospelých podľa mnohých kritérií. J. Mužík (1998) považuje za najvýznamnejšie kritérium didaktické a kritérium ekonomické. Podľa týchto meradiel následne rozdeľuje tieto základné didaktické formy vzdelávania dospelých:

- priama výučba,
- kombinovaná výučba,
- korešpondenčná výučba,
- terénne vzdelávanie.

Ďalej je známe aj členenie organizačných foriem z nasledujúcich hľadísk:

⁶⁸ KLEMENTOVÁ, J. *Potreba vzdelávania manažérov*. [online]. 2004. [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: http://itlib.cvtisr.sk/archiv/2004/3/potreba-vzdelavania-manazerov.html?page_id=1849

- **podľa počtu účastníkov na vzdelávaní** – hromadné, skupinové, individuálne podoby vzdelávania.
- **podľa prostredia vyučovania** – v učebni, špecializovanej učebni, laboratóriu, vo výrobnom prostredí a podobne,
- **podľa časovej dĺžky jednotky vyučovania** – jednohodinové, dvojhodinové, blokované vyučovanie.

Aj keď sa momentálne významne rozširujú nové formy vyučovania a to vďaka obrovskému napredovaniu v oblasti informačno-komunikačných technológií, **priama výučba** má neprestajne svoje nezastupiteľné miesto a ďalej zostáva prevažujúcou formou vzdelávania. Priame vyučovanie sa charakterizuje priamym, osobným kontaktom lektora so študentmi. Prebieha v troch hlavných fázach:

a) **Príprava**, kde platí, že čím viac času sa študent venuje príprave, tým je stupeň realizácie a vyhodnocovania úspešnejší a jednoduchší. Obsahuje spracovanie projektu vzdelávacej akcie.

b) **Realizácia**, pri ktorej lektor pri prvom kontakte musí udeliť študentom nevyhnutné informácie o cieľoch, obsahu, formách a metódach účasti na vzdelávaní. Lektorovi zasa musia byť poskytnuté optimálne podmienky pre jeho vyučovaciu aktivitu. Medzi lektorom a účastníkmi vzdelávania je najvýhodnejší partnerský vzťah.

c) **Vyhodnotenie** by nemalo byť jednorazovým činom, ale efektom sledovania účastníkov počas celej výučby. Zámerom hodnotenia by nemalo byť iba zapamätanie informácií ale hlavne ich osvojenie, aplikácia pri riešení univerzálnych problémov a tvorivých výkonov.⁶⁹

Kombinovaná výučba vznikla zo snahy zintenzívniť podiel subjektívneho štúdia na celkovom množstve vzdelávania. Kombinované vzdelávanie môže platiť ako nástroj k prekročeniu odmietavého postoja voči využívaniu informačných a dorozumievacích technológií. Podstatou je mix priamej výučby a samostatnej práce študentov mimo vzdelávacej inštitúcie. Preto má následnú štruktúru a to: vstupný seminár → individuálne riadené štúdium → výcvikové semináre → záverečný seminár.

⁶⁹ MUŽÍK, J.: 1998. Andragogická didaktika. Praha: Codex Bohemia, 1998, 272 s. ISBN 80-85963-52-3

Korešpondenčné štúdium sa zaraďuje k formám, ktoré sú nazývané ako diaľkové alebo dištančné vzdelávanie. Jeho základnou podstatou je, že študent je izolovaný od svojho lektora. Komunikácia medzi nimi dodatočne prebieha pomocou študijných materiálov a riešenia skúšobných úloh, alebo krátkymi konzultáciami. V dnešnej dobe sa najviac využíva korešpondenčné vzdelávanie za pomoci internetu, ktoré sa tiež nazýva e-learning. Elektronické vzdelávanie je forma výučby, ktorej výhody sa využívajú už veľa rokov. Zmenili sa iba nástroje a to po korešpondenčných kurzoch a TV a rozhlasových univerzitách je obdobie na zavedenie nových technológií a to internetového vzdelávania, ktoré poskytuje interaktívny spôsob získavania znalostí. Multimediálne vzdelávacie programy, ktoré sa nazývajú ako e-learning sa vyvažujú za rýchlejšie, lacnejšie a efektívnejšie. E-learning zvyčajne znamená alternatívu poskytovať viac výcvikov a vzdelávania väčšiemu kvantu ľudí bez rastu dodatočných nákladov a bez starostí s organizovaním tradičných foriem vzdelávania.⁷⁰

3.2 Možnosti vzdelávania manažérov

Možnosti vzdelávania predstavujú dôležitú kategóriu z aspektu firemného vzdelávania a vzdelávania manažérov. Je to z toho dôvodu, lebo práve metódy vzdelávania predstavujú konkrétny postup, ktorým sa riadi lektor pri vyučovaní, alebo z pohľadu účastníka. Ide o nástroj, ktorým sa podnecuje učenie, vedie študenta k určitému cieľu a robí vyučovací proces efektívnym. Výber metód zároveň závisí od viacerých faktorov, ktorými sú:

- ciele vzdelávania,
- obsah vzdelávania a profil problematiky,
- princípy vzdelávania,
- konečná skupina, teda účastníci vzdelávania,
- osobnosť vyučujúceho,
- časové a peňažné podmienky vzdelávania.⁷¹

⁷⁰ MUŽÍK, J.: 1998. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia, 1998, 272 s. ISBN 80-85963-52-3

⁷¹ MATULČÍKOVÁ, M. – MATULČÍK, J.: 2009 *Vzdelávanie a kariéra*. 1. vyd. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, 2009. ISBN 978-80-225-2700-2

Najčastejšie sa objavuje v špecializovanej literatúre rozdelenie možností vzdelávania podľa miesta, kde sa vzdelávacia aktivita vykonáva. Podľa miesta činnosti vzdelávacej aktivity je možné metódy vzdelávania rozčleniť do dvoch východiskových skupín a to:

- možnosti vzdelávania na pracovisku, teda on the job,
- možnosti vzdelávania mimo pracoviska, teda off the job.

Možnosti vzdelávania manažérov na pracovisku reprezentujú metódy podnikového vyučovania na určitom pracovnom mieste, v oblasti výkonu bežných pracovných povinností. Podľa Šušnákovej (2011) sú adekvátnejšie pre vzdelávanie robotníkov. Podľa Bajzíkovej a kol. (2009) sa tieto metódy takisto môžu používať pri trende a vzdelávaní novoprijatých zamestnancov, alebo pracovníkov, ktorí boli premiestnení na nové pracovné miesto v rámci podniku, či už v rámci kolobehu alebo povýšenia. To sa týka aj pri povýšení na manažérsku pozíciu. Podstatou týchto programov, respektíve možností je, aby sa pracovníci, respektíve manažéri učili priamo na pracovisku od svojich spolupracovníkov alebo nadriadených a snažili sa ich nasledovať. Účastník sa pomocou týchto možností má dostať do praktických pracovných situácií a niekto zo ostrieľaných spolupracovníkov ho má naučiť, ako si má počínať a pracovať. Medzi možnosti vzdelávania na pracovisku sa zaraďujú následné metódy:

- Inštrukťáž pri výkone práce, ktorá je najbežnejšou a najviac využívanou metódou vzdelávania pracovníkov a manažérov na pracovisku.
- Coaching, ktorý predstavuje dlhodobé a systematické smerovanie školeného zamestnanca, respektíve manažéra k požadovanému výkonu.
- Mentoring, ktorý charakterizuje akúsi podobnosť s koučovaním, odlišuje sa tým, že väčšia zodpovednosť a iniciatíva je na samotnom školenom manažérovi, sám si volí lektora, ktorý ho usmerňuje a pomáha mu.
- Asistovanie, kde školený manažér pomáha skúsenému manažérovi pri plnení jeho úloh, čím sa fakticky sám učí a získava prehľad o uskutočňovaných postupoch. Postupne prácu manažéra začne vykonávať samostatne.

- Rotácia práce, pri ktorej manažér počas istého obdobia nachádza na rozličných pracovných pozíciách v organizácii a získava tak prehľad o aktivitách, ktoré sa vykonávajú na rôznych pracovných miestach.
- Samovzdelávanie, tu ide o umožnenie a podporu manažérov, aby si zkvalitnili svoje znalosti a vedomosti v ich pracovnom obore, aby hľadali alternatívy ako pracovať lepšie. Manažéri pri tejto forme berú na svoje plecia zodpovednosť za vzdelávanie sa.
- Učňovské školy, ktoré sú považované za formu vzdelávania on the job, lebo simulujú reálne pracovné podmienky, alebo sa študenti pri nich na určitý čas stavajú súčasťou podniku.
- Simulácia je možnosť vzdelávania, ktorá sa snaží reálne napodobniť skutočnú situáciu, pri ktorej pracovníci získajú nevyhnutné skúsenosti a poznatky. Využívajú sa predovšetkým v situáciách, kedy vzdelávať sa na živo by bolo ohrozujúce alebo veľmi drahé.⁷²

Možnosti vzdelávania mimo pracoviska reprezentujú metódy, ktoré sa nerobia priamo na pracovisku, respektíve v pracovnom prostredí. Vyhovujúcejšie sú napríklad pri školení manažérov alebo špecialistov.

Medzi metódy off the job sa zaraďujú napríklad nasledujúce metódy vzdelávania mimo pracoviska:

- Prednáška, ktorá reprezentuje sprostredkovanie faktických a teoretických informácií, prezentuje pritom najhospodárnejšiu metódu, lebo umožňuje priamy styk s veľkým množstvom účastníkov vzdelávania, v oblasti diskusie je tiež možné prednášanú otázku lepšie objasniť.
- Demonštrovanie, prezentuje názorovú výučbu, čo značí, že nové znalosti a vedomosti sa účastníkom vzdelávania, teda manažérov, sprostredkujú názorovým spôsobom prostredníctvom techniky, počítačov, trénažérov a podobne.

⁷² BAJZÍKOVÁ, E. - KOLEKTÍV.: 2009. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: Fakulta managementu Univerzity Komenského, 2009. ISBN 978-80-223-2576-9.

- Prípadové štúdie, ktoré prezentujú úsilie o diagnostikovanie predkladanej situácie a projekt na riešenie problémov. Táto metóda však požaduje vysokú schopnosť rozboru, čo však často mnohým spôsobuje problém.
- Workshop, pri tejto metóde sa reálne problémy riešia tímovo a z celistvejšieho hľadiska, pracovná skupina si navzájom mení názory a snaží sa nájsť čo najvyhovujúcejšie riešenie.
- Hranie rolí je možnosť vzdelávania, ktorá je smerovaná na rozvoj praktických schopností prebratím určitej role, v rámci ktorej školení manažéri spoznávajú profil medziľudských vzťahov, stresov a vyjednávania.
- Školenie hrou alebo tiež nazývané outdoor training prezentuje najrôznejšie hry pre manažérov, pomocou ktorých si majú osvojiť manažérske schopnosti. Zadané cvičenie má povahu hry a rieši sa kolektívne a prostredníctvom diskusie sa hodnotí, čo by bolo nutné na splnenie úlohy.
- Tréning, táto možnosť vzdelávania sa zameriava na praktické získavanie zručností a spôsobilostí formou skupinových úloh, hier, brainstormingu, riešenia prípadových štúdií, hrania rolí a podobne.
- E-learning sa využíva prostredníctvom informačno-komunikačných technológií. Špeciálne programy, ktoré boli vytvorené na túto príležitosť, umožňujú široký rozmer výučby v záujme splnenia rôznych druhov potrieb podnikateľskej jednotky.
- Seminár obsahuje menší počet účastníkov na procese vyučovania, čo zaručuje pomerne praktický prístup zo strany študentov, v porovnaní s prednáškou je tu nálada uvoľnenejšia, dáva možnosť na otázky a pripomienky zo strany účastníkov.⁷³

Niekedy býva medzi možnosťami vzdelávania manažérov mimo pracoviska zahrnuté nezávislé vzdelávanie prostredníctvom odporúčania literatúry, alebo takzvané samoštúdium odporúčanej literatúry, ktorú zabezpečuje firma. Táto metóda vzdelávania však býva zakomponovaná v ráde metód vzdelávania na pracovisku ale takisto aj mimo pracoviska. Jeho výhodou je pre organizáciu fakt, že šetrí pracovný čas a umožňuje

⁷³ ŠUŠNÁKOVÁ, V.: 2011. Zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov a rozvoj kompetencií ako kľúčový prvok v riadení organizácie založenej na vedomostiach. In *Organizácia založená na vedomostiach v období globalizácie a internacionalizácie*. Zborník príspevkov III. ročníka vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou. Ružomberok: Verbum, 2011. ISBN 978-80-8084-766-1

vzdelávať sa pre každého manažéra vlastným tempom. Nevýhodou je, že ju organizácia nemá celkom pod kontrolou a tiež, že organizácia nemá právomoc vyžadovať od svojich pracovníkov, respektíve manažérov, aby počas svojho voľného času spĺňali aj pracovné úlohy.⁷⁴

V súvislosti so vzdelávaním sa manažérov je možné hovoriť o dvoch formách vzdelávania sa:

- neformálne vzdelávanie,
- formálne vzdelávanie.

Neformálne vzdelávanie je reprezentované ako vzdelávanie sa na základe praktických skúseností. Väčšina vzdelania totiž neprebíha vo formálnych vzdelávacích inštitúciách a programoch. Ľudia sa totižto až 70% toho čo vedia, naučia vo svojej práci, celkom úplne neformálne, prostredníctvom procesov, ktoré nie sú organizované alebo podporované organizáciou. Ako výhody neformálneho vzdelania je možné uviesť:

- Úsilie, ktoré je venované vzdelávaniu, zodpovedá bezprostrednému prostrediu a je naň zamerané.
- Poznanie vecí je možné dostať postupne a nie prostredníctvom veľkého nestráviteľného rozmeru poznatkov.
- Vzdelávajúci sa manažéri sami určujú, akým spôsobom získajú poznatky.
- Vzdelávajúci sa manažéri môžu ľahko preniesť do praktického života to čo sa naučili.⁷⁵

3.3 Aktuálne problémy a príležitosti vzdelávania manažérov na Slovensku

V dnešnej dobe sa nielen vo svete ale aj v Slovenskej republike, kladie dôraz na metódy, ktoré zdokonaľujú prirodzené schopnosti a vrodené schopnosti každého účastníka vzdelávacieho tréningu. Dôležité je zamyslieť sa nad racionálnou voľbou vzdelávania, ako aj výberom organizácie, v ktorej sa bude vzdelávanie realizovať.

⁷⁴ KOUBEK, J.: 2007. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4 vyd. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3

⁷⁵ ARMSTRONG, M.: 2008. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

V Slovenskej republike je najviac využívanou vzdelávacou aktivitou vzdelávanie mimo pracoviska, teda on the job training, potom vnútropodnikové tréningy, alebo návšteva externých tréningov. Viac tradičné vzdelávacie metódy, ako sú formálne vzdelávanie či konferencie sú nestále populárne, ale využívajú sa len málokedy. Rozhodujúci trend vzdelávania v dnešnej dobe spočíva vo vzdialení sa od klasickej učebne. Čoraz väčší prízvuk sa kladie na líniových manažérov, pretože sú v priamom dotyku s pracovníkmi, ovplyvňujú produktivitu práce a úspech jednotlivca, alebo tímu. Od nich sa očakáva, že budú stále viac brať na seba aktívnu úlohu vo vzdelávaní spoločnosti. Najčastejšími činnosťami je posúdenie hodnotenia činnosti, odsúhlasovanie osobných rozvojových plánov či koučovanie svojich vlastných pracovníkov.

Aj v Slovenskej republike sa v organizáciách stále viac presadzuje koučing. Je využívaný z času na čas, viac sa uskutočňuje prostredníctvom líniových manažérov, ako externým koučom. Tak ako v iných sférach života človeka, aj vo sfére vzdelávania sa zodpovednosť za profesionálny a osobný rast prenáša na jednotlivca a to formou e-learning či samovzdelávacím programom. Organizácie začínajú prinášať tréningy na CD, či lekcie na webe, po názvom Web Based Training - WBT. Majú rozmanitý charakter, niektoré sú platené a niektoré sa poskytujú bezplatne.⁷⁶

Existujú aj omyly, ktoré manažéri robia pri svojom vlastnom vzdelávaní sa a rozvoji. Organizáciu dostanú z nedobrej situácie jedine takí manažéri, ktorí majú čerstvé znalosti, vedomosti a skúsenosti. Ak to chcú docieľiť mali by sa vyvarovať uvedeným omylom, ktoré sa zväčša vyskytujú v oblasti ich vzdelávania a sú to tieto:

- budúce vzdelávanie nepotrebujem som tu tak či tak šéf,
- mám už aj tak vysokú školu, nepotrebujem niečo ešte viacej,
- vzdelanie má na zodpovednosti podnik, nie ja,
- tento rok som bol dvakrát na celodennom školení,
- urobím si MBA a bude zo mňa guru manažmentu.⁷⁷

⁷⁶ HUDÁKOVÁ, M. *Súčasný trendy vzdelávania manažérov vo svete a na Slovensku*. [online]. 2013. [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: <http://zn.wsbip.edu.pl/wydania/zeszyt1/sekcjaA/11.pdf>

⁷⁷ VLK, J.: 2009. *5 omylu o manažerském vzdělání*. In: *Moderní řízení*, č.9, 2009, s.67, ISSN 0026-8720

3.4 Aktuálne trendy vzdelávania manažérov vo svete

Ekonomická kríza ovplyvnila takmer všetky pochody v organizáciách. A to nie iba tie, ktoré boli priamo zasiahnuté. Slová šetriť, sporiť, znižovať náklady sa uvádzajú neustále. Podniky menia metódy prístupu k vzdelávaniu manažérov v súvislosti s tým, ako im hospodárska realita vnucuje nové praktiky a postupy. A to ako samotným podnikom, tak aj vzdelávacím inštitúciami.⁷⁸

Štúdie The Institute of Executive Development bolo zistené, že podniky majú v dnešnej dobe problém so vzdelávaním. Na jednej strane je nutné dodať manažmentu horlivosť, ktorá je nutná pre zmenu a nové taktiky, na druhej strane sa rozpočty pre vzdelávanie a rozvoj manažérov neprestajne znižujú alebo skrátka neexistujú. Štúdia Cost Executive Development (Nákladovo efektívny rozvoj manažmentu) bola vypracovaná prostredníctvom poskytnutia informácií od viac ako 25 všeobecných spoločností z Ázie, Ameriky a Európy, ktoré pôsobia v desiatich ekonomických odvetviach. Táto štúdia poskytuje následné hlavné zistenia o aktuálnych trendoch vzdelávania a rozmachu manažérov vo svete.

Podľa posledných prieskumov výhoda jednotlivých nástrojov rozvoja a vzdelávania sa zreteľne v posledných rokoch nemení.

Inovácia a kreativita sa stávajú oveľa hlavnejšími, ako inokedy. Ide o rozhodujúci fakt podniku, do ktorého bude zahrnutý každý pracovník. Kvalitná inovačná politika môže pomôcť spoločnosť vpred. Na trhu sa udržia len tí, ktorí predkladajú trhu hodnotu.

S tým bezprostredne súvisí rozvoj **podnikateľského myslenia**, dokonca aj u pracovníkov. Ide o všímavosť, predvídavosť, teda čo si daný vývin na trhu bude žiadať, v akých oblastiach osobnostne vzpružiť ľudí, aby pomohli organizácii uspieť a intuícia. Intuícia hrá úlohu pri riešení problémov, rozhodovaní, vyhľadávaní podnikateľských príležitostí, ako aj významné myslenie v rámci dosahovania biznis zámerov.

Vedenie a riadenie zmien znamená ako implementovať, riadiť a komunikovať zvraty v podniku. Tieto istoty budú spojené do viacerých manažérskych činností.

⁷⁸ HUDÁKOVÁ, M. *Súčasné trendy vzdelávania manažérov vo svete a na Slovensku*. [online]. 2013. [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: <http://zn.wsbip.edu.pl/wydania/zeszyt1/sekcjaA/11.pdf>

S tým súvisí **flexibilita reagovania na zmeny**, teda naučiť zamestnancov fungovať v meniacom sa prostredí, v prostredí neistoty. Naučiť ich pristupovať k zvratom s otvorenou myslou, využiť zvrat ako podnet k objaveniu nových myšlienok, vytvoriť si náležitý postoj pre budúci progres.

Performance management znamená nadstavenie štandardov pre činnosť a jednanie s nekvalitne podaným výkonom sa prezentuje ako miesto, kde majú manažéri najväčšie rezervy (podľa výskumu CIPD).

Work Life Balance uvádza, že oproti predošlým rokom sa čoraz viac zamestnancov organizácií cíti byť v robote pod výrazným tlakom. Aby v tomto čase výziev mali silu podávať výkon, je nevyhnutné naučiť ich vyvažovať robotu tým, čo ich nabíja, potešuje. Zaujímavosťou podľa výskumu CIPD je, že u podnikov, ktoré sa starajú o svojich pracovníkov na Work Life Balance, sa realizuje vyššia miera dôvery v rozhodnutia manažmentu.

Hodnotenie efektívnosti nástrojov rozvoja a vzdelávania bude sondované v oveľa väčšej miere. Stále sa všetko krúti okolo hlavnej myšlienky a to ako s obmedzenými zdrojmi dosiahnuť maximum.

Orientácia na core oblasť, tu oddelenia rozvoja a vzdelávania pracujú na kvante projektov zároveň či využívajú množstvo nástrojov (Talent management, AC/DC, 360° spätná väzba a podobne). Momentálna situácia si vyžaduje zmobilizovať energiu na rozhodujúce nástroje, ktoré najviac dopomáhajú dosiahnutiu podnikateľských zámerov organizácie, prepojiť jednotlivé prostriedky vzájomne, aby to bolo konkrétnou podporou dosahovania podnikateľských zámerov.

Vo sfére vzdelávacích spoločností, či profesionálov na vzdelávanie je nevyhnutná špecifikácia ukázať trhu, v ktorej oblasti je manažér najlepším.

Sociálne učenie je podľa hesla: „pre ľudí a s ľuďmi“, cez sociálne médiá. Nasleduje ďalšia súčasť učenia od e-learning k My-sa učíme (We-learning) a m-learningu (vzdelávaniu sa cez mobil). Ide o nový smer a početné organizácie v zahraničí využívajú určitý druh spoločenských médií (Facebook, blogy a podobne). Ako uvádza biznismen a profesor Soumitra Dutta je to z troch elementárnych príčin a to uskutočňovať nízko nákladovú platformu, na ktorej podnik môže budovať svoju značku. Po druhé, umožní podnikateľskému subjektu to zreteľne zapojiť súčasne pracovníkov, zákazníkov a širokú spoločnosť. Po tretie, umožní podnikateľom učiť sa z instantných

informácií a holej pravdy, teda priamočiarej spätnej väzby a reakcií. Pochopiteľne nejde o ťažiskové metódy vzdelávania. Ak podnikateľský subjekt posúdi pre koho, kde a prečo je ich osadenstvo napojené práve na určité technológie, môžu využiť výhody, ktoré im tieto výtobytky doby prinášajú.

Rozšírenie možností vzdelávania umožňujú CD-čka, DVD-čka, Web-based training (WBT) a podobne. Ak nie je manažér na multimedialny či sa nevzdeláva online, ma by o tom začať premýšľať.⁷⁹

⁷⁹ MIKLOVIČ, J. *Trendy vo vzdelávaní a rozvoji 2013*. [online]. 2012. [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: <http://www.vzdelavanie.sk/a-252/trendy-vo-vzdelavani-a-rozvoji-2013>

4 PRAKTICKÁ ČASŤ

Vzdelávanie manažérov v praxi

V predchádzajúcich kapitolách diplomovej práce sme sa venovali teoretickým poznatkom, čo sa vzdelávania pracovníkov, respektíve manažérov v organizácii týka. Bolo nevyhnutné z toho dôvodu, aby sme v teoretickej rovine nadobudli poznatky o danej téme. V nadväznosti na teoretické východiská sme realizovali empirický výskum s cieľom zistiť realitu vo vzdelávaní manažérov.

Teóriu sme aplikovali na konkrétnu spoločnosť FAMIS-PRO, s. r. o., kde sme prostredníctvom dotazníka zisťovali, ako vplýva vzdelávanie manažérov na ich profesionálny, ale aj osobnostný rozvoj a na akej úrovni je vzdelávanie v danej spoločnosti.

4.1 Metodológia výskumu v oblasti vzdelávania manažérov

Základným cieľom kvantitatívnych výskumných postupov je dosiahnuť správy o konkrétnom fakte, odhaliť ich význam a porozumieť im. Ľudia, ktorých sa pýtame na konkrétnu tému, dávajú odpovede tak, čo oni sami považujú za kardinálne. Informácie sú potom zaznamenané a skúmané pravidelnosti v získaných skutočnostiach a tiež sa určí ich dôležitosť. Tieto postupnosti sú založené predovšetkým na metóde indukcie a nahliada sa na ne pomocou nich na kultúry z hľadiska „insiderov“. Využívajú sa predovšetkým vtedy, keď sa nedisponuje v konkrétnom fakte so žiadnymi informáciami.

Vhodnými metódami výskumu v tomto smere sú:

1. **POZOROVANIE**, ktoré predstavuje cieľavedomé vnímanie určitého javu bez dopredu určených znakov skúmania. Je známe, že v tomto prípade je pozorovateľ prítomný na každodennom živote manažérov podniku alebo pozorovateľ sleduje existujúce javy a činnosti zvonka.

2. **HĽBKOVÝ ROZHOVOR** sa využíva, keď je už vopred vyhotovená koncepcia blokov, ktoré chce pozorovateľ skúmať. Na ich základe potom pokladá

voľné, podrobné otázky, pričom pravidelne nadväzuje na odpovede, ktoré pozorovateľ stimuluje.

3. **SKUPINOVÝ ROZHOVOR** je charakteristický tiež vopred určeným scenárom a na jeho základe pozorovateľ kladie detailnejšie otázky. V kolektíve takisto využíva možnosť interakcie príslušníkov a zámeny ich názorov. Takto pozorovateľ odlišuje názory subjektu a názory, ktoré sú zdieľané v kolektíve.

4. **ANALÝZA DOKUMENTOV** je zameraná na korešpondenčné záznamy, ktoré sú určené ako záverečná správa, záznamy zo stretnutí, jednaní, hodnotiacich schôdzok a podobne. Je to dopĺňacia metóda, ktoré je vhodná pre iné formy získavania informácií.

Kvalitatívne postupy sú výzvou pre zadávateľa z pohľadu jeho dorozumievacích zručností, schopnosti nadviazať spojenia a takisto zachytiť hrejivú atmosféru spolupráce a dôvery.

Na druhej strane, kvantitatívne štýly naznačujú, že jednotlivé stránky, ktoré sú skúmané, sú vopred dané. Pre tento argument je nevyhnutné urobiť určitú redukciu javu, ktorý je pozorovaný, aby sa skutočnosť prepísala do stanoveného množstva premenných. Nato pozorovateľ vyberie tie premenné, ktoré sú potrebné pre jeho výskum. Podstatou takejto metódy je dedukcia. Dovoľujú vyhodnocovať stanovené hypotézy.

Medzi tieto spôsoby zaraďujú:

- **POZOROVANIE**, pri ktorom majú pozorovatelia dopredu archy s typmi správania a príspevkov, na ktoré je možné v podniku naraziť.
- **DOTAZOVANIE**, ktoré môže byť nepísané, teda štruktúrovaný rozhovor, pri ktorom sú otázky dopredu stanovené, kladené respondentom takým istým spôsobom. Potom je to písomne, teda dotazníkovou metódou. Je to preto, že vzdelávanie a rozvoj manažérov je pomerne obsiahla téma, otázky v dotazníku obsahujú všetky rozhodujúce aspekty. Je nevyhnutné použiť riadne vypovedajúce obsahové súčasti, teda zložky vnímania, v ktorých je najlepšie pozorované skúmané charakteristiky.⁸⁰

⁸⁰ LUKÁŠOVÁ, R. - NOVÝ, I.: 2004. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0684-2

4.2 Predmet a úlohy výskumu

Cieľom výskumu je zistiť, na akej úrovni je vzdelávanie manažérov v spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o. Zároveň sme zisťovali, či vzdelávanie, ktoré spoločnosť poskytuje manažérom, ktorých zamestnáva, pomáha v ich profesionálnom a osobnostnom rozvoji.

Výskum sme realizovali prostredníctvom dotazníka, ktorý sme rozdali manažérom, respektíve vedúcim zamestnancom spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o. Po určení metódy výskumu, ktorou bol už spomínaný dotazník, sme charakterizovali spoločnosť FAMIS-PRO, s. r. o. Zároveň sme stanovili hypotézy výskumu, ktoré sme následne na konci vyhodnotenia výskumu aj vyhodnotili, či sa splnili alebo nie. Po vyhodnotení dotazníkových otázok sme zistili aká je situácia vzdelávania manažérov spoločnosti a stanovili pár odporúčaní, ktoré by mohli spoločnosti pomôcť pre efektívnejšie vzdelávanie a rozvoj svojich vedúcich zamestnancov.

Dotazník sa skladá z dvadsiatich otázok, z ktorých je 19 otázok dotazníkových a jedna je otvorená, v ktorej mali vedúci pracovníci vyjadriť svoj vlastný názor. Dotazník bol anonymný. Zúčastnili sa ho všetci vedúci pracovníci spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o. Bolo ich dohromady 9 respondentov.

4.3 Charakteristika spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o.

Spoločnosť FAMIS-PRO, s. r. o. bola založená v roku 1999 v meste Martin. Je to spoločnosť, ktorá ma troch konateľov. Firma sa zaoberá strojárskou výrobou a komponentov pre automobilový priemysel v orientácii na nasledovné činnosti:

- výroba prípravkov pre automobilový priemysel,
- výroba montážnych a zvaracích prípravkov,
- výroba zvarencov a ich mechanické opracovanie,
- výroba polotovarov rezaním acetylén - kyslíkovým plameňom.

Spoločnosť FAMIS-PRO, s. r. o. má úlohu vybudovať integrovaný systém riadenia organizácie, ktorý je postavený na procesnom vedení a zabezpečovať jeho neprestajné zlepšovanie. Systematickým vzdelávaním zefektívňovať povedomie podnikových zamestnancov a viesť ich k iniciatívnejmu riešeniu úloh v oblasti kvality práce, bezpečnej práce a ochrany životného prostredia. V rámci organizácie a

pridelených zodpovedností všetci preberajú osobnú zodpovednosť za kvalitu, bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci a životného prostredia. Dodržiavať platné právne ustanovenia, ktoré súvisia s organizačnou činnosťou je pre spoločnosť samozrejmosťou. Udržiavanie otvorenej komunikácie s miestnymi komunitami a zainteresovanými stranami.

Vo vzťahu k zákazníkom je nutné nastoliť vysokú kvalitu práce a ochotu zabezpečiť predpoklady zákazníka v celom rozsahu. Pri rokovaníach so zákazníkmi uprednostňovať zdvorilosť, solídnosť a korektnosť, spolu s kvalitnou odbornosťou a dôkladnosťou, neprestajne dbať o spokojnosť zákazníkov spoločnosti ako o hlavný predpoklad dlhodobého úspechu spoločnosti. Kvalita, cena a dodržiavanie dohodnutých termínov, to sú podnikové kritériá, ktoré hodnotí zákazník spoločnosti. Budovanie dlhodobých dodávateľských pomerov s dodávateľmi, ktorí ručia za splnenie požiadaviek zákazníka podľa platných právnych ustanovení.

Skúmanie právnych požiadaviek v životnom prostredí a zabezpečovanie súladu s nimi. Regulovať vplyvy organizačnej činnosti na životné prostredie pravidelným prehodnocovaním a riadením environmentálnych prístupov organizačných činností. Spolupracovať s dodávateľmi a zmluvnými partnermi, ktorí preukazujú ohľaduplné správanie sa k životnému prostrediu. Organizačnou prevenciou voči znečisťovaniu životného prostredia je využívanie technológií, produktov a služieb, ktoré sú z hľadiska ochrany životného prostredia udržateľné.

Dodržiavanie ustanovení bezpečnosti práce a ochrany zdravia pri práci je pre spoločnosť kľúčom k plneniu pracovných úloh a kvalitatívnemu rozvoju spoločnosti. Žiadne incidenty a nulová úrazovosť je trvalým cieľom spoločnosti. Zohľadňovať bezpečnostné nebezpečenstvá a vplyvy činnosti na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci. Organizačnou prevenciou voči predchádzaniu úrazov a incidentov je využívanie strojov a zariadení, ktoré vyhovujú požiadavkám bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci.⁸¹

⁸¹ FAMIS. *Politika spoločnosti FAMIS PRO s. r. o.* [online]. 2013. [cit. 2013-11-20]. Dostupné z: <http://www.famis.sk/index.php?index=005>

4.4 Hypotézy výskumu

H1: Predpokladáme, že vzdelávanie má pre manažérov spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o. výraznejší význam ako pre nemanadžérov.

H2: Predpokladáme, že manažéri spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o. sú viac motivovaní k ďalšiemu vzdelávaniu ako ďalší pracovníci

H3: Predpokladáme, že manažéri spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o. majú v zamestnaní možnosti k ďalšiemu formálnemu vzdelávaniu ako k neformálnemu.

H4: Predpokladáme, že vzdelávanie, ktoré poskytuje spoločnosť FAMIS-PRO, s. r. o. je pre manažérov pri výkone ich pracovných úloh postačujúce a spoločnosť pracovníkom poskytuje dostatočné možnosti pre vzdelávanie.

4.5 Situácia v oblasti vzdelávania manažérov v nadväznosti na výsledky výskumu, vyhodnotenie výskumu

Do vyplňovania dotazníka sa zapojili všetci vedúci zamestnanci spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o. V spoločnosti pracuje 65 zamestnancov, z ktorých 9 pracuje na vedúcich pozíciách. Sú to výrobný riaditeľ, ekonomický riaditeľ, obchodný riaditeľ, vedúca ekonomického úseku, vedúci technickej kancelárie, vedúci výroby, vedúci logistiky a dvaja majstri.

Z toho vyplýva, že dotazníkového výskumu sa zúčastnilo 9 respondentov, z ktorých bolo 8 mužov a jedna žena. Výskumná vzorka je zobrazená v tabuľke číslo 2.

Tabuľka 2 Charakteristika výskumnej vzorky

Muži	8
Ženy	1

Zdroj: vlastný výskum

Jediná žena, ktorá v spoločnosti FAMIS-PRO, s. r.o. pracuje na vedúcej pozícii je vedúca economickej kancelárie a učitárne. Nie je to veľmi prekvapivé, keďže spoločnosť je zameraná na strojársku výrobu. Väčšina pozícií, ktoré sú v spoločnosti obsadzované sú spravidla mužského zamerania, aj keď nie je vylúčené, že by na týchto postoch mohla pracovať aj žena.

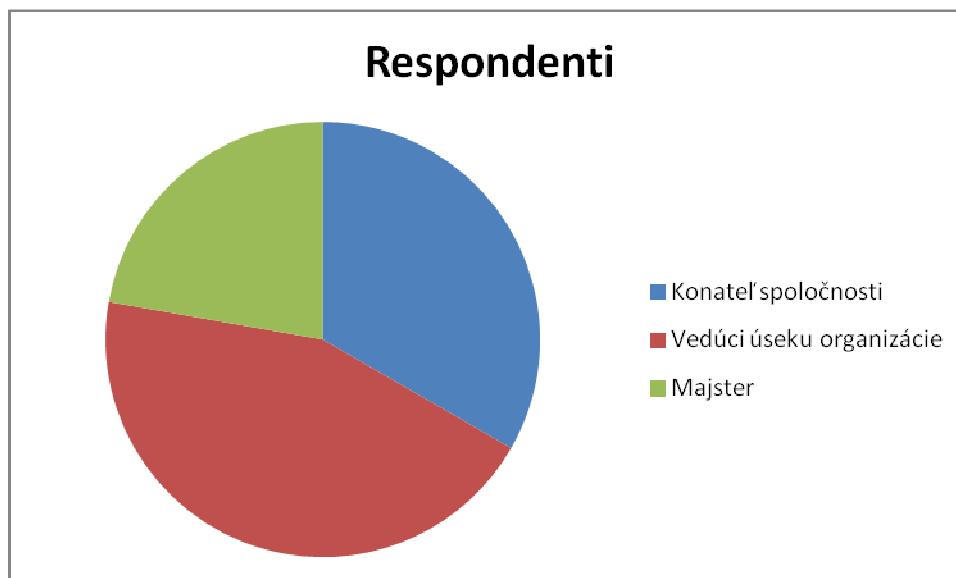
V prvej dotazníkovej otázke nás zaujímalo, aké je pracovné zameranie jednotlivých respondentov. Mali na výber z troch možností, z ktorých si vybrali iba jednu. Zistené odpovede sú uvedené v tabuľke číslo 3 a grafe číslo 1.

Tabuľka 3 Pracovné zaradenie respondentov

	Respondenti	
	n	%
Konateľ spoločnosti	3	33
Vedúci úseku organizácie	4	45
Majster	2	22
Spolu	9	100

Zdroj: vlastný výskum

Graf 1 Pracovné zaradenie respondentov



Zdroj: vlastný výskum

Ako sme už uviedli, výskumu sa zúčastnilo 9 respondentov, z ktorých boli traja konateľmi spoločnosti, dvaja majstri a zvyšní štyria pracujú ako vedúci jednotlivých úsekov organizácie. Každý z nich má niekoľkých podriadených, ktorí na jednotlivých úsekoch pracujú ako ich podriadení.

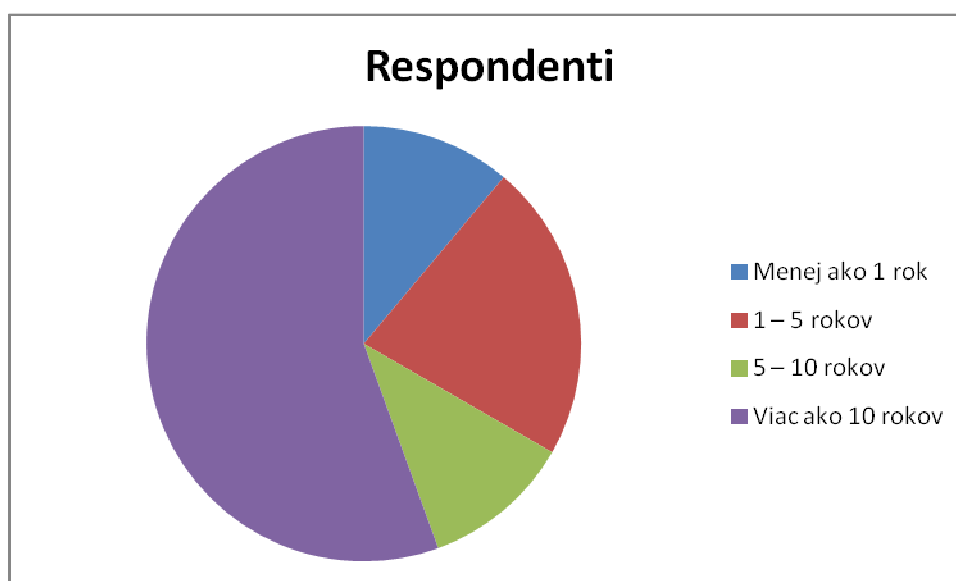
V druhej otázke bolo predmetom nášho záujmu obdobie, počas ktorého pracujú jednotliví manažéri v spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o. Mali na výber zo štyroch možných odpovedí, kde si mohli vybrať na odpoveď iba jednu. Prostredníctvom tejto otázky sme chceli zistiť, či sa na vedúce pozície dostanú iba dlhoroční zamestnanci spoločnosti, alebo majú možnosť aj ľudia „zvonku“, teda noví zamestnanci, respektíve zamestnanci prijímaní na konkrétnu vedúcu pozíciu. Zistené odpovede sú uvedené v tabuľke číslo 4 a grafe číslo 2.

Tabuľka 4 Ako dlho pracujú respondenti v spoločnosti FAMI-PRO, s. r. o.?

	Respondenti	
	n	%
Menej ako 1 rok	1	11
1 – 5 rokov	2	22
5 – 10 rokov	1	11
Viac ako 10 rokov	5	56
Spolu	9	100

Zdroj: vlastný výskum

Graf 2 Ako dlho pracujú respondenti v spoločnosti FAMI-PRO, s. r. o.?



Zdroj: vlastný výskum

Zo zistených odpovedí vyplýva, že aj noví pracovníci majú možnosť stať sa vedúcimi zamestnancami, respektíve vedenie spoločnosti prijíma zamestnancov na konkrétne vedúce pozície. Väčšina vedúcich pracovníkov pracuje v spoločnosti viac ako 10 rokov, no jeden zamestnanec tu robí menej ako 1 rok a dvaja do 5 rokov. Dokonca od jedného z majstrov sme sa dozvedeli, že na pozíciu majstra sa vypracoval. Najprv pracoval ako robotník vo výrobe, no pri preradení bývalého majstra na inú pozíciu, ho povýšili na vedúcu pozíciu majstra.

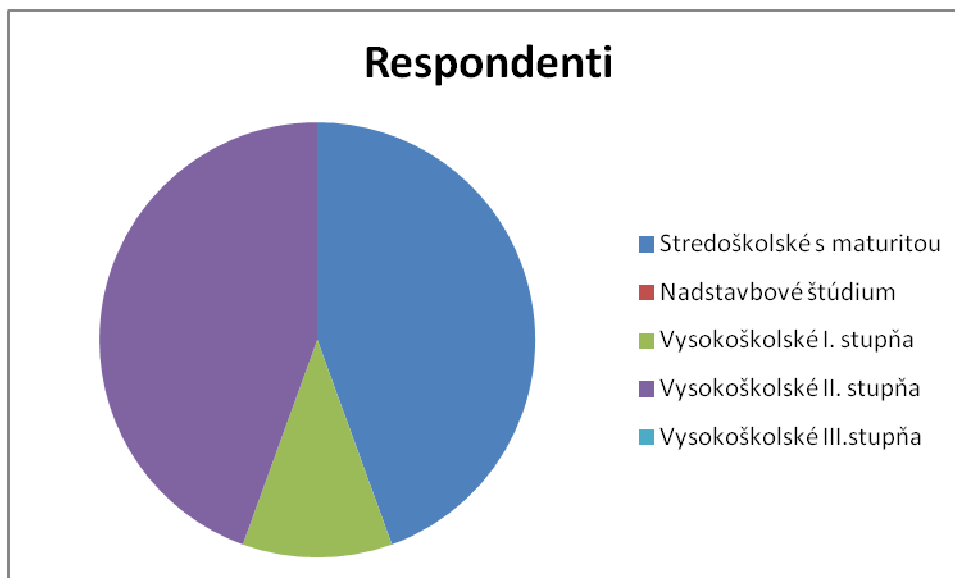
Nasledujúca otázka sa týka vzdelania manažérov spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o. Zaujímalo nás, aké je ich najvyššie dosiahnuté vzdelanie. Zistené odpovede sme uviedli v tabuľke číslo 5 a grafe číslo 3.

Tabuľka 5 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie respondentov

	Respondenti	
	n	%
Stredoškolské s maturitou	4	44,5
Nadstavbové štúdium	0	0
Vysokoškolské I. stupňa	1	11
Vysokoškolské II. stupňa	4	44,5
Vysokoškolské III.stupňa	0	0
Spolu	9	100

Zdroj: vlastný výskum

Graf 3 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie respondentov



Zdroj: vlastný výskum

Takmer 45 % respondentov má najvyššie ukončené stredoškolské vzdelanie s maturitou a takisto takmer 45 % respondentov má najvyššie ukončené vzdelanie vysokoškolské II. Stupňa. Iba vedúca ekonomického úseku má zatiaľ najvyššie vzdelanie vysokoškolské I. stupňa, no naďalej študuje. Ani jeden z manažérov spoločnosti nemá ukončené nadstavbové štúdium alebo vysokoškolské štúdium III. stupňa.

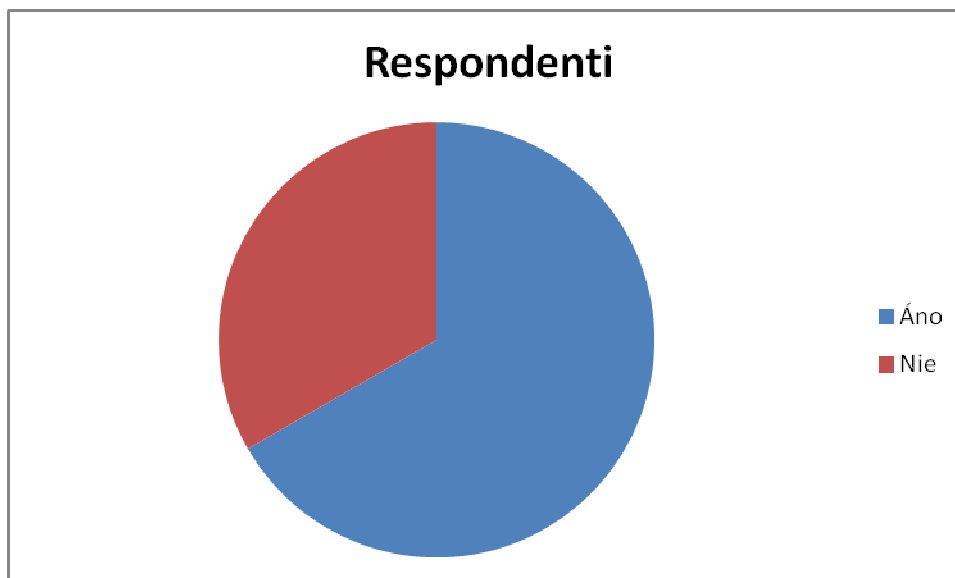
V piatej dotazníkovej otázke sme sa respondentov pýtali, či si myslia, že celoživotné vzdelávanie prispieva k zníženiu nezamestnanosti v Slovenskej republike. Zistené odpovede sú uvedené v tabuľke číslo 6 a grafe číslo 4.

Tabuľka 6 Má celoživotné vzdelávanie vplyv na zníženie nezamestnanosti na Slovensku?

Respondenti	n	%
Áno	6	67
Nie	3	33
Spolu	9	100

Zdroj: vlastný výskum

Graf 4 Má celoživotné vzdelávanie vplyv na zníženie nezamestnanosti na Slovensku?



Zdroj: vlastný výskum

Viac ako polovica respondentov je presvedčených, že celoživotné vzdelávanie má vplyv na zníženie nezamestnanosti v Slovenskej republike. Túto odpoveď uviedlo až 67 % respondentov, teda 6 z deviatich opýtaných. Ostatní traja tento názor nepodporujú. Podľa ich názoru, celoživotné vzdelávanie, nemá takú moc, lebo vraj v dnešnej dobe sa na vzdelanostnú úroveň príliš nehľadí.

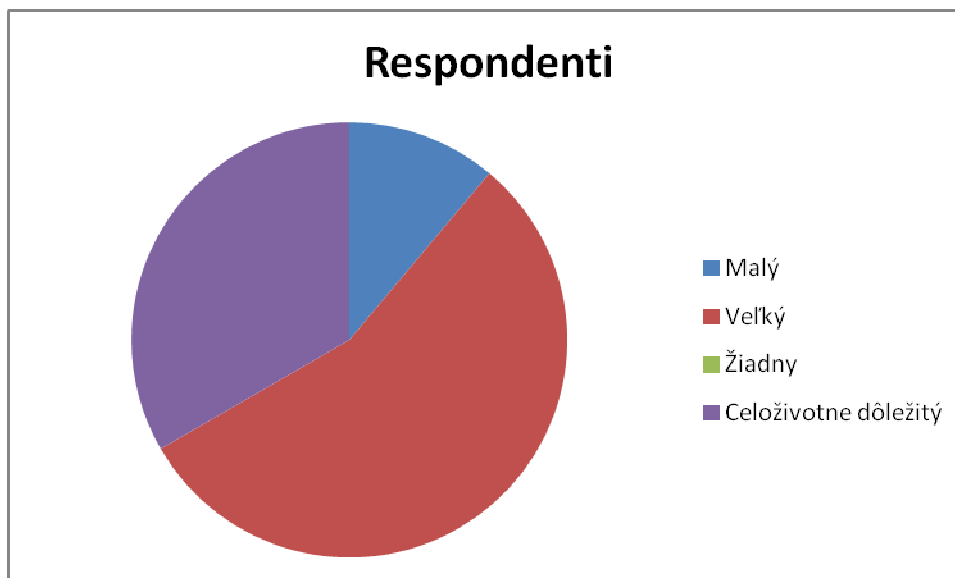
V ďalšej otázke nás zaujímalo, aký význam má pre manažérov spoločnosti FAMIS-PR, s. r. o. vzdelávanie. Na výber mali zo štyroch možných odpovedí, z ktorých mali na výber iba jednu. Zistené odpovede sú uvedené v tabuľke číslo 7 a grafe číslo 5.

Tabuľka 7 Význam vzdelávania pre respondentov

	Respondenti	
	n	%
Malý	1	11
Veľký	5	56
Žiadny	0	0
Celoživotne dôležitý	3	33
Spolu	9	100

Zdroj: vlastný výskum

Graf 5 Význam vzdelávania pre respondentov



Zdroj: vlastný výskum

Manžéri spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o. majú záujem o vzdelávanie, pretože podľa zistených odpovedí má pre nich veľký význam. Túto odpoveď uviedlo až 56 % zo všetkých respondentov. Dokonca treaja z deviatich opýtaných uviedli, že vzdelávanie má pre nich celoživotný význam. Iba jeden z vedúcich pracovníkov uviedol, že vzdelávanie má preňho malý význam, no nik neuviedol možnosť c.) teda žiadny význam. To je veľmi dobré znamenie.

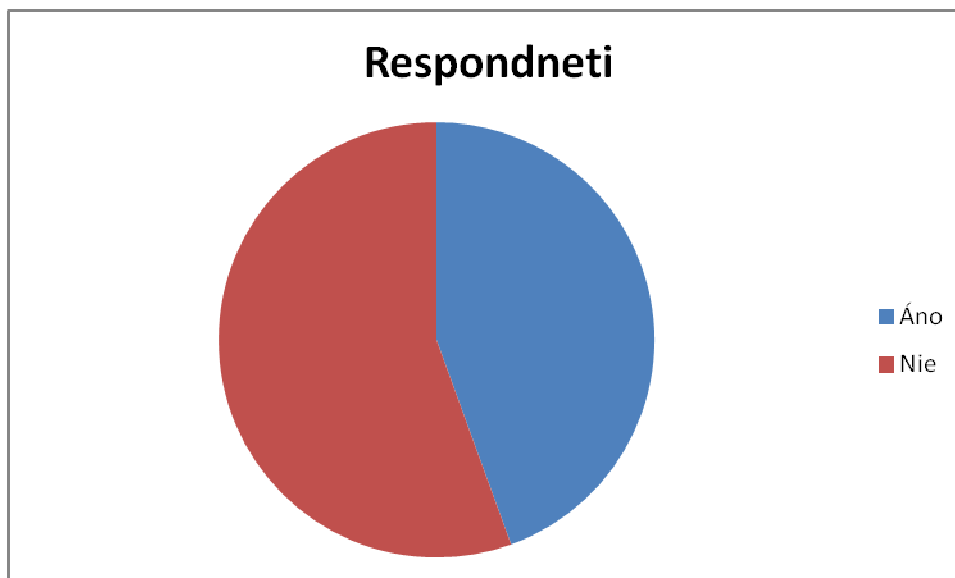
Siedma otázka bola venovaná prepojeniu vzdelania a príjmu. Pýtali sme sa respondentov, či si myslia, že vzdelanie má vplyv na ich príjem. Zistené odpovede sú uvedené v tabuľke číslo 8 a grafe číslo 6.

Tabuľka 8 Má vzdelanie vplyv na výšku príjmu?

Respondenti	n	%
Áno	4	44
Nie	5	56
Spolu	9	100

Zdroj: vlastný výskum

Graf 6 Má vzdelanie vplyv na výšku príjmu?



Zdroj: vlastný výskum

Táto otázka bola v odpovediach respondentov veľmi rozporuplná. Odpovedali takmer 50% ku 50%. Zaujímavé však je, že väčšina manažérov spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o. má názor, že vzdelanie nemá vplyv na výšku ich príjmu. Túto odpoveď uviedlo 56 %, teda 5 respondentov. Štyria vedúci pracovníci si myslia, že platy sa odvíjajú od výšky vzdelanostnej úrovne jednotlivých manažérov, respektíve pracovníkov spoločnosti.

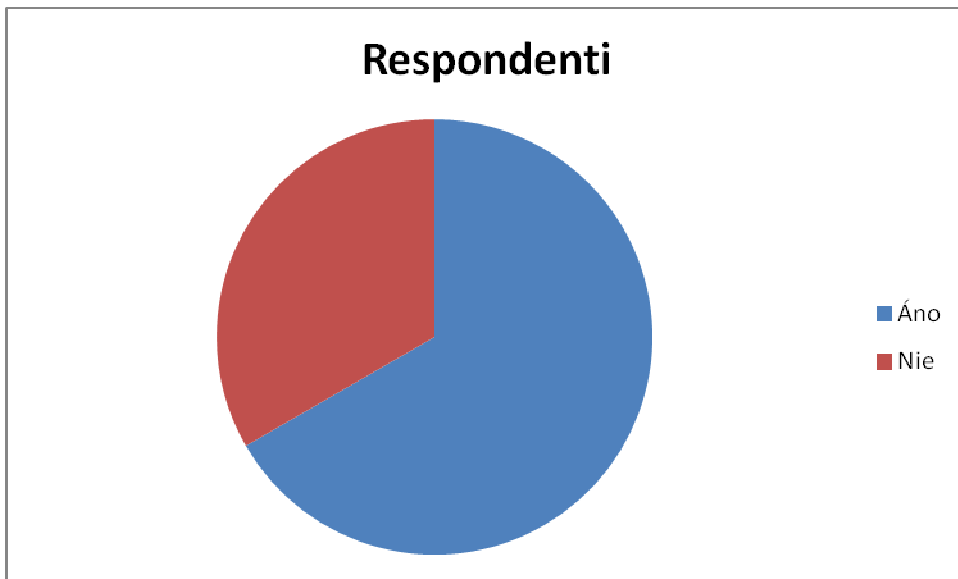
Ďalšia otázka je svojou povahou podobná predchádzajúcej. Pýtali sme sa v nej vedúcich zamestnancov spoločnosti, či si myslia, že má ukončené vzdelanie vplyv na ich pracovný výkon. Zistené odpovede sú uvedené v tabuľke číslo 9 a grafe číslo 7.

Tabuľka 9 Má vzdelanie vplyv na pracovný výkon respondentov?

Respondenti	n	%
Áno	6	67
Nie	3	33
Spolu	9	100

Zdroj: vlastný výskum

Graf 7 Má vzdelanie vplyv na pracovný výkon respondentov?



Zdroj: vlastný výskum

Pri odpovediach na túto dotazníkovú otázku boli odpovede respondentov už o niečo viac zjednotené. Až 67 % respondentov si myslí, že ich ukončené vzdelanie má vplyv na ich pracovný výkon. Traja respondenti si však naopak myslia, že to nemusí byť až také jednoznačné. Zaujímavá je skutočnosť, že odpoveď nie uviedli respondenti s nižším ukončeným vzdelaním ako je vysokoškolské vzdelanie akéhokoľvek stupňa.

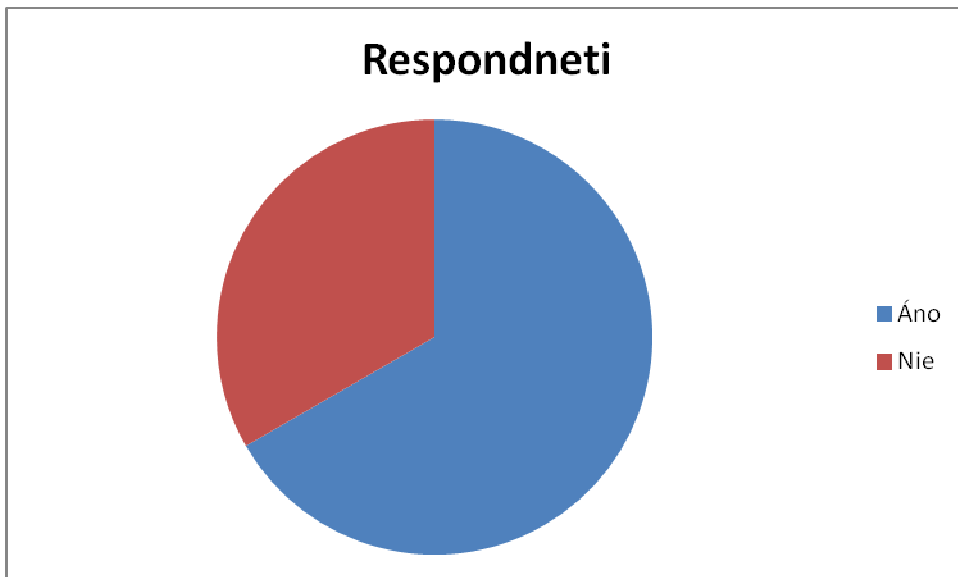
V deviatej otázke nás zaujímalo, či sú manažéri, pracujúci v spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o., motivovaní k vzdelávaniu. Zistené odpovede uvádzame v tabuľke číslo 10 a grafe číslo 8.

Tabuľka 10 Sú respondenti motivovaní k vzdelávaniu?

Respondenti	n	%
Áno	6	67
Nie	3	33
Spolu	9	100

Zdroj: vlastný výskum

Graf č 8 Sú respondenti motivovaní k vzdelávaniu?



Zdroj: vlastný výskum

Manažéri spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o. sú motivovaní vo svojej práci k ďalšiemu vzdelávaniu a rozvoju svojej osobnosti na základe vzdelávania. Túto odpoveď uviedli siedmi respondenti, čo je 78 % z celkového počtu opýtaných. Iba dvaja respondenti sa necítia byť motivovaní k svojmu ďalšiemu rozvoju zo strany organizácie.

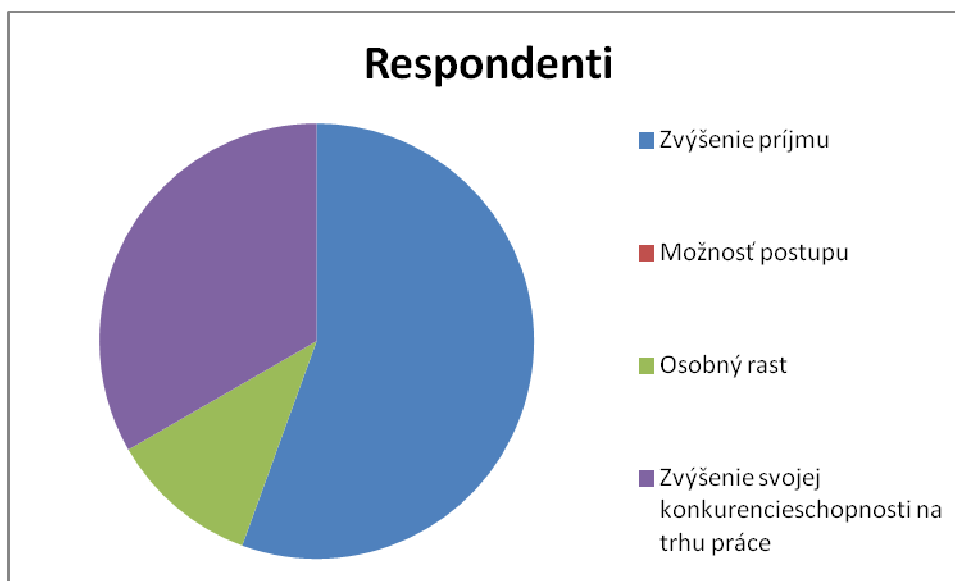
Nasledujúca otázka priamo súvisí s otázkou číslo 9. Zaujímalo nás v nej, čo by respondentov najviac motivovalo k ďalšiemu vzdelávaniu. Dali sme im na výber zo štyroch možných odpovedí, z ktorých si mohli vybrať jeden najsilnejší motivátor. Zistené odpovede sú uvedené v tabuľke číslo 11 a grafe číslo 9.

Tabuľka 11 Najväčšie motivátory na vzdelávanie pre respondentov

	Respondenti	
	n	%
Zvýšenie príjmu	5	56
Možnosť postupu	0	0
Osobný rast	1	11
Zvýšenie svojej konkurencieschopnosti na trhu práce	3	33
Spolu	9	100

Zdroj: vlastný výskum

Graf 9 Najväčšie motivátory na vzdelávanie pre respondentov



Zdroj: vlastný výskum

Podľa zistených výsledkov sme zistili, že najviac manažérov spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o. k vzdelávaniu motivuje zvýšenie platu. Nie je to nič nezvyčajné, je to v dnešnej dobe najväčší motivátor pre prežitie. Túto možnosť si vybralo 56 % respondentov. Traja manažéri spoločnosti odpovedali, že ich najviac motivuje zvýšenie konkurencieschopnosti na trhu práce a jedného motivuje osobný rast. Nik neuviedol možnosť postupu.

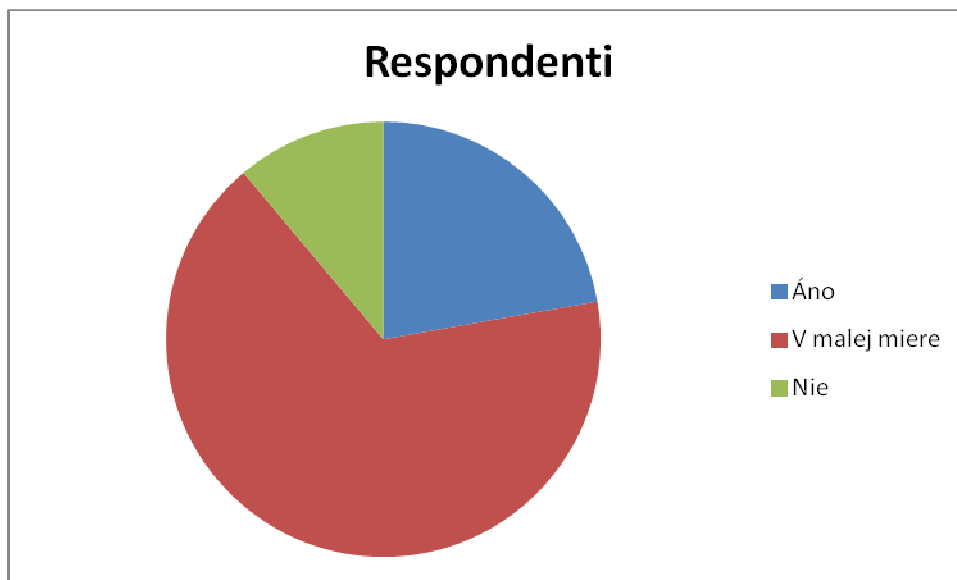
Jedenásta otázka sa týka vzdelávania poskytovaného priamo spoločnosťou pre svojich manažérov. Pýtali sme sa respondentov, či majú v spoločnosti možnosti k ďalšiemu vzdelávaniu. Zistené odpovede sú zobrazené v tabuľke číslo 12 a grafe číslo 10.

Tabuľka 12 Sú v spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o. možnosti k ďalšiemu vzdelávaniu manažérov?

	Respondenti	
	n	%
Áno	2	22
V malej miere	6	67
Nie	1	11
Spolu	9	100

Zdroj: vlastný výskum

Graf 10 Sú v spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o. možnosti k ďalšiemu vzdelávaniu manažérov?



Zdroj: vlastný výskum

V spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o. je ďalšie vzdelávanie manažérov rozvinuté len v malej miere. Túto možnosť totiž uviedlo 6 respondentov, čo predstavuje 67 % z celkového počtu všetkých deviatich respondentov. Dvaja uviedli, že majú možnosť

vzdelávať sa v spoločnosti a jeden respondent vidí situáciu so vzdelávaním veľmi zle, pretože uviedol, že nemá možnosť na ďalší rozvoj a vzdelávanie sa v spoločnosti.

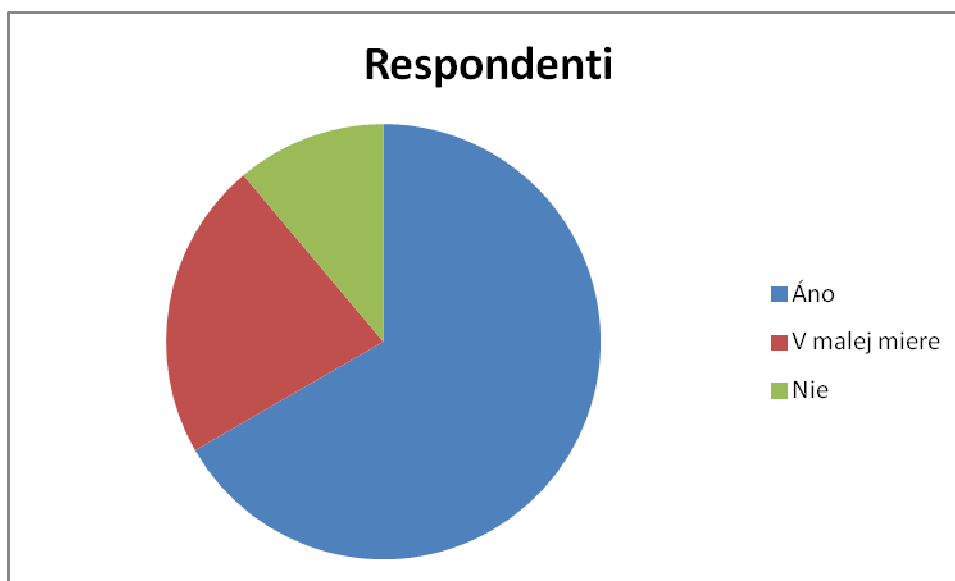
Ďalšia otázka bola zameraná na praktickú stránku vzdelávania manažérov spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o. Pýtali sme sa ich, či si myslia, že vzdelávanie, ktoré im firma poskytuje je využiteľné tiež v praxi pri výkone ich pracovných povinností. Zistené odpovede sme uviedli v tabuľke číslo 13 a grafe číslo 11.

Tabuľka 13 Je vzdelanie poskytované spoločnosťou FAMIS-PRO, s. r. o. aplikovateľné v praxi pri výkone pracovných povinností?

	Respondenti	
	n	%
Áno	6	67
V malej miere	2	22
Nie	1	11
Spolu	9	100

Zdroj: vlastný výskum

Graf 11 Je vzdelanie poskytované spoločnosťou FAMIS-PRO, s. r. o. aplikovateľné v praxi pri výkone pracovných povinností?



Zdroj: vlastný výskum

Väčšina respondentov si myslí, že vzdelávanie, ktoré poskytuje spoločnosť svojim vedúcim zamestnancom, je aplikovateľné v praxi a pomáha im pri plnení ich pracovných úloh. Túto odpoveď si vybralo 6 manažérov, teda 67 %. Dvaja respondenti uviedli, že získané poznatky sú aplikovateľné v praxi iba v malej miere a jeden uviedol odpoveď, že získané poznatky nie sú vôbec aplikovateľné v praxi a pri výkone jeho pracovného výkonu mu nie sú ničím prospešné.

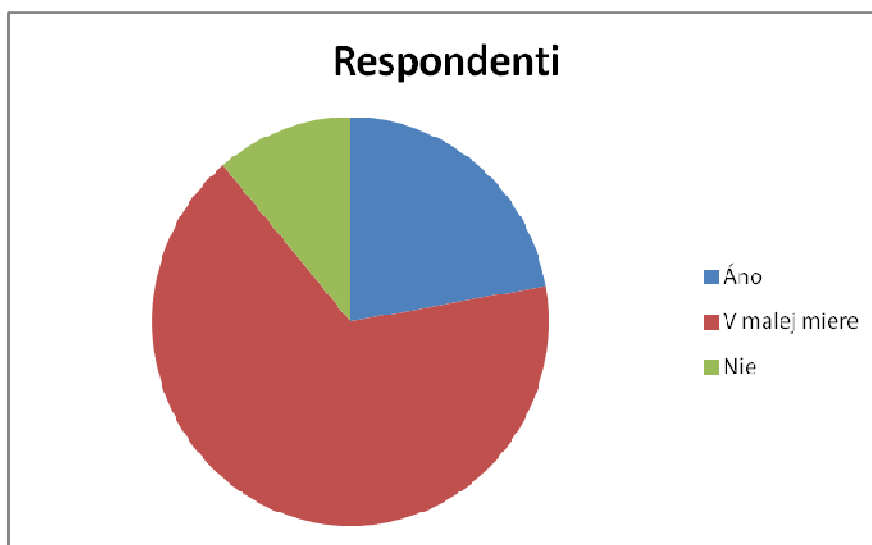
Trinásta otázka nadväzuje na predošlú. Pýtali sme sa v nej manažérov spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o., či je vzdelávanie poskytované zo strany spoločnosti postačujúce na plnenie ich pracovných úloh. Zistené odpovede sú uvedené v tabuľke číslo 14 a grafe číslo 12.

Tabuľka 14 Je vzdelanie poskytované zo strany spoločnosti postačujúce na plnenie úloh manažérov?

	Respondenti	
	n	%
Áno	2	22
V malej miere	6	67
Nie	1	11
Spolu	9	100

Zdroj: vlastný výskum

Graf 12 Je vzdelanie poskytované zo strany spoločnosti postačujúce na plnenie úloh manažérov?



Zdroj: vlastný výskum

Väčšina vedúcich zamestnancov spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o. si myslí, že vzdelávanie zo strany spoločnosti nie je pre ich kvalifikáciu úplne vyhovujúce. Uvítali by, aby bolo vzdelávanie obširnejšie, lebo podľa ich názoru nie je dostačujúce v plnom rozsahu. Odpoveď b uviedlo 67 % z celkového počtu opýtaných. Dvaja respondenti si myslia, že poskytované vzdelávanie je postačujúce na výkon ich pracovných povinností a jeden respondent ani v tomto bode nie je so vzdelávaním manažérov spokojný.

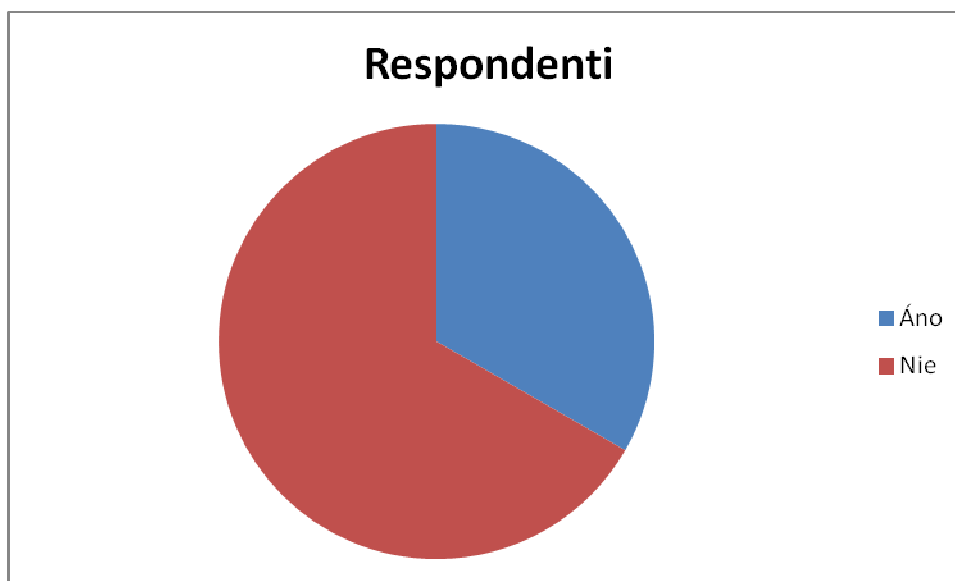
Nasledujúca otázka sa týkala politiky rozvoja a vzdelávania pracovníkov, v našom prípade manažérov. Pýtali sme sa respondentov, či má podľa ich názoru zamestnávateľ dobre prepracovanú politiku vzdelávania a zamestnanosti manažérov. Zistené odpovede sú uvedené v tabuľke číslo 15 a grafe číslo 13.

Tabuľka 15 Má spoločnosť FAMIS-PRO, s. r. o. dobre prepracovanú politiku zamestnanosti a rozvoja manažérov?

Respondenti	n	%
Áno	3	33
Nie	6	67
Spolu	9	100

Zdroj: vlastný výskum

Graf 13 Má spoločnosť FAMIS-PRO, s. r. o. dobre prepracovanú politiku zamestnanosti a rozvoja manažérov?



Zdroj: vlastný výskum

Takmer 70 % respondentov si myslí, že spoločnosť nemá kvalitne prepracovanú politiku rozvoja a vzdelávania manažérov. Túto odpoveď uviedlo 6 respondentov. Traja uviedli, že politika vzdelávania a rozvoja manažérov je prepracovaná kvalitne. Boli to však konatelia spoločnosti, od ktorých sa táto odpoveď aj dala očakávať.

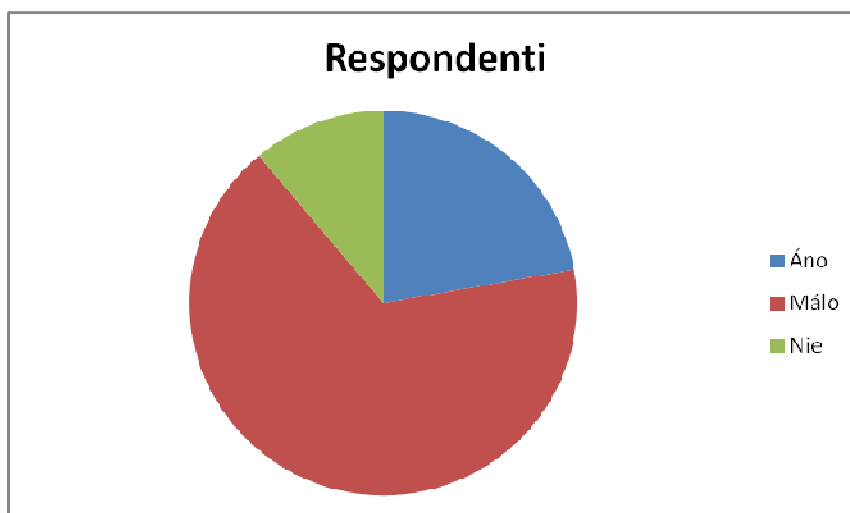
Zaujímalo nás tiež, či by získané vedomosti manažéri vedeli využiť aj v budúcnosti u iného zamestnávateľa, alebo sú poznatky, ktoré získali len úzko profilové, ktoré sa dajú využiť iba v tejto konkrétnej spoločnosti. Preto sme sa respondentov, v pätnástej otázke, pýtali, či si myslia, že by získané vedomosti mohli využiť v budúcnosti u iného zamestnávateľa. Zistené odpovede sme zobrazili v tabuľke číslo 16 a grafe číslo 14.

Tabuľka 16 Sú získané vedomosti poskytované zo strany spoločnosti využiteľné aj u iných zamestnávateľov?

	Respondenti	
	n	%
Áno	2	22
Málo	6	67
Nie	1	11
Spolu	9	100

Zdroj: vlastný výskum

Graf 14 Sú získané vedomosti poskytované zo strany spoločnosti využiteľné aj u iných zamestnávateľov?



Zdroj: vlastný výskum

Vzdelávanie manažérov na pracovisku v spoločnosti FAMIS-PRO, s.. r. o. je asi veľmi úzko vyprofilované, lebo 67 % respondentov si myslí, že u iných zamestnávateľov by boli ich vedomosti zo vzdelávania na pracovisku len málo využiteľné. Jeden respondent si dokonca myslí, že jeho znalosti by neboli v inej spoločnosti vôbec aplikovateľné. Iba 22 % z celkového počtu opýtaných si myslí, že svoje poznatky by využili aj u iného zamestnávateľa. Je zrejmé, že poznatky získané na ekonomickom úseku sú aplikovateľné v ktorejkoľvek organizácii v rámci krajiny, lebo zákony sú všade rovnaké.

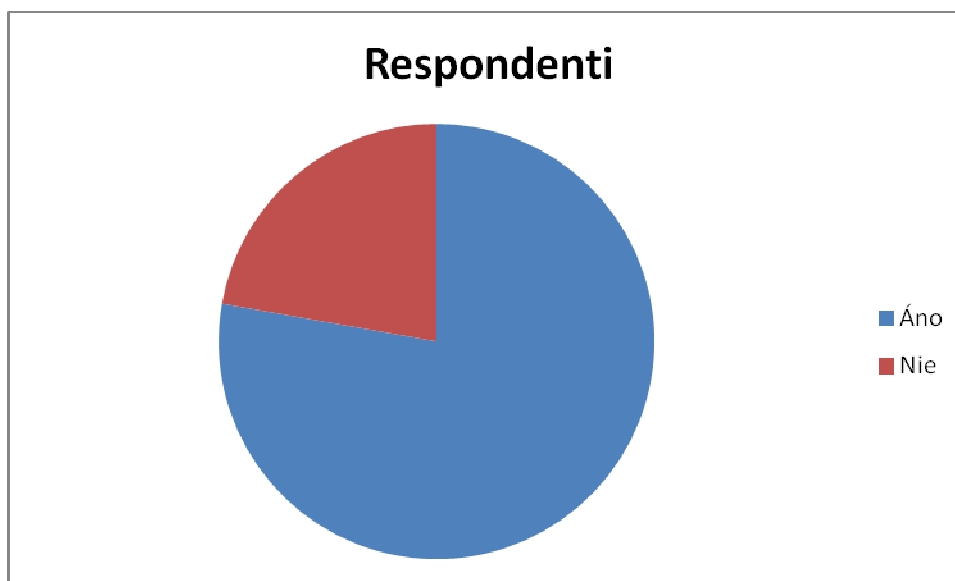
V ďalšej otázke sme tému vzdelávania zo strany zamestnávateľ trochu odľahčili. Pýtali sme sa respondentov, či je práca, ktorú vykonávajú aj ich koníčkom. Zistené odpovede sme uviedli v tabuľke číslo 17 a grafe číslo 15.

Tabuľka 17 Je práca respondentov aj ich koníčkom?

Respondenti	n	%
Áno	7	78
Nie	2	22
Spolu	9	100

Zdroj: vlastný výskum

Graf 15 Je práca respondentov aj ich koníčkom?



Zdroj: vlastný výskum

Manažéri pracujúci v spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o. sú pohľadu nášho výskumu veľmi šťastní ľudia. Lebo takmer 80 % z celkového počtu opýtaných tvrdí, že ich práca je zároveň aj ich koníčkom. A takýmto postojom voči svojmu zamestnaniu sa môže pochváliť len málokto. Iba dvaja respondenti sa priznali, že práca, ktorú vykonávajú ich koníčkom nie je.

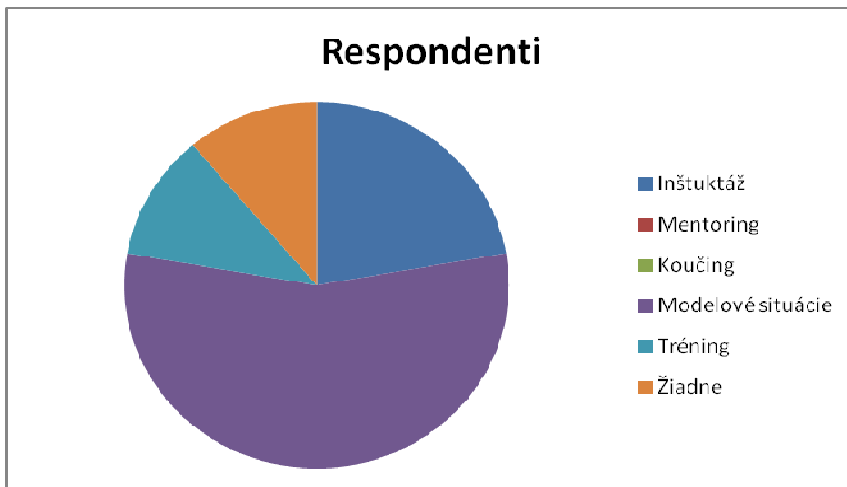
Ďalším bodom nášho záujmu bolo zistiť, aké formy vzdelávania využíva spoločnosť FAMIS-PRO, s. r. o. Respondenti mali na výber zo šiestich odpovedí, z ktorých si každý vybral jednu ako svoju odpoveď. Zistené údaje sú prezentované v tabuľke číslo 18 a grafe číslo 16.

Tabuľka 18 Formy zdelávania využívané spoločnosťou FAMIS-PRO, s. r. o.

	Respondenti	
	n	%
Inštruktáž	2	22
Mentoring	0	0
Koučing	0	0
Modelové situácie	5	56
Tréning	1	11
Žiadne	1	11
Spolu	9	100

Zdroj: vlastný výskum

Graf 16 Formy zdelávania využívané spoločnosťou FAMIS-PRO, s. r. o.



Zdroj: vlastný výskum

Najčastejšou formou vzdelávania v organizácii sú podľa manažérov spoločnosti modelové situácie. Túto odpoveď uviedlo 5 z deviatich opýtaných respondentov. Dvaja uviedli inštruktáž a jeden respondent uviedol tréning. Jeden, neustále nespokojný respondent uviedol, že pri vzdelávaní spoločnosť nevyužíva ani jednu zo spomínaných možností. Čo je však zarážajúce, nikto neuviedol mentoring ani koučing, čo sú veľmi obľúbené formy vzdelávania na pracoviskách.

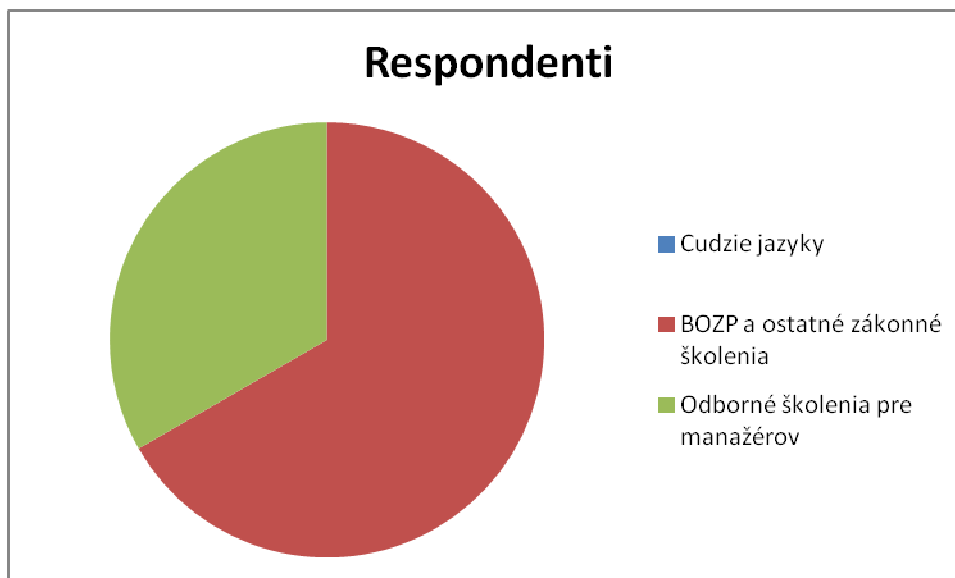
Tiež nás zaujímali oblasti, v ktorých spoločnosť ponúka svojim manažérom vzdelávanie. Zistené odpovede sú uvedené v tabuľke číslo 19 a grafe číslo 17.

Tabuľka 19 Oblasti vzdelávania v spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o.

	Respondenti	
	n	%
Cudzie jazyky	0	0
BOZP a ostatné zákonné školenia	6	67
Odborné školenia pre manažérov	3	33
Spolu	9	100

Zdroj: vlastný výskum

Graf 17 Oblasti vzdelávania v spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o.



Zdroj: vlastný výskum

Zo zistených odpovedí vyplýva, že spoločnosť vôbec svojim vedúcim zamestnancom neposkytuje vzdelávanie v cudzích jazykoch. Najviac manažérov je vzdelávaných iba v oblasti bezpečnosti práce a ochrane zdravia pri práci a v zákonom stanovených školeniach. Túto odpoveď uviedlo 67 % respondentov. Traja uviedli aj, že mimo zákonných dostávajú aj odborné školenia pre manažérov a pre oblasti, v ktorých pracujú.

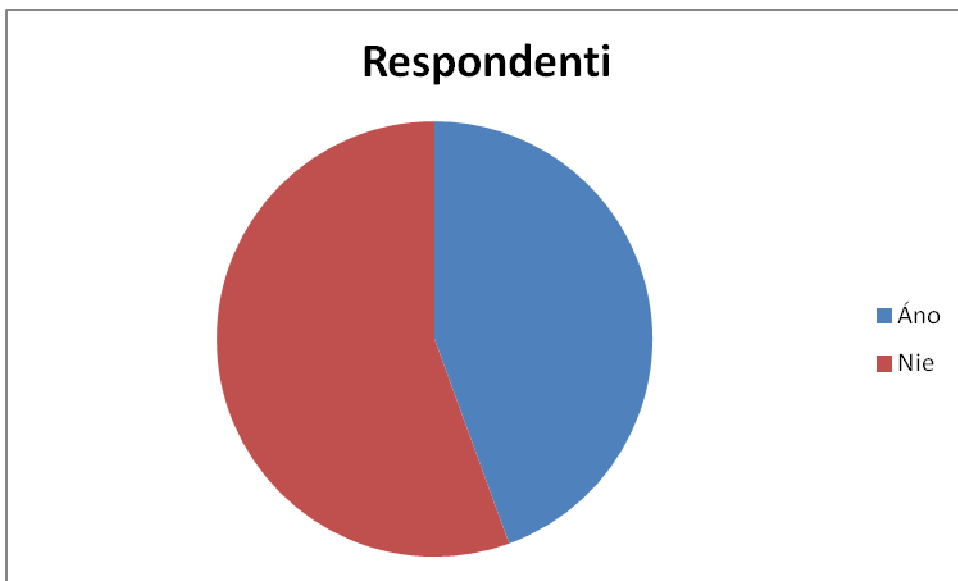
V poslednej otázke, pri ktorej mali respondenti na výber z viacerých možností nás zaujímalo, či dostávajú manažéri školenia, ktoré súvisia s vedením podriadených, s komunikáciou s nimi a podobne. Zistené odpovede sme uviedli v tabuľke číslo 20 a grafe číslo 18.

Tabuľka 20 Poskytuje spoločnosť FAMIS-PRO, s. r. o. manažérom školenia pre komunikáciu a vedenie podriadených?

Respondenti	n	%
Áno	4	44
Nie	5	56
Spolu	9	100

Zdroj: vlastný výskum

Graf 18 Poskytuje spoločnosť FAMIS-PRO, s. r. o. manažérom školenia pre komunikáciu a vedenie podriadených?



Zdroj: vlastný výskum

Viac ako polovica vedúcich pracovníkov nedostáva školenia manažérskych dispozícií, teda školenia v rámci správneho vedenia podriadených a komunikácie s nimi. Túto odpoveď uviedlo 56 % respondentov. Štyria z celkového počtu 9 opýtaných respondentov uviedli, že spomínané školenia dostali, ale tiež na vlastný apel vedeniu spoločnosti.

Posledná dotazníková otázka bola otvorená. Respondenti v nej mali vyjadriť vlastný názor, čo by odporučili vedeniu spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o. v oblasti vzdelávania manažérov, aby sa ich práca zefektívnila a skvalitnila. Tu sú zistené odpovede:

- doučovanie cudzích jazykov,
- školenia v rámci efektívneho vedenia a komunikácie manažérov s podriadenými pre všetkých vedúcich pracovníkov,
- väčší záujem zo strany spoločnosti o vzdelávacie potreby manažérov,
- možnosť výberu vhodných školení zo strany vedúcich pracovníkov aj pre podriadených.

4.6 Vyhodnotenie hypotéz

H1: Hypotéza sa sčasti naplnila. 33 % respondentov uviedlo, že vzdelávanie má výraznejší význam pre manažérov, ako pre nemanadžérov. No 56 % uviedlo, že vzdelávanie má pre nich veľký význam.

H2: Hypotéza sa naplnila. Dokonca až 78 % respondentov uviedlo, že sú v spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o. motivovaní k vzdelávaniu,

H3: Hypotéza sa nenaplnila. Iba 22 % respondentov uviedlo, že majú v spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o. možnosti k ďalšiemu vzdelávaniu. Najviac respondentov uviedlo, že tieto možnosti majú iba v malej miere.

H4: Hypotéza sa nenaplnila. Iba 22 % respondentov uviedlo, že vzdelávanie, ktoré je poskytované spoločnosťou je postačujúce pre plnenie ich pracovných povinností. Najviac respondentov uviedlo, že vzdelávanie je postačujúce pre pracovný výkon iba v malej miere. Ďalšie vzdelávanie je realizované na požiadanie pracovníkov.

4.7 Závery a odporúčania pre vzdelávanie manažérov

Ako je z vyhodnotenia nášho výskumu jasné, spoločnosť FAMIS-PRO, s. r. o. má značné rezervy v oblasti vzdelávania manažérov. Vedúci zamestnanci v poslednej otázke vyjadrili svoje postrehy, čo by mohlo pomôcť spoločnosti v oblasti vzdelávania manažérov.

Spoločnosť FAMIS-PRO, s. r. o. je spoločnosť podnikajúca v strojárskom priemysle a vyrába predovšetkým komponenty pre automobilový priemysel. Vo veľkom množstve obchoduje s firmami zo zahraničia, hlavne z nemecky hovoriacich krajín. Preto je, podľa nášho názoru, nevyhnutné, aby boli aspoň vedúci pracovníci doučovaní v nemčine. Niektorí z nich po nemecky dokonca vôbec nehovoria. Je to najviac zanedbávaná časť vzdelávacích aktivít zo strany spoločnosti, nehovoriac o tom, že manažéri majú o toto vzdelávanie záujem.

S týmto súvisí aj ďalšie odporúčanie pre vedenie spoločnosti. Vedenie vôbec nehľadí na to, o aké formy vzdelávania majú vedúci pracovníci, alebo pracovníci celkovo záujem. Mali dbať viac na ich názory a potreby, o ktorých vedenie nemusí mať ani len poňatie.

Manažéri nie sú jediní, ktorí potrebujú preškolenie a to predovšetkým v odbornej oblasti. Aj robotníci potrebujú byť školení v nových technológiách, ktoré

neustále napredujú a nezastavia sa ani pred nimi. Ak chce spoločnosť zvýšiť svoj obrat, je nevyhnutné zlepšovať technológie aj výrobu a tie je potrebné zamestnancom predstaviť a zaškoliť ich.

V neposlednom rade je nevyhnutné, aby vedenie spoločnosti umožnilo všetkým vedúcim pracovníkom zúčastniť sa školení efektívneho vedenia podriadených a komunikácie s nimi. Je až zarážajúce, že toto školenie bolo poskytnuté iba štyrom z deviatich manažérov a to iba na ich vlastný popud na vedenie spoločnosti. Toto školenie, respektíve vzdelávanie v tejto sfére je nevyhnutné pre každého zamestnanca, ktorí má pod svojím vedením čo i len jediného podriadeného zamestnanca spoločnosti. Komunikácia je totiž jediným z najdôležitejších nástrojov pre efektívne pracovné výkony.

ZÁVER

Vzdelávanie manažérov je nesmierne obsiahla a dôležitá téma, ktorá sa týka každej organizácie nielen v Slovenskej republike, ale v celosvetovom meradle. Každá organizácia je niekým riadená a ten, kto ju vedie sa volá manažér. Každý manažér má svojich podriadených, ktorým musí ísť príkladom. Pre túto funkciu je teda nevyhnutné vzdelávanie.

Nie je to iba vzdelávanie na stredných, či vysokých školách. Vzdelávanie je celoživotná záležitosť, pretože rozvoj osobnosti človeka nikdy nekončí. U manažérov je to obzvlášť dôležité. Oni riadia celý úsek spoločnosti, respektíve celú spoločnosť, preto je nevyhnutné, aby mali nielen manažérske kompetencie ale aj znalosti o smere, v ktorom spoločnosť podniká, no je nevyhnutné aby disponoval aj manažérskymi znalosťami, ako ľudí riadiť a komunikovať s nimi.

Preto sme si ako tému diplomovej práce vybrali práve vzdelávanie a rozvoj manažérov v podmienkach Slovenskej republiky. My sme si pre praktický príklad vybrali konkrétnu spoločnosť, kde sme zisťovali, na akej úrovni je vzdelávanie manažérov práve tu.

Diplomová práca sa skladá zo štyroch kapitol, z ktorých tri sú teoretické a jedna je empirická.

Prvá kapitola je teoretická a venuje sa manažérom, ich kompetenciám a pozíciám v inštitúcii. Definovali sme pojem manažment, manažér, druhy a typy manažérov, ktoré z teoretického hľadiska poznáme. Zistili sme aká by mala byť osobnosť manažéra a obsah jeho práce.

Druhá kapitola je taktiež teoretická, táto sa však venuje vzdelávaniu, ako súčasť celoživotného vzdelávania manažéra. Definovali sme v nej význam vzdelávania, vzdelávanie dospelých ako súčasť ich osobnostného rozvoja, podstatu a úlohy celoživotného vzdelávania. Takisto sme zisťovali aká je potreba vzdelávania manažérov v organizácii a aké sú zákonné normy ďalšieho vzdelávania nevynímajúc vzdelávanie manažérov.

Tretia kapitola je poslednou teoretickou časťou diplomovej práce. V nej sme sa zaoberali rozvojom a vzdelávaním konkrétnych manažérov, nielen z roviny všeobecnej. Definovali sme organizačné formy vzdelávania, rozvoj vzdelávania manažérov,

možnosti ich vzdelávania. Taktiež sme definovali aktuálne problémy a príležitosti vzdelávania manažérov na Slovensku.

Posledná, štvrtá kapitola bola empirická a bola zároveň najdôležitejšou časťou diplomovej práce. V tejto kapitole sme aplikovali teoretické poznatky z predchádzajúcich troch kapitol do praxe. Zostavili sme dotazník, ktorý sme aplikovali na konkrétnu spoločnosť, v ktorej sme náš výskum vykonávali. Vybrali sme si spoločnosť FAMIS-PRO, s. r. o. Je to spoločnosť podnikajúca v oblasti strojárskoho priemyslu a spolupracuje aj s automobilovým priemyslom. Ten je nosnou silou hospodárstva na Slovensku. To bol jeden z podnetov, prečo sme si vybrali práve túto spoločnosť. Vedúci pracovníci boli veľmi ústretoví pri spolupráci s nami a na dotazníkové otázky odpovedali veľmi ochotne. Dotazníkové otázky sme následne vyhodnotili a zistili, aká je situácia so vzdelávaním a rozvojom manažérov tejto spoločnosti ako vzorky firiem v Slovenskej republike. Predtým sme však zostavili 4 hypotézy, ktoré sme v závere práce vyhodnotili, či sa naplnili alebo nie. Na samotný záver sme zostavili odporúčania, ktoré by mohli vedeniu spoločnosti pomôcť pri vzdelávaní manažérov spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých českých zdrojov

BENEŠ, M. *Andragogika teoretické základy*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství EUROLEX BOHEMIA s. r. o., 2003, ISBN 80-86432-23-8

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4 vyd. Praha: Management press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3

KUBEŠ – SPILLEROVÁ – KURNICKÝ. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, ISBN 80-247-0698-9

LUKÁŠOVÁ, R. - NOVÝ, I. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0684-2

MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia, 1998, ISBN 80-85963-52-3

Trend ve vzdělávání. Vyšší efektivita, In: *Moderní řízení*, č.9, 2009, ISSN 0026-8720.

VLK, J.: 2009. *5 omylů o manažerském vzdělání*. In: *Moderní řízení*, č.9, 2009, ISSN 0026-8720

ZÁRUBA, P. *Základy podnikového managementu*. Praha: ALEKO, 1991, ISBN 80-85341-06-9

Zoznam použitých zahraničných zdrojov

ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAJZÍKOVÁ, Ľ. - KOLEKTÍV. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: Fakulta managementu Univerzity Komenského, 2009. ISBN 978-80-223-2576-9.

DEWALD, R. – BENDÁRIK, R.: 2006. *Vzdelávanie dospelých vo fáze prechodu z profesného života do dôchodku – zapojenie sa a zodpovednosť*. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2006. 43 s. ISBN 80-7138-119-5

EURYDICE.: 2000 *Celoživotné vzdelávanie – príspevok vzdelávacích systémov v členských štátoch Európskej únie*. Lisabon: vyd. Vzdelávanie a kultúra, Európska komisia, 2000

MATULČÍKOVÁ, M. – MATULČÍK, J. *Vzdelávanie a kariéra*. 1. vyd. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, 2009. ISBN 978-80-225-2700-2

SAVIN, N. V. *Pedagogika*. Prosveščenije, Moskva, 1972. ISBN 14-675-74

SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, spol. s r.o., 2001. ISBN 80-89047-18-1

ŠUŠNÁKOVÁ, V. Zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov a rozvoj kompetencií ako kľúčový prvok v riadení organizácie založenej na vedomostiach. In *Organizácia založená na vedomostiach v období globalizácie a internacionalizácie*. Zborník príspevkov III. ročníka vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou. Ružomberok: Verbum, 2011. ISBN 978-80-8084-766-1

TUMA, M. *Manažérske umenie*. Bratislava: Vydavateľstvo a nakladateľstvo odborov na Slovensku, 1990. 175 s. ISBN 80-7094-080-8

Zoznam použitých internetových zdrojov

EUROEKONOM.SK. *Miesto plánovania v modernom manažmente*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-17]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/download2/manazment/Kontrola-v-manazmente.pdf>

EUROEKONOM.SK. *Miesto plánovania v modernom manažmente*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-17]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/download2/diplomovka-teoria-manazment/Teoria-Diplomova-praca-Planovanie-v-modernom-manazmente.pdf>

EUROEKONOM.SK. *Organizovanie*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-17]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/manazment/vseobecny-manazment/organizovanie/>

FAMIS. *Politika spoločnosti FAMIS PRO s. r. o.* [online]. 2013. [cit. 2013-11-20]. Dostupné z: <http://www.famis.sk/index.php?index=005>

- FIGEL, J. *Vzdelanie – kľúč k budúcnosti Európy*. [online]. 2006. [cit. 2013-11-05]. Dostupné z: http://www.kas.de/wf/doc/kas_8548-1522-1-30.pdf?060606151411
- HUDÁKOVÁ, M. *Súčasný trendy vzdelávania manažérov vo svete a na Slovensku*. [online]. 2013. [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: <http://zn.wsibp.edu.pl/wydania/zeszyt1/sekcjaA/11.pdf>
- KLEMENTOVÁ, J. *Potreba vzdelávania manažérov*. [online]. 2004. [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: http://itlib.cvtisr.sk/archiv/2004/3/potreba-vzdelavania-manazerov.html?page_id=1849
- MAJERČÁK, P. *Súčasný pohľad na klasifikáciu manažérov a vnímanie času z ich pohľadu*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-17]. Dostupné z: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2006/majercak.pdf>
- MANAGEMENT MANIA. *Manažér (Manager)*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/manazer-manager>
- MIKLOVIČ, J. *Trendy vo vzdelávaní a rozvoji 2013*. [online]. 2012. [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: <http://www.vzdelavanie.sk/a-252/trendy-vo-vzdelavani-a-rozvoji-2013>
- MIKOLAJ, J. *Stratégia celoživotného vzdelávania a celoživotného poradenstva*. [online]. 2013. [cit. 2013-11-05]. Dostupné z: <https://www.vedatechnika.sk/.../Stratégia%20celoživotného%20vzdeláva>
- MOODLE. *Definícia pojmu manažment*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-16]. Dostupné z: <http://www.kirp.chtf.stuba.sk/moodle/mod/book/view.php?id=1730&chapterid=1904>
- NÁRODNÉ OSVETOVÉ CENTRUM. *Komplexný systém ďalšieho vzdelávania v oblasti kultúrno-osvetovej činnosti*. [online]. 2013. [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: <http://www.nocka.sk/uploads/3d/16/3d1680c37f3666b70bfed6e0d46cb11a/System-vzdelavania-2011.pdf>
- OLEJÁROVÁ, G. *Princíp zodpovednosti v profesii manažéra*. [online]. 2006. [cit. 2013-10-20]. Dostupné z: www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/.../2svk06_olejarova.pdf

PODNIKAJTE.SK. *Osobnosť manažéra*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-17]. Dostupné z: <http://www.podnikajte.sk/manazment-marketing/c/943/category/manazment-a-strategia/article/osobnost-manazera.xhtml>

SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA MOTESSORI. *Význam výchovy a vzdelávania*. [online]. 2013. [cit. 2013-11-05]. Dostupné z: <http://www.montessoria.sk/vyznam-vychovy-a-vzdelavania>

STUDENT LIFE. *Celoživotné vzdelávanie*. [online]. 2012. [cit. 2013-11-05]. Dostupné z: <http://www.eurocampus.sk/joomla/index.php/kariera/18-kariera/244-celozivotne-vzdelavanie>

SÚSTAVA POVOLANÍ. *Charakteristika administratívy, ekonomiky a manažmentu*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-17]. Dostupné z: <http://www.sustavapovolani.sk/charakteristika-administrativy-ekonomiky-manazmentu>

VEREJNÝ OCHRANCA PRÁV. *Ústava Slovenskej republiky*. [online]. 2013. [cit. 2013-11-06]. Dostupné z: <http://www.vop.gov.sk/ustava-slovenskej-republiky>

VZDELÁVACIA AGENTÚRA SWALLOW. *Teória a politika zamestnanost – vzdelávanie dospelých*. [online]. 2007. [cit. 2013-11-05]. Dostupné z: <http://www.swallowsk.szm.com/Vzdelavanie%20dospelych.html>

ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE. *Osobnosť a kariéra manažéra*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-16]. Dostupné z: http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_13.pdf

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK

Zoznam grafov

Graf 1: Pracovné zaradenie respondentov.....	62
Graf 2: Ako dlho pracujú respondenti v spoločnosti FAMI-PRO, s. r. o.?.....	63
Graf 3: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie respondentov.....	65
Graf 4: Má celoživotné vzdelávanie vplyv na zníženie nezamestnanosti na Slovensku?.....	66
Graf 5: Význam vzdelávania pre respondentov.....	67
Graf 6: Má vzdelanie vplyv na výšku príjmu?.....	68
Graf 7: Má vzdelanie vplyv na pracovný výkon respondentov?.....	69
Graf 8: Sú respondenti motivovaní k vzdelávaniu?.....	70
Graf 9: Najväčšie motivátory na vzdelávanie pre respondentov.....	71
Graf 10: Sú v spoločnosti FAMI-PRO, s. r. o. možnosti k ďalšiemu vzdelávaniu manažérov?.....	72
Graf 11: Je vzdelanie poskytované spoločnosťou FAMI-PRO, s. r. o. aplikovateľné v praxi pri výkone pracovných povinností?.....	73
Graf 12: Je vzdelanie poskytované zo strany spoločnosti postačujúce na plnenie úloh manažérov?.....	74
Graf 13: Má spoločnosť FAMI-PRO, s. r. o. dobre prepracovanú politiku zamestnanosti a rozvoja manažérov?.....	75
Graf 14: Sú získané vedomosti poskytované zo strany spoločnosti využiteľné aj u iných zamestnávateľov?.....	76
Graf 15: Je práca respondentov aj ich koníčkom?.....	77
Graf 16: Formy vzdelávania využívané spoločnosťou FAMI-PRO, s. r. o.....	79
Graf 17: Oblasť vzdelávania v spoločnosti FAMI-PRO, s. r. o.....	80
Graf 18: Poskytuje spoločnosť FAMI-PRO, s. r. o. manažérom školenia pre komunikáciu a vedenie podriadených?.....	81

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Dopad celoživotného vzdelávania na cieľové skupiny.....	40
Tabuľka 2: Charakteristika prieskumnej vzorky.....	61
Tabuľka 3: Pracovné zaradenie respondentov.....	62
Tabuľka 4: Ako dlho pracujú respondenti v spoločnosti FAMI-PRO, s. r. o.?.....	63
Tabuľka 5: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie respondentov.....	64
Tabuľka 6: Má celoživotné vzdelávanie vplyv na zníženie nezamestnanosti na Slovensku?.....	65
Tabuľka 7: Význam vzdelávania pre respondentov.....	66
Tabuľka 8: Má vzdelanie vplyv na výšku príjmu?.....	67
Tabuľka 9: Má vzdelanie vplyv na pracovný výkon respondentov?.....	68
Tabuľka 10: Sú respondenti motivovaní k vzdelávaniu?.....	69
Tabuľka 11: Najväčšie motivátory na vzdelávanie pre respondentov.....	71
Tabuľka 12: Sú v spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o. možnosti k ďalšiemu vzdelávaniu manažérov?.....	72
Tabuľka 13: Je vzdelanie poskytované spoločnosťou FAMIS-PRO, s. r. o. aplikovateľné v praxi pri výkone pracovných povinností?.....	73
Tabuľka 14: Je vzdelanie poskytované zo strany spoločnosti postačujúce na plnenie úloh manažérov?.....	74
Tabuľka 15: Má spoločnosť FAMIS-PRO, s. r. o. dobre prepracovanú politiku zamestnanosti a rozvoja manažérov?.....	75
Tabuľka 16: Sú získané vedomosti poskytované zo strany spoločnosti využiteľné aj u iných zamestnávateľov?.....	76
Tabuľka 17: Je práca respondentov aj ich koníčkcom?.....	77
Tabuľka 18: Formy vzdelávania využívané spoločnosťou FAMIS-PRO, s. r. o.....	78
Tabuľka 19: Oblasti vzdelávania v spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o.....	79
Tabuľka 20: Poskytuje spoločnosť FAMIS-PRO, s. r. o. manažérom školenia pre komunikáciu a vedenie podriadených?.....	80

ZOZNAM PRÍLOH

Příloha A – Dotazník.....I

DOTAZNÍK

Vážení páni, vážené dámy, dovoľujeme si Vás požiadať o pomoc pri vypracovaní diplomovej práce. Som študent piateho ročníka na Univerzite Jana Amosa Komenského v Prahe, katedry andragogiky. Dotazník je potrebný pre zistenie aktuálneho stavu rozvoja a možností vzdelávania manažérov na Slovensku. Pre vzorku sme si vybrali spoločnosť FAMIS-PRO, s. r. o., v ktorej pracujete. Dotazník je anonymný a zistené výsledky budú použité iba pre účely diplomovej práce.

1. Pohlavie

- a.) Muž
- b.) Žena

2. Aké je Vaše pracovné zaradenie?

- a.) Konateľ organizácie
- b.) Vedúci úseku organizácie
- c.) Majster

3. Ako dlho pracujete v spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o.

- a.) Menej ako 1 rok
- b.) 1 – 5 rokov
- c.) 5 – 10 rokov
- d.) Viac ako 10 rokov

4. Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

- a.) Stredoškolské s maturitou
- b.) Nadstavbové
- c.) Vysokoškolské I. stupňa
- d.) Vysokoškolské II. stupňa
- e.) Vysokoškolské III. stupňa

5. Myslíte si, že celoživotné vzdelávanie prispieva k zníženiu nezamestnanosti na Slovensku?

- a.) Áno
- b.) Nie

6. Aký význam má pre Vás vzdelávanie?

- a.) Malý
- b.) Veľký
- c.) Žiadny
- d.) Celoživotne dôležitý

7. Myslíte si, že vzdelávanie má vplyv aj na Váš príjem?

- a.) Áno
- b.) Nie

8. Myslíte si, že Vami dosiahnuté vzdelanie má vplyv na Váš výkon?

- a.) Áno
- b.) Nie

9. Ste vo Vašej práci motivovaní k vzdelávaniu?

- a.) Áno
- b.) Nie

10. Čo by Vás ku vzdelávaniu najviac motivovalo?

- a.) Zvýšenie príjmu

- b.) Možnosť postupu
- c.) Osobný rast
- d.) Zvýšenie svojej konkurencieschopnosti na trhu práce

11. Máte vo Vašej spoločnosti možnosť k ďalšiemu vzdelávaniu?

- a.) Áno
- b.) V malej miere
- c.) Nie

12. Myslíte si, že vzdelávanie, ktoré Vám firma poskytuje je aplikovateľné v praxi pri výkone Vašich pracovných povinností?

- a.) Áno
- b.) V malej miere
- c.) Nie

13. Je vzdelávanie poskytované zo strany spoločnosti postačujúce na plnenie Vašich pracovných úloh?

- a.) Áno
- b.) V malej miere
- c.) Nie

14. Má Váš zamestnávateľ dobre prepracovanú politiku rozvoja a vzdelávania manažérov?

- a.) Áno
- b.) Nie

15. Myslíte si, že získané vedomosti budete môcť využiť v budúcnosti aj u iného zamestnávateľa?

- a.) Áno
- b.) Málo
- c.) Nie

16. Je práca, ktorú vykonávate aj Vaším koníčkom?

- a.) Áno
- b.) Nie

17. Aké formy vzdelávania využíva organizácia FAMIS-PRO, s. r. o.?

- a.) Inštruktáž
- b.) Mentoring
- c.) Koučing
- d.) Modelové situácie
- e.) Tréning
- f.) Žiadne

18. V akej oblasti Vám spoločnosť poskytuje vzdelávanie?

- a.) Cudzíe jazyky
- b.) BOZP a ostatné zákonom stanovené školenia
- c.) Odborné školenia pre manažérov

19. Je Vám ako manažérovi poskytnuté školenie pre vedenie a prácu s ľuďmi, na komunikáciu s podriadenými?

- a.) Áno
- b.) Nie

20. Čo by ste odporučili vedeniu spoločnosti, aby sa zlepšila práca Vás ako manažérov v spoločnosti FAMIS-PRO, s. r. o.?

.....

.....

.....

.....

Ďakujem za Váš čas a ochotu pri vyplňovaní dotazníka.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Radomír Polák

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Rozvoj a možnosti vzdelávania manažérov na Slovensku

Rok: 2014

Počet stran textu: 76

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 8

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 10

Počet internetových zdrojů: 21

Vedoucí práce: Prof. PaedDr. Ján Danek, CSc.