

Mladá veda

Young Science

Špeciálne vydanie

Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 9, ročník 5., vydané v decembri 2017

ISSN 1339-3189

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Château de Chambord. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

doc. Ing. Peter Adamišín, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos s. r. o., Prešov)

prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra verejnej ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

REDAKCIA

PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD. (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

Mgr. Martin Hajduk (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

RNDr. Richard Nikischer, Ph.D. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSŠ UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

MANAŽERSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ V MALÝCH A STŘEDNĚ VELKÝCH FIRMÁCH V ČESKÉ REPUBLICE

EDUCATION OF MANAGERS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES
IN THE CZECH REPUBLIC

Zdeněk Caha, Jaroslav Stuchlý, Michal Ruschak, Michal Šuta¹

Zdeněk Caha působí jako ředitel Ústavu podnikové strategie a je odborný asistent na Katedře managementu na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích v České republice. Ve svém výzkumu se věnuje problematice managementu, konkrétně problematice řízení lidských zdrojů, podnikovému vzdělávání a podnikatelské etice. Jaroslav Stuchlý pracuje jako docent na katedře ekonomiky Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích. Specializuje se na ekonometrii a statistiku. Michal Ruschak působí na Ústavu podnikové strategie na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích jako finanční manažer projektů. Michal Šuta je studentem Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích.

Zdeněk Caha works as a director of the Faculty of Corporate Strategy and is an assistant professor at the Department of Management at the Institute of Technology and Business in České Budějovice in the Czech Republic. His research is devoted to management, specifically human resource management, corporate education and business ethics. Jaroslav Stuchlý works as an associate professor at the Department of Department of Economics at the Institute of Technology and Business in České Budějovice. He is an expert in econometrics and statistics. Michal Ruschak works at the Faculty of Corporate Strategy. He works also as a financial project manager. Michal Šuta is a student at the Institute of Technology and Business in České Budějovice.

Abstract

Professional management is a key factor for the successful operation of a company. The education of managers should therefore be a priority within corporate education policy because it enables them to achieve the set company goals through the employees of the company. Whereas the education of managers is generally widespread among large companies, this is not necessarily the case in small and medium-sized companies. The aim of

¹ Adresa pracoviště: Mgr. Zdeněk Caha, MBA, Ph.D., doc. RNDr. Jaroslav Stuchlý, CSc., Ing. Michal Ruschak, Bc. Michal Šuta, Department of Management, Department of Economics, Faculty of Corporate Strategy, Institute of Technology and Business in České Budějovice, Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice, Czech Republic

E-mail: caha@mail.vstecb.cz, stuchly@mail.vstecb.cz, ruschak@mail.vstecb.cz, suta@mail.vstecb.cz

the research set out in this paper was to determine, on the basis of a sample set of 243 small and medium-sized companies, to what extent the education of managers takes place in such companies, and consequently, whether that education is organized for one or more days, and whether it is organized on a one-off or regular basis. The analysis was performed against the generally accepted principle that in order for the education of managers to be effective it must be Zdeconducted over several days and regularly. The companies were divided into two categories according to the number of employees: small (10-49 employees) and medium-sized (50-249 employees). The hypothesis that was tested states that the education of managers is part of corporate education policy in more than 50 % of the small and medium-sized companies and that it is organized over several days and on a regular basis. The hypothesis was refuted. However, the results of the statistical tests showed that the proportion of medium-sized companies that organize education for managers is statistically significantly higher than 50%. Among small companies, this proportion stood at 53.1 % on the basis of the questionnaire survey. However, the reliability of this figure was impossible to prove at the chosen significance level due data distribution issues. The lower limit of the interval estimation was 46.9%. The results firstly show that greater emphasis is placed on the education of managers in medium-sized companies than in small ones, and secondly, that the form of education in both groups of companies is organized on one-off, one-day basis. In addition, regular education programmes are only organized in a minority of small and medium-sized companies (about 15 % of small companies and less than 30% of medium-sized ones).

Key words: education, manager, small company, medium-sized company, Czech Republic

Abstrakt

Profesionální řízení firmy je klíčovým faktorem pro její úspěšné fungování. V rámci podnikového vzdělávání by mělo tedy docházet prioritně k vzdělávání manažerů, jelikož řídit firmu znamená dosahovat stanovených firemních cílů pomocí a prostřednictvím ostatních pracovníků firmy. Ke vzdělávání manažerů dochází ve větším rozsahu především ve velkých firmách. V malých a středně velkých firmách ke vzdělávání manažerů sice dochází, nikoli však v takové míře, která by byla žádoucí. Cílem tohoto příspěvku je proto zjistit na vzorku 243 malých a středně velkých firem z České republiky, v jaké míře je v těchto firmách realizováno vzdělávání manažerů a následně, zda se jedná o vzdělávání jednodenní nebo vícedenní a také to, zda jde o vzdělávání jednorázové či periodické. Všeobecně totiž platí zásada, že pokud má být vzdělávání manažerů účinné, mělo by být vícedenní a periodické. Podniky jsme rozdělili do dvou kategorií podle počtu zaměstnanců na malé (10 – 49 zaměstnanců) a středně velké (50 – 249) zaměstnanců. Stanovili jsme hypotézu, že u více než 50 % malých i středně velkých podniků je součástí podnikového vzdělávání rovněž vzdělávání manažerů, které je u většiny podniků vícedenní a dochází k němu periodicky. Hypotéza nebyla potvrzena, avšak výsledky statistických testů ukázaly, že podíl středně velkých podniků, které realizují manažerské vzdělávání, je statisticky významně větší než 50 %. Ve skupině malých podniků byl sice dotazníkovým šetřením zjištěn podíl 53,1 %, ale vzhledem k rozložení dat nebylo možné na zvolené hladině významnosti spolehlivě prokázat, že reálný podíl v této skupině přesahuje hranici 50 %. Dolní hranice intervalového odhadu je

46,9 %. U středně velkých podniků tedy je, jak ukazují výsledky, kladen mnohem větší důraz na manažerské vzdělávání, než u malých podniků. Zároveň se však ukázalo u obou typů firem, že vzdělávání je organizováno spíše nárazově a jednorázově a kurzy jsou většinou jednodenní. Periodické vzdělávací programy malé a středně velké podniky realizují ve výrazně menšinovém (u malých podniků kolem 15 %, u středně velkých pod 30 %).

Klíčová slova: vzdělávání, manažer, rozšíření, malý podnik, středně velký podnik, Česká republika

Úvod

Manažerské vzdělávání sehrává velký klíčovou roli jako důležitý aspekt úspěchu. Touto problematikou se zabývá řada studií. Kupříkladu Farahani (2011) argumentuje ve prospěch manažerského vzdělávání tím, že to, co se manažeři naučí na univerzitách, již za několik málo let vůbec nemusí platit, a také tím, že manažerské kvalifikace se nevytvářejí jen prostřednictvím „školní docházky“, nýbrž vyžadují komplexní kontinuální rozvoj manažera ve všech oblastech jeho osobnosti. Manažeři mají v dnešní době odpovědnost za stále rostoucí spektrum činností, při kterých musí uplatňovat nejen své odborné znalosti, nýbrž také, a to ve stále se zvyšující míře, manažerské dovednosti. Jsou tak zodpovědní nejen za rozvoj kompetencí svých podřízených, nýbrž také kompetencí svých (Tyler, Dymock a Henderson, 2016). Jedině tak mohou reagovat na změny vnějšího i vnitřního podnikatelského prostředí.

Je logické, že se metody a četnost vzdělávání manažerů může lišit a také v praxi liší v závislosti na velikosti podniku a odvětvovém zaměření podniku. Například. Bager et al. (2015) zdůrazňuje význam metody vzdělávání založené na zkušenostech. Prostřednictvím reflexe a interakce jsou zkušenosti transformovány do znalostí a schopností. Poukazuje ale na to, že manažeři malých a středních podniků využívají takovéto vzdělávací programy prokazatelně méně než manažeři velkých společností. Jedním z důvodů je omezený čas, a také fakt, že manažeři malých a středních podniků neřeší rozvoj firmy ani svůj v dlouhodobější perspektivě. Některé studie ale naznačují, že řada manažerů menších a středně velkých firem si tohoto faktu již vědoma je, což dokládá studie Wang a Zhou (2009), kteří na základě pohovorů s manažery malých a středně velkých firem v Číně zdůrazňují potřebu rozvoje manažerů především v oblastech podnikové strategie a řízení a finanční a právní.

Význam manažerského vzdělávání pro výkon organizace zkoumali Aragon a Valle (2013). Tito autoři upozorňují na skutečnost, že ačkoliv manažeři hrají klíčovou roli při úspěchu firmy, většinu finančních prostředků z rozpočtu na vzdělávání a školení obdrží zaměstnanci a nikoli manažeři. Připouštějí ale zároveň, že konkrétní přínos vzdělávání manažerů na výkonnost podniku je většinou těžko vyčíslitelný, jelikož finanční výkonnost podniku je ovlivněna mnoha dalšími faktory. Také Akrofi (2016) se ve svém výzkumu věnuje vztahu mezi rozvojem a vzděláváním řídicích pracovníků a výkonem organizace. Studie je založena na analýze empirických dat získaných od 222 vedoucích pracovníků z různých regionů. Výzkum prokázal celkově pozitivní efekt vzdělávání a rozvoje vedoucích pracovníků na výkonnost organizace a vyplývají z něho významné důsledky pro efektivní rozvoj schopností manažerů jako nástroje pro zlepšování efektivity organizace. Rovněž Čech, Chromý a Skupinová (2015), jakož i další autoři, jsou přesvědčeni o tom, že pokud manažeři

rozvíjí své schopnosti a dovednosti, zvyšují nejen svůj osobní potenciál, nýbrž i potenciál celého podniku.

Důležitost a odpovědnost za rozvoj svého vzdělávání si začínají uvědomovat i samotní manažeři, avšak většinou zatím upřednostňují vzdělání krátkodobější a jednorázové. Např. Notman (2016) uvádí, že zájem manažerů o krátkodobé jednorázové vzdělávání je rostoucí. Oproti tomu dlouhodobé vzdělávání manažerů má opačnou tendenci, což je v rozporu s tím, že dlouhodobé vzdělávání manažerů je hnacím motorem ekonomiky. Gwiazdzinska-Goraj a Rudnicki (2016) publikovali studii, která byla realizována v letech 2002 - 2010 a týkala se manažerů v zemědělských podnicích. Ukázalo se, že 50% z manažerů participovalo na manažerském vzdělávání. Průzkum navíc přinesl informaci, která dokládá přínos kontinuálního manažerského vzdělávání, který se projevil ve větší úspěšnosti při získávání finančních prostředků z EU. Ze studie společnosti Grovo, U. S. businesses, které se zúčastnilo 500 středních manažerů z celé řady průmyslových odvětví, vyplývá, že celých 98 % dotazovaných manažerů cítí potřebu většího počtu školení, a to zejména v oblasti profesionálního rozvoje, řešení konfliktů, řízení času či řízení projektů. Studie také uvádí, že dva z pěti manažerů nejsou na řízení společnosti připraveni. Pouze méně než polovina manažerů je ve své pozici vysoce efektivní. Přitom 76 % dotázaných uvádí, že neefektivní manažeři jsou i přes to často velmi dobře odměňováni a podporováni. Studie rovněž obsahuje zajímavý fakt, že až 80 % manažerů bezprostředně po vzdělávací akci změni dočasně své chování či postoje, ale po půl roce se vrátí ke svým starým zvyklostem. 98 % respondentů bylo názoru, že pravidelné školení manažerů má pozitivní účinek tím, že umožní udržet zaměstnance, morálku na pracovišti, celkovou spokojenost a příjmy (Schimel, 2016). Z průzkumů realizovaných v České republice můžeme uvést průzkum, který proběhl na základě dotazníkového šetření mezi 419 českými manažery středního a vrcholového managementu a který přinesl řadu zajímavých poznatků. Dle výzkumného šetření bylo s absolvováním kurzů spokojeno 65 % manažerů. K dalším zjištěním patřila: nedostatek vzdělávacích kurzů, absence prakticky orientovaných kurzů, malá propojenost s praxí, nedostatek kvalifikovaných lektorů (neschopnost lektora často ovlivnila výsledky vzdělávání a motivaci manažerů k další účasti na vzdělávacích kurzech) či fakt, že poměr ceny a účinnosti kurzů je často nevyrovnaný (Kressová, 2010). Rozvojem a vzděláváním manažerů se zabývala rovněž Folwarczná (2010), která realizovala výzkum mezi manažery a personalisty. Ve svém výzkumu zmapovala metody vzdělávání manažerů v České republice v porovnání s metodami používanými ve vyspělých zemích a také to, jakým způsobem je vyhodnocována efektivita realizovaných programů. Úskalí manažerských školení a kurzů často totiž spočívá v tom, že postrádají konkrétní měřitelné cíle, na což i poukazuje Schimel (2016), který tvrdí, že pouze 28 % školení a vzdělávacích kurzů pro manažery má stanoveny konkrétní měřitelné cíle. Na druhou stranu ale zdůrazňuje důležitost manažerského vzdělávání na příkladu rychle rostoucích společností, do kterých přichází řada nových manažerů, kteří se rekrutují z řad nejlepších konzultantů či obchodních zástupců. Automaticky se však z nich nestávají i výborní manažeři. K tomu, aby se jimi stali, je často zapotřebí, aby absolvovali vhodné manažerské kurzy. S tím souhlasí i Plakhotnk (2017), podle kterého by měla organizace podpořit manažery formou školení dokonce ještě předtím, než jsou povýšeni do manažerské funkce.

Vzdělávací programy manažerů mohou mít různé koncepce, které zahrnují jednotlivé složky vzdělávání manažerů. Nguyen a Hansen, (2016) zdůrazňují, že by vzdělávací programy pro manažery měly být komplexní a hlavně by měly manažera naučit rozlišovat mezi řízením (dělat věci správně) a vedením (dělat správné věci, působit proaktivně s vizí neustálé rozvoje), což je zásadní z hlediska rozvoje podniku zejména pro vrcholný management. Elmuti, Minnis a Abebe (2005) navrhuje jednoduché třísloužkové členění programů pro vzdělávání manažerů tak, aby manažer zvládal všechny nezbytné oblasti potřebné pro efektivní vedení a řízení zaměstnanců. Klíčová je podle těchto autorů třetí složka, která zahrnuje školení založené na akcích (simulace a případové studie). Pouze prostřednictvím praxe totiž manažeři dokáží získat potřebné zkušenosti a zdokonalit své schopnosti. Ve vzdělávání manažerů sehrávají a v budoucnu budou stále více sehrávat významnou roli nové vzdělávací technologie. Výhody a jedinečné možnosti tohoto typu vzdělávání především v oblasti interkulturního know-how vyzdvihuje Wankel (2016).

Metodika statistického zpracování

V rámci výzkumného šetření jsme ověřovali hypotézu:

U více než 50 % malých i středně velkých podniků je součástí podnikového vzdělávání rovněž vzdělávání manažerů, které je u většiny podniků vícedenní a dochází k němu periodicky.

Pro zkoumání hypotézy jsme měli k dispozici výsledky dotazníkového šetření u celkem 243 malých a středně velkých podniků různého zaměření. Úkolem bylo zjistit, zda je podíl podniků, u kterých je součástí podnikového vzdělávání i vzdělávání manažerů, větší než 50 % a zda toto vzdělávání probíhá periodicky a je vícedenní. Pro analýzu rozdělíme podniky dle jejich počtu zaměstnanců na dvě skupiny, a to malé podniky (10 – 49 zaměstnanců) a středně velké podniky (50 – 249 zaměstnanců).

V první fázi zpracování jsme tedy řešili otázku, zda je podíl podniků, které realizují manažerské vzdělávání, větší než 50 %. Prvotním problémem bylo, že v některých případech byl dotazník vyplněn nekompletně. Například: nebylo zaškrtnuto, že podnik manažerské vzdělávání realizuje, ale bylo vyplněno, že jej realizuje jednorázově, že je vzdělávání jednodenní, apod. Abychom tato data nemuseli zcela vyškrtnout tam, kde se podnik k otázce manažerského vzdělávání u některého typu (délka trvání nebo frekvence) vyjádřil, zařadili jsme jej mezi podniky, které manažerské vzdělávání realizují. Podniky, v jejichž dotazníku nebylo vyplněno nic ani v jedné části, týkající se manažerského vzdělávání, jsme zařadili jako podniky, které toto vzdělávání nerealizují. Z takto roztříděných dat jsme sestavili tabulky absolutních četností a relativních četností v procentech, v závislosti na velikosti podniku a provedli jednostranné jednovýběrové testy o poměru. Z hlediska statistické analýzy jsme tedy zkoumali hypotézu, že podíl podniků, které manažerské vzdělávání realizují, je nanejvýš 0,5 proti alternativě, že je tento podíl významně větší než 0,5. Jako výstup ze statistických testů uvedeme hodnoty testovacích statistik, hodnoty p – value, a dolní hranici jednostranného intervalového odhadu pro podíl podniků realizujících manažerské vzdělávání. Veškeré testy a výpočty intervalových odhadů provedeme se spolehlivostí 95 %, tedy na hladině významnosti 0,05.

Ve druhé fázi jsme z celého souboru podniků vybrali ty, které manažerské vzdělávání realizují (jednalo se celkem o 200 podniků). U těchto podniků jsme dále zkoumali, zda je

vzdělávání jednodenní nebo vícedenní a zda je jednorázové nebo periodické. Protože otázka, která se týkala délky trvání vzdělávání, měla více možností, sjednotili jsme odpovědi „do 14 dní“, „více než 14 dní“, „do jednoho měsíce“ a „dlouhodobé (více než jeden měsíc)“ do jedné odpovědi „vícedenní“. K otázce frekvence (jednorázové/periodické) se vyjádřilo všech 200 podniků. K otázce délky trvání (jednodenní/vícedenní) se vyjádřilo pouze 278 podniků a ostatních 121 délku trvání vzdělávacího programu neuvedlo. Rozdělili jsme proto zpracování na dvě části. Zvláště jsme zkoumali podíl podniků, které realizují jednodenní a vícedenní školení mezi těmi, které v dotazníku na tuto otázku odpověděly a pak podíl podniků, které organizují školení jednorázové či periodické. Opět jsme sestavili tabulky absolutních a relativních četností včetně grafů a provedli jednostranné jednovýběrové testy o poměru na hladině spolehlivosti 95 %, včetně výpočtu intervalových odhadů. V první části jsme testovali, zda podíl podniků, které realizují vícedenní vzdělávání, je nanejvýš 0,5 (50 %) proti alternativě, že je tento podíl statisticky významně větší než 0,5. Ve druhé části jsme pak testovali, zda je podíl podniků, které realizují periodické (cyklické) manažerské vzdělávání, nanejvýš 0,5 (50 %) proti alternativě, že je tento podíl statisticky významně větší. Jako výstupy ze statistických testů uvádíme hodnoty testovacích statistik, hodnoty p – value, a dolní hranice intervalových odhadů pro podíl. Všechny testy jsme provedli za účelem podrobnější analýzy v závislosti na velikosti podniku a na hladině spolehlivosti 95 %. Tabulky četností a grafy jsme vytvořili v MS Excel, statistické testy i výpočty intervalových odhadů ve statistickém systému **R**.

a) Výsledky statistického zpracování

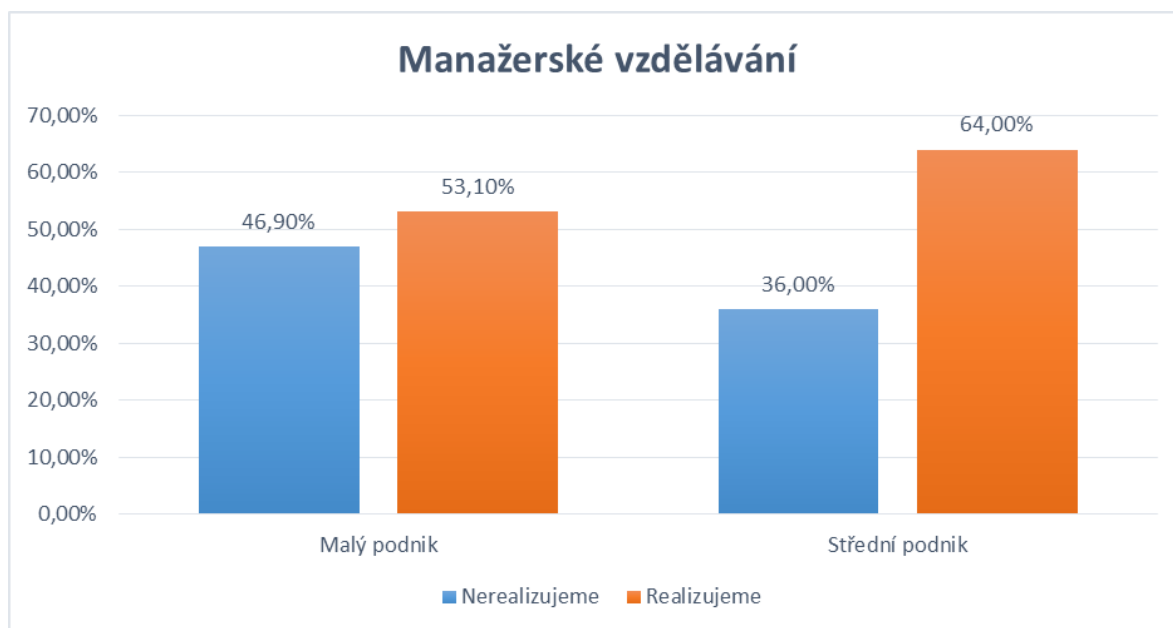
Vzdělávání manažerů je součástí podnikového vzdělávání ve více než 50 % malých i středně velkých podniků

Velikost podniku	Manažerské vzdělávání		
	Nerealizujeme	Realizujeme	Celkový součet
Malý podnik	84	95	179
Středně velký podnik	59	105	164

Tabulka 1 – Manažerské vzdělávání (v absolutní hodnotě)
Zdroj: Vlastní výzkum

Velikost podniku	Manažerské vzdělávání	
	Nerealizujeme	Realizujeme
Malý podnik	46,9%	53,1%
Střední podnik	36,0%	64,0%

Tabulka 2 – Manažerské vzdělávání (v relativní hodnotě)
Zdroj: Vlastní zdroj



Graf 1 – Manažerské vzdělávání (v relativní hodnotě)

Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky statistických testů

Statistický test prokáže na hladině spolehlivosti 95 %, že podíl malých a středně velkých podniků, které realizují manažerské vzdělávání, je statisticky významně větší než 50%, pokud p-value je menší než hladina významnosti 0,05 a tedy je-li dolní hranice intervalového odhadu větší než 0,5. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce, statisticky významné hodnoty jsou vyznačeny tučným písmem.

Velikost podniku	Testovací statistika Z	P-value	Hranice intervalového odhadu
Malý podnik	0,822	0,2055	0,469 (46,9 %)
Středně velký podnik	3,592	0,0002	0,577 (57,7 %)

Tabulka 3 – Výsledky statistických testů

Zdroj: Vlastní výzkum

Jak je z výsledků statistických testů vidět, podíl středně velkých podniků, které realizují manažerské vzdělávání, je statisticky významně větší než 50 %. Ve skupině malých podniků byl sice dotazníkovým šetřením zjištěný podíl 53,1 %, ale vzhledem k rozložení dat nebylo možné na zvolené hladině významnosti spolehlivě prokázat, že reálný podíl v této skupině přesahuje hranici 50 %. Dolní hranice intervalového odhadu je 46,9 %. U středně velkých podniků tedy je, jak ukazují výsledky, kladen mnohem větší důraz na manažerské vzdělávání, než u malých podniků.

b) Vzdělávání manažerů je u většiny podniků vícedenní a dochází k němu většinou periodicky

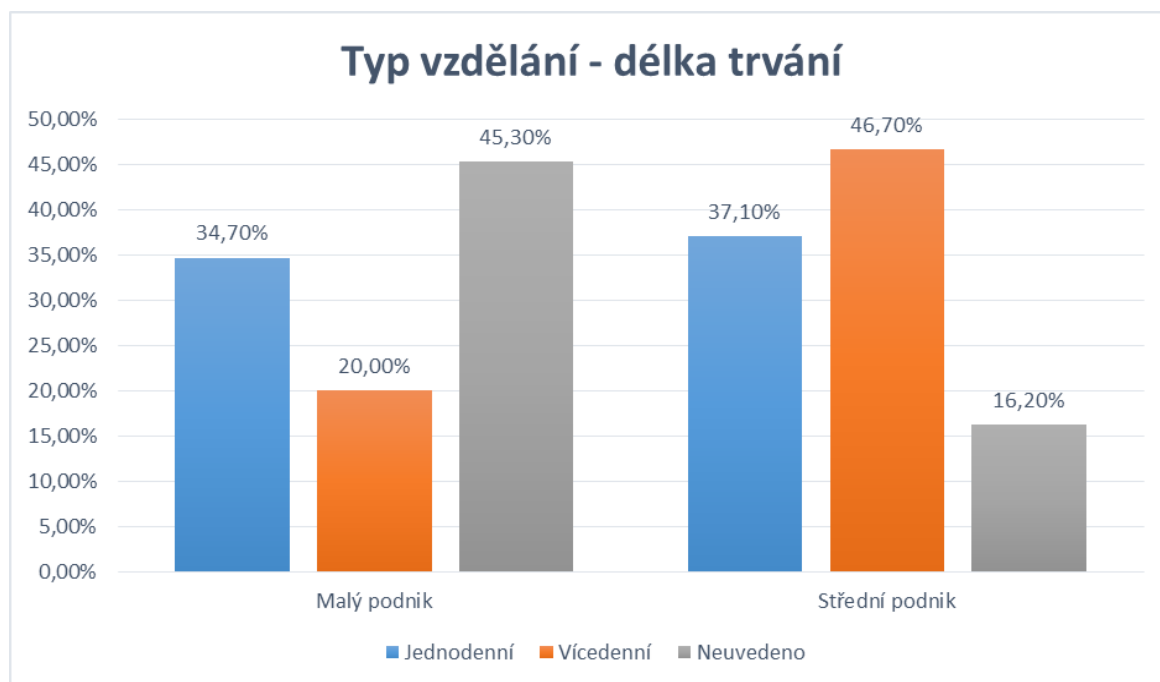
Vzdělávání manažerů je u většiny podniků vícedenní

Velikost podniku	Typ vzdělání - délka trvání			Celkový součet
	Jednodenní	Vícedenní	Neuvedeno	
Malý podnik	33	19	43	95
Středně velký podnik	39	49	17	105

Tabulka 4 – Typ vzdělání - délka trvání (v absolutní hodnotě)
Zdroj: Vlastní výzkum

Velikost podniku	Typ vzdělání - délka trvání		
	Jednodenní	Vícedenní	Neuvedeno
Malý podnik	34,7 %	20,0 %	45,3 %
Střední podnik	37,1 %	46,7 %	16,2 %

Tabulka 5 – Typ vzdělání - délka trvání (v relativní hodnotě)
Zdroj: Vlastní výzkum



Graf 2 – Typ vzdělání - délka trvání (v relativní hodnotě)
Zdroj: Vlastní výzkum

Po vypuštění podniků, které neuvedly dobu trvání vzdělávacích programů, dostaneme následující četnosti:

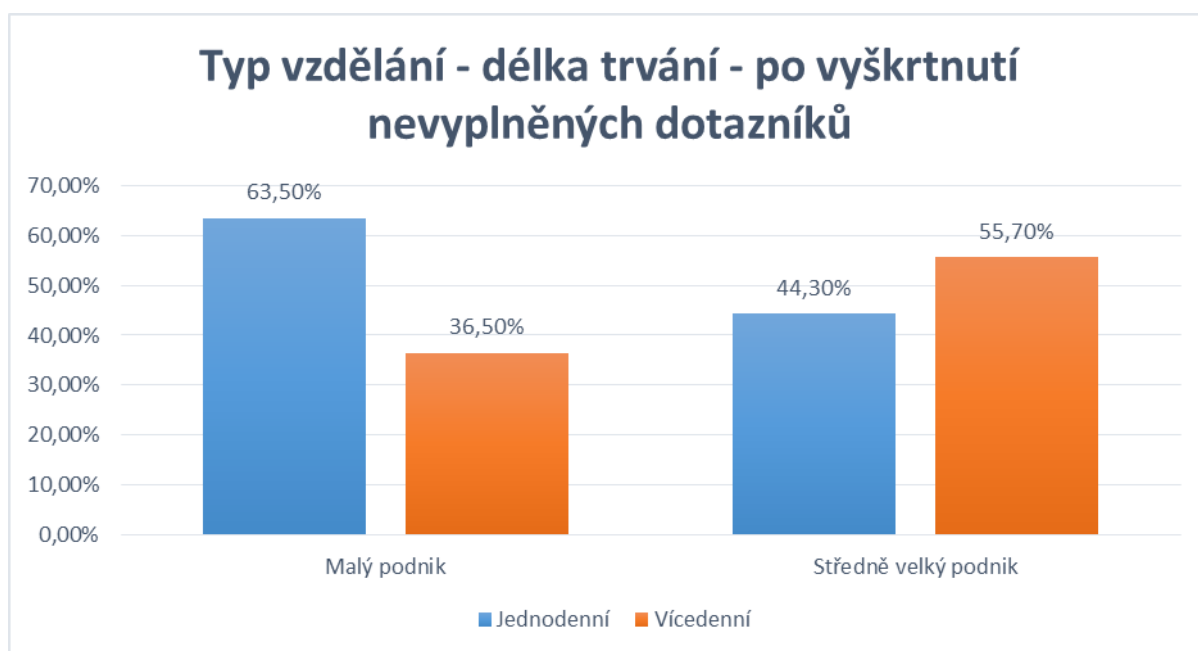
Velikost podniku	Typ vzdělání - délka trvání		
	Jednodenní	Vícedenní	Celkový součet
Malý podnik	33	19	52

Středně velký podnik	39	49	88
----------------------	----	----	----

Tabulka 6 – Typ vzdělání - délka trvání (v absolutní hodnotě)
Zdroj: Vlastní výzkum

Velikost podniku	Typ vzdělání - délka trvání	
	Jednodenní	Vícedenní
Malý podnik	63,5 %	36,5 %
Středně velký podnik	44,3 %	55,7 %

Tabulka 7 – Typ vzdělání - délka trvání (v relativní hodnotě)
Zdroj: Vlastní výzkum



Graf 3 – Typ vzdělání - délka trvání - po vyškrtnutí nevyplněných dotazníků (v relativní hodnotě)
Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky statistických testů

Stejně jako v předchozím případě statistický test prokáže na hladině spolehlivosti 95 %, že podíl podniků, které realizují vícedenní manažerské vzdělávání, je statisticky významně větší než 50 %, pokud p-value je menší než hladina významnosti 0,05 a tedy je-li dolní hranice intervalového odhadu větší než 0,5. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce.

Velikost podniku	Testovací statistika Z	P-value	Hranice intervalového odhadu
Malý podnik	-1,941	0,974	0,265 (26,5 %)
Střední podnik	1,066	0,143	0,469 (46,9 %)

Tabulka 8 – Výsledky statistických testů
Zdroj: Vlastní zdroj

Z uvedených výsledků vyplývá, že vícedenní manažerské vzdělávání není ve většinovém podílu u malých a středně velkých podniků realizováno. U středně velkých podniků se tento podíl pohybuje okolo této hranice, přičemž intervalový odhad poukazuje na dolní hranici podílu 46,9 %. U malých podniků je tento podíl velmi významně menší než 50 %, což

znamená, že u této skupiny se realizují v mnohem větším podílu jednodenní vzdělávací programy.

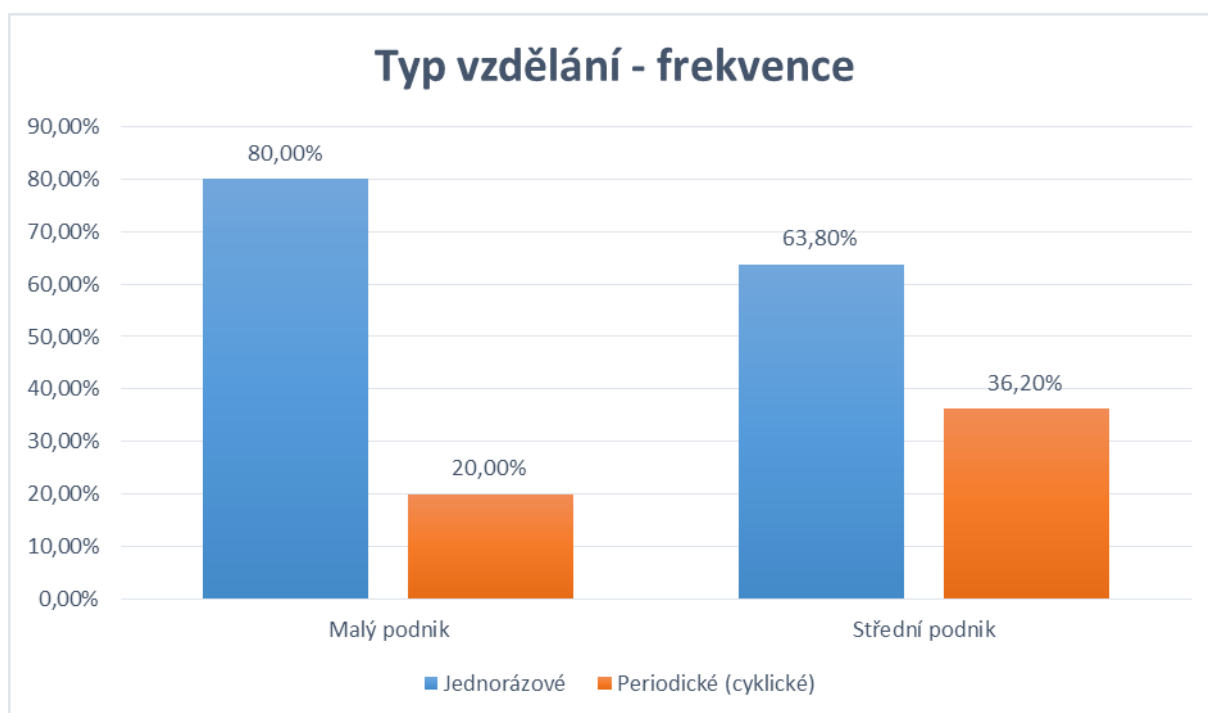
c) Vzdělávání manažerů je u většiny podniků periodické (cyklické)

Velikost podniku	Typ vzdělání - frekvence		
	jednorázové	periodické (cyklické)	Celkový součet
Malý podnik	76	19	95
Střední podnik	67	38	105

Tabulka 9 – Typ vzdělání - frekvence (v absolutní hodnotě)
Zdroj: Vlastní zdroj

Velikost podniku	Typ vzdělání - frekvence	
	jednorázové	periodické (cyklické)
Malý podnik	80,0 %	20,0 %
Střední podnik	63,8 %	36,2 %

Tabulka 10 – Typ vzdělání - frekvence (v relativní hodnotě)
Zdroj: Vlastní zdroj



Graf 4 – Typ vzdělání - frekvence (v relativní hodnotě)
Zdroj: Vlastní zdroj

Výsledky statistických testů

Opět jako v předchozím případě statistický test prokáže na hladině spolehlivosti 95 %, že podíl podniků, které realizují periodické manažerské vzdělávání, je statisticky významně větší než 50 %, pokud p-value je menší než hladina významnosti 0,05 a tedy je-li dolní hranice intervalového odhadu větší než 0,5. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce.

Velikost podniku	Testovací statistika Z	P-value	Hranice intervalového odhadu
Malý podnik	-5.848	0,999	0,141 (14,1 %)
Středně velký podnik	-2.830	0.998	0,289 (28,9 %)

Tabulka 11 – Výsledky statistických testů
Zdroj: Vlastní zdroj

Závěr

Z výsledků statistického vyhodnocení dotazníkového šetření vyplývá, že je manažerské vzdělávání realizováno v České republice ve statisticky významně větším podílu než 50 % u středně velkých podniků, u malých podniků tomu tak není. Zároveň se však ukazuje, že jak u malých, tak u středně velkých podniků je manažerské vzdělávání realizováno spíše nárazově a jednorázově a vzdělávací akce jsou většinou jednodenní. Periodické (cyklické) vzdělávací programy pro manažery realizují podniky ve výrazně menšinovém podílu, což není z hlediska účinnosti vzdělávání optimální stav.

V dalším výzkumu doporučujeme analyzovat strukturu a zaměření vzdělávacích kurzů pro manažery, čímž bude možné lépe posoudit a porovnat např. jejich případný konkrétní dopad na ekonomický výsledek podniku.

*Tento článek odporučal na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda:
doc. PhDr. Fratnišek Štellner, Ph.D.*

Použitá literatúra

- AKROFI, S., 2016. Evaluating the effects of executive learning and development on organisational performance: implications for developing senior manager and executive capabilities. In: *International Journal of Training and Development* [online]. Roč. 20, č. 3, s. 177–199 [cit. 05. May 2017]. ISSN 1468-2419. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijtd.12082/full>
- ANDERSSON, T., 2012. Normative identity processes in managers' personal development training. In: *Personnel Review* [online]. Roč. 41, č. 5, s. 572-589 [cit. 22. May 2017]. ISSN 0048-3486. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00483481211249111>
- ARAGON, I. B. a R. S. Valle, 2013. Does training managers pay off? In: *The International Journal Of Human Resource Management* [online]. Roč. 24, č. 8, s. 1671-1684 [cit. 24. May 2017]. ISSN 1466-4399. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/263106582_Does_training_managers_pay_off
- BAGER, T. E., K. W. JENSEN, P. S. NIELSEN a T. A. LARSEN, 2015. Enrollment of SME managers to growth-oriented training programs. In: *International Journal Of Entrepreneurial Behavior* [online]. Roč. 21, č. 4, s. 578-599 [cit. 10. May 2017]. ISSN 1355-2554. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.techlib.cz/doi/pdfplus/10.1108/IJEBr-12-2014-0224>
- ČECH, P., J. CHROMÝ a S. SKUPINOVÁ, 2015. Company training of managers as a part of the human resource management in the hotel industry. In: *2nd International Multidisciplinary Scientific Conferences on SOCIAL SCIENCES and ARTS SGEM 201*. Albena: STEF92 Technology Ltd, s. 189-196. ISBN 978-619-7105-45-2.
- ELMUTI, D., W. MINNIS a M. ABEBE, 2005. Does education have a role in developing leadership skills? In: *Management Decision* [online]. Roč. 43, č. 7/8, s. 1018-1031 [cit. 3. June 2017]. ISSN 0025-1747. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00251740510610017>
- ESTEBAN-LLORET, N. N., A. ARAGÓN-SÁNCHEZ a A. CARRASCO-HERNÁNDEZ, 2014. Institutional and competitive drivers on managers' training and organizational outcomes. In: *Brq Business Research Quarterly* [online]. Roč. 17, č. 4, s. 242-258 [cit. 8. June 2017]. ISSN 2340-9436. Dostupné z:

- <http://www.elsevier.es/en-revista-brq-business-research-quarterly-424-articulo-institutional-competitive-drivers-on-managers-S2340943614000231>
8. FARAHANI, A. F., 2011. Theory of training and development of manager's practical approach. In: *Proceedings of the 2nd IEEE International Conference on Emergency Management and Management Sciences* [online], s. 533-542. ISBN 978-142449663-1. Dostupné z: <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6015737>
 9. FOLWARCZNÁ, I., 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3067-7.
 10. GWIAZDZINSKA-GORAJ, M. a R., RUDNICKI, 2016. Agricultural education of managers of agricultural holdings in Poland in 2002-2010. In: *Proceedings of the International Scientific Conference on Economic Science for Rural Development*, s. 69-76. ISBN 978-9984-48-223-1. Dostupné z: http://lufb.ltu.lv/conference/economic_science_rural/2016/Latvia_ESRD_41_2016-69-76.pdf
 11. KRESSOVÁ, P., 2012. The experience of the Czech managers with training and development courses for managers. In: *International Journal Of Knowledge, Culture And Change Management*. Roč. 11, č. 4, s. 283-294. ISSN 1447-9524.
 12. LUT, D. M., 2011. Vocational training for managers in companies from Romanian western region. In: *Annals of DAAAM and Proceedings of the International DAAAM Symposium* [online]. Roč. 22, č. 1, s. 891-892 [cit. 15. June 2017]. ISSN 1726-9679, ISBN 978-3-901509-83-4. Dostupné z: http://www.daaam.info/Downloads/Pdfs/proceedings/proceedings_2011/0891_Lut.pdf
 13. NGUYEN, N. a J. Ø. HANSEN, 2016. Becoming a leader-manager: a matter of training and education. In: *Development And Learning In Organizations: An International Journal* [online]. Roč. 30, č. 6, s. 10-12 [cit. 8. June 2017]. ISSN 1477-7282. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/DLO-07-2016-0056>
 14. NOTMAN, O., 2016. The value of short-term training for Russian managers in the context of the economic crisis. In: *Proceedings of the 10th International Days of Statistics and Economics*. Prague: Vysoká škola ekonomická v Praze, s. 1344-1352. ISBN 978-80-87990-10-0.
 15. PLAKHOTNIK, M.S., 2017. First-time managers: increasing chances of their success before the promotion. In: *Industrial and Commercial Training* [online]. Roč. 49, č. 3, s. 132-138 [cit. 01. June 2017]. ISSN 0019-7858. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/ICT-10-2016-0070?af=R>.
 16. SCHIMEL, E., 2016. Ninety-Eight Percent of U.S. Managers Want Better Management Training. In: *Grovo Study Reveals* [online]. [cit. 03. June 2017]. Dostupné z: <http://www.prweb.com/releases/2016/09/prweb13719059.htm>
 17. STARC, J., 2010. Evaluating the quality of an organization and the education and training of managers. In: *Didactica Slovenica-Pedagoska Obzorja*. Roč. 25, č. 1, s. 110-122. ISSN 0353-1392.
 18. STARC, J., B. RODICA a I. KONDA, 2015. The significance of teaching methods/forms and organizational forms as important elements for the professional development in the education and training of managers involved in tourism. In: *Informatologia* [online]. Roč. 48, č. 1-2, s. 48-61 [cit. 04. June 2017]. ISSN 1330-0067. Dostupné z: <http://hrcak.srce.hr/file/202888>
 19. STARE, J., 2010. Evaluating the quality of an organization and the education and training of managers. In: *Didactica Slovenica – Pedagoska Obzorja* [online]. Roč. 25, č. 1, s. 110-122 [cit. 04. June 2017]. ISSN 0353-1392. Dostupné z: http://www.pedagoska-obzorja.si/revija/Vsebine/PDF/DSPO_2010_25_01.pdf
 20. TYLER, M., D. DYMOCK a A. HENDERSON, 2016. The Critical Role of Workplace Managers in Continuing Education and Training. In: *Supporting learning across working life: models, processes and practices* [online]. Netherlands: Springer, s. 249-265 [cit. 04. May 2017]. ISBN 978-3-319-29017-1. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/303045780_The_Critical_Role_of_Workplace_Managers_in_Continuing_Education_and_Training
 21. WANG, Y.-H. a S.-B. Zhou, 2009. Research on Managers' Training Needs of Small Medium-sized Enterprises in Mainland - A Case Study of Chongqing. In: *Proceedings of the International Conference on Human Resource, Organizational Behavior and Leadership*, 157-160. ISBN 978-1-906956-05-9.
 22. WANKEL, CH., 2016. Developing cross-cultural managerial skills through social media. In: *Journal of Organizational Change Management* [online]. Roč. 29, č. 1, s. 116-124 [cit. 06. June 2017]. ISSN 0953-4814. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JOCM-11-2015-0225?af=R>
 23. ZIĘBA, M. a A. ZIÓŁKOWSKI, 2015. The case study method in the education of managers. In: *E-Mentor* [online]. Roč. 1, č. 58, s. 55-59 [cit. 13. June 2017]. ISSN 1731-6758. Dostupné z: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/58/id/1150>