EDUKAČNÉ MOŽNOSTI PERSONÁLNEHO MANAŽÉRA

MICHAELA DOBROTOVÁ

Anotácia: Príspevok prináša prehľad práce personálneho manažéra, oblasť jeho pôsobenia a kľúčové kompetencie potrebné k výkonu jeho práce. Podrobnejšie pojednáva o vybraných oblastiach práce a vzdelanostných požiadavkách nevyhnutných na ich realizáciu. Zároveň postuluje nové, edukačné kritériá potrebné ku komplexnému vzdelaniu pracovníka v oblasti ľudských zdrojov a pojednáva o ich význame.

Kľúčové slová: ľudské zdroje, profil a kľúčové kompetencie personálneho manažéra, význam a možnosti ďalšieho vzdelávania.

Abstract: This article deals with an overview about human resources and personnel manager profile, filed of his work and key competences needed for this work. In particular it describes selected fields of his work and criteria for personnel manager education. The article offers new educational criteria needed for complex further education of experienced workers in the field of human resources and it stresses out its importance.

Key words: human resources, profile and key competences of personnel manager, importance and possibilities of further education.

Každá organizácia má sekciu informačno-komunikačných, technologických, materiálnych a ľudských zdrojov. Posledne menovaná oblasť zastrešuje ľudské aktíva, ktoré sú v porovnaní s ostatnými, z môjho pohľadu najdôležitejšie. Zbytočne disponuje spoločnosť kvalitnou technológiou, keď nemá zamestnancov, ktorí ju vedia obsluhovať, zbytočne ponúka pestré služby, keď zamestnanci ich nevedia predať a adekvátne komunikovať so zákazníkmi.
Len organizácia, ktorá má kvalitných a vzdelaných zamestnancov si dokáže vybudovať dobré meno a dlhodobo udržať líderské postavenie na konkurenčnom trhu. Preto je nesmierne dôležité obsadiť kľúčové pracovné pozície v personálnom manažmente schopnými pracovníkmi, pretože na ich zodpovednosti stojí výber ďalších zamestnancov, ich rast, rozvoj a udržateľnosť.

Personálny manažment v praxi

Ústrednou úlohou personálneho manažmentu je práca s ľuďmi v celkovom humánnom kontexte, nachádzanie adekvátnych prostriedkov, nástrojov potrebných k optimalizácii myslenia a správania ľudí v súlade s firemnou kultúrou. Personálny manažment určuje, stanovuje princípy, pravidlá a postupy práce s ľuďmi v organizácii. O kvalite personálneho manažmentu rozhodujú kvalita ľudského potenciálu a kvalita personálnej stratégie organizácie (Zala, 2000, s.46).

G. Zala (2000, s. 47) klasifikuje personálny manažment dvoma spôsobmi:

1. ide o špecifický druh profesijnej činnosti organizácie špecializovaný na vytváranie funkčných a humánnych predpokladov racionálnej tvorby s využitým ľudského kapitálu v procese realizácie pracovných úloh a spoločenskej regulácie, správania a konania zamestnancov organizácie, podnikov a inštitúcii.
2. špecifický druh činnosti zahŕňajúci jednotlivé druhy aktivít od vyhľadávania až po spolupatričnosť a identifikáciu pracovníka s organizáciou.

Human Resources alebo oblasť ľudských zdrojov, či personálne oddelenie zastrešuje niekoľko pracovných pozícií: kouč, HR generalists, lektor, školiteľ, pracovný psychológ, recruiter – špecialista výberov, špecialista odmeňovania a benefitov, špecialista pre rozvoj a vzdelávanie, personalista, personálny konzultant, personálny manažér a mnohé ďalšie. V praxi sa stretávame s tým, že niektoré činnosti prislúchajúce k rôznym povolaniam vykonáva jeden pracovník a naopak. Závisí to od finančných možnosti organizácie, jej veľkosti, filozofie a pod.

Podľa A. Kachaňákovej a kol. (2008, s. 15-16) personálny manažment zastrešuje niekoľko oblastí:

Personálne plánovanie – systematické zlaďovanie potrebného počtu a následné štruktúry zamestnancov tak, aby dosiahli ciele a úlohy vytýčené organizáciou na určité obdobie prostredníctvom kvalifikovaných a schopných ľudí, zvyšovanie úspešnosti na trhu práce, dosahovanie hospodárnosti pri prijímaní nových zamestnancov a pod.

Analýza práce a vytváranie pracovných miest – systematické zhromažďovanie, vyhodnocovanie a usporiadanie informácií o jednotlivých prácach. Výsledky tejto činnosti sú potrebné napríklad pri tvorbe organizačnej štruktúry, plánovaní ľudských zdrojov, získavaní nových zamestnancov, ich výber a rozmiestňovanie, adaptácia.

Získavanie zamestnancov - proces potrebný k tomu, aby organizácia mala včas dostatočný počet vhodných uchádzačov o pracovné miesta a náklady spojené s touto činnosťou boli primerané.

Výber zamestnancov – rozhodovanie o najvhodnejšom potenciálnom zamestnancovi z pracovného i sociálneho aspektu na základe požiadaviek kladených na obsadzované miesto.

Rozmiestňovanie zamestnancov – súčasť dôležitého procesu formovania pracovného potenciálu „staffingu" organizácie. Ide o zosúladenie predpokladov zamestnancov v súlade s cieľmi organizácie. Táto pracovná činnosť v sebe zahŕňa aj nových zamestnancov a ich úvodné umiestnenie počas prijímania, skúšobnej doby, resp. adaptačného procesu, vnútornej mobility zamestnancov a ukončenie pracovného pomeru.

Riadenie kariéry - proces, v ktorom sa profiluje rozvoj a postup jednotlivca v organizácii na základe zhodnotenia potrieb organizácie na základe výkonu pracovného potenciálu preferencií jednotlivých zamestnancov.

Hodnotenie pracovného výkonu – formálne hodnotenie dosiahnutých výsledkov a problémov za určité obdobie vrátane príčin existujúceho stavu, ktoré sa stáva východiskom na koncipovanie plánov do budúcnosti.

Odmeňovanie zamestnancov – cieľom je motivovanie zamestnancov k tomu, aby pracovali pre svoju organizáciu čo najefektívnejšie s maximálnym využitím svojich schopností.

Starostlivosť o pracovné vzťahy a kvalitu pracovného života – dohľad nad formálnou i neformálnou stránkou pracovných vzťahov.

Vzdelávanie a profesionálna príprava zamestnancov.

Formovanie organizačnej kultúry – tj. systému predpokladov, hodnôt a noriem, ktoré sa v organizácii prijali a rozvinuli s výrazným vplyvom na uvažovanie, konanie a vystupovanie zamestnancov vo forme spoločných zvykov, oblečenia, materiálnom vybavení a pod.

Personálny manažér a jeho postavenie v organizácii

Pre lepšie pochopenie súvislostí uvádzam definície pojmov (Tuma, 2000, s. 25-26) súvisiacich so zvolenou tematikou:

Profesiogram vytvára ucelený obraz o pracovnej činnosti v konkrétnej profesii opisom podstatných informácii a pracovných úlohách, o pracovných povinnostiach vyplývajúcich z vnútropodnikových organizačných noriem a predpisov, opisom predmetu pracovnej činnosti, podmienok práce – organizačné a sociálne vzťahy, fyzické nároky požiadaviek na odbornú, psychickú a fyzickú spôsobilosť na výkon v určitej profesii, vymedzenie spoločenskej zodpovednosti, spôsob začlenenia do organizačných vzťahov (kto je nadriadený a podriadený), spôsob hodnotenia, normovania pracovného výkonu, možnú rizikovosť a pod.

Psychogram je vypracovaný na základe psychologickej analýzy kvantifikujúcej špecifické osobnostné predpoklady pre výkon definovaného spektra manažérskych funkcií nielen pre isté odborné zameranie, ale aj pre širšie spektrum využiteľnosti.

Manažérske štandardy – normatívna kategória obsahujúca relatívne konštantné charakteristiky a znaky povolania vyjadrené ako kritériá, stupne či normy, spôsobilosti, kvalifikačné a osobnostné kompetencie, fyzické, zdravotné predpoklady pre výkon manažérskej funkcie.

V manažérskom ponímaní chápeme štandardy ako normy charakterizujúce správanie a konanie manažéra, jeho povinnosti a zodpovednosti, ako aj určené alebo neustálené zaužívané spôsoby vykonávania svojej činnosti v rámci daného funkčného zariadenia.

Štandardy manažérskych profesií – medzinárodné štandardy ISCO – 88 (International Standard Cassifiacation of Occupations) zahŕňajú nasledovné :

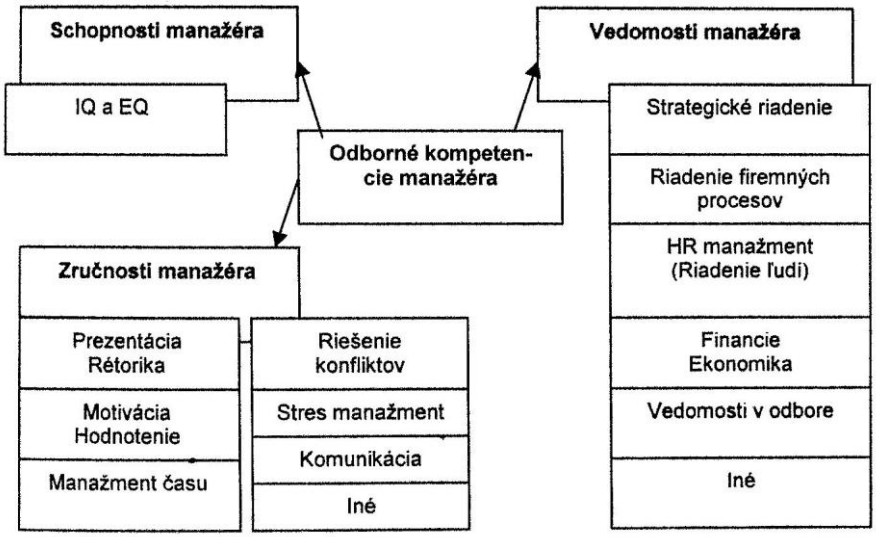
Job – pracovná činnosť, zoskupenie úloh „task" a povinností, ktoré manažér vykonáva alebo by mal vykonávať.

Occupation – zamestnanie, ktoré charakterizujeme ako konglomerát pracovných činností zoskupujúcich hlavné úlohy a povinnosti, ktoré manažér vykonáva a sú zdrojom jeho príjmov.

Vocation – povolanie, spôsobilosť vykonávať pracovné činnosti prislúchajúce určitému vzdelaniu, nadobudnutým zručnostiam a skúsenostiam.

Manažérske kompetencie – definujú manažérske správanie ako súbor intelektového potenciálu umožňujúceho splniť ciele, obsah, úlohy a schopnosť zastávať úspešne funkcie na definovanom manažérskom poste. Určujú spôsobilosti manažéra a obsahujú aj: kognitívne, emocionálne, motivačné, tvorivé a iné kompetencie definované kvalifikovateľným súborom znakov charakterizujúcich manažérsky potenciál v dynamike jeho vývoja.

Obrázok 1 Odborné kompetencie manažéra



Zdroj: POTAŠOVÁ, Bronislava. 2007. Formy a metódy vzdelávania manažérov v Slovenskej republike. Názory manažérov na ich vzdelávanie. In *Vzdelávanie dospelých*, ISSN 1335-2350, roč. 12, č. 1, s. 77.

V súvislosti so vstupom do Európskej Únie sa menia aj požiadavky a nároky na zamestnancov rôznych profesií, manažérov nevnímajúc, a preto sa do praxe zavádza nový pojem „eurokvalifikácia".

Portál Integrovaný systém typových pozícií (www.istp.sk) vypracoval profil personálneho manažéra takto:

Alternatívny názov pre personálneho manažéra: vedúci personálneho útvaru.

Pracovná náplň: realizovanie personálnej politiky spoločnosti, tvorba koncepcií vývoja miezd, odmien a zamestnaneckých výhod, zodpovednosť za fungovanie riadenia ľudských zdrojov, identifikácia aspektov na obsadenie voľného pracovného miesta v organizácii, za nábor, školenia, profesijný rozvoj zamestnancov, monitoring, analýza, hodnotenie pracovných miest v spoločnosti a zaisťovanie ľudských zdrojov, monitoring postojov zamestnancov k spoločnosti, zamestnaneckých vzťahov, vedenie a koordinácia zamestnancov, rozdeľovanie úloh a kontrola ich plnenia, motivovanie, hodnotenie zamestnancov, spolupráca s ostatnými útvarmi organizácie, vedenie príslušnej dokumentácie.

Osobnostné predpoklady: vysoké požiadavky na sebakontrolu, sebaovládanie, schopnosť sociálneho kontaktu, teoretické myslenie, samostatné myslenie, organizačnú schopnosť, kultivovanosť vystupovania a vzhľadu, istotu, pohotovosť vystupovania. V rámci tejto pozície sú kladené požiadavky na predstavivosť pre procesy a udalosti, tvorivé myslenie, písomný a slovný prejav, samostatnosť, schopnosť pracovať v tíme, schopnosť prijať zodpovednosť, rozhodnosť, odolnosť voči mentálnej záťaži, krátkodobú pamäť, dlhodobú pamäť, koncentráciu pozornosti, presnosť, precíznosť, flexibilitu, rozdelenie pozornosti.

Optimálne školské vzdelanie: Vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa v odbore ľudské zdroje a personálny manažment.

Alternatívne vzdelanie: Vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa v odbore ekonomika a manažment podnikania. Vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa v odbore pedagogika. Vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa a vyššie odborné vzdelanie (vyššie vzdelanie ukončené absolutóriom).

Predpísaná prax: Výkon tejto pracovnej pozície nevyžaduje zákonom stanovenú odbornú prax.

Skúsenosti z praxe ukazujú, že na tejto pozícii je vhodné aj vzdelanie v odbore: pedagogika, psychológia, andragogika.

G. Zala (2000, s.49) uskutočnil v roku 1999 prvoetapovú výskumnú sondu, ktorá vyšpecifikovala vybrané oblasti nárokov kladených na personálnych manažérov: dominancia osobnosti (vnútorná sila a energia), sebadôvera, sebavedomie, inteligenčná dispozícia, percepčná pohotovosť, sociálna zrelosť, vitalita a sila motívov, cieľavedomosť, dôslednosť, chápania komplexných javov, psychická vyrovnanosť, odborné profesijné poznatky, adaptabilita, empatia, sociabilita, odolnosť voči psychickej záťaži, orientácia v sociálnych situáciách, istota vo vystupovaní.

Uplatnenie personálneho manažéra na trhu práce (Švecová, 2010):

Akademická sféra: učiteľ/prednášateľ, výskumník, poradca v oblasti ľudských zdrojov.

Vládna sféra: projektový manažér, špecialista, poradca, analytik, hovorca / PR špecialista v oblasti ľudských zdrojov.

Korporátna séra (privátny sektor): novinár, živnostník, tréner, kouč, konzultant pre dodávateľa služieb špecializovaný na ľudské zdroje.

Vzdelávanie manažérov

Moderné organizácie vedia, že najväčší triumf nie je v materiálnych, ale v ľudských zdrojoch. Každý podnik by mal preto dbať na to, aby kľúčové pozície v tejto oblasti boli obsadené takými pracovníkmi, ktoré konkurenčné spoločnosti nemajú. Je len veľmi málo povolaní, pri ktorých si človek počas svojej profesijnej kariéry dokáže vystačiť tým, čo sa naučil počas prípravy na povolanie. Preto by si mali organizácie budovať pozitívnu filozofiu k vzdelávaniu a rozvoju svojich zamestnancov. Z ekonomického hľadiska ide o dlhodobú a perspektívnu investíciu, s vyhliadkou na lepšie postavenie na pracovnom trhu. Z psychologického aspektu starostlivosť o rozvoj a edukáciu zamestnancov prináša lojalitu, vernosť, lepšiu výkonnosť, kariérny postup a dobré meno organizácie. Ukazovateľom úspešnej organizácie je nielen výber vhodných zamestnancov, ale aj ich rozvoj a udržanie.

V. Gábor (2008, s. 25) uskutočnil prieskum, ktorého sa zúčastnilo 157 podnikov, a z ktorého vyplynulo, že len 43 % podnikov má vypracovanú stratégiu rozvoja ľudských zdrojov a v 57 % skúmanej vzorky táto stratégia absentuje.

V roku 2007 B. Potašová (Potašová, 2007, s.77-85) uskutočnila empirické skúmanie o stave manažérskeho vzdelávania. Prieskum, ktorého sa zúčastnilo 64 manažérov z celej Slovenskej republiky zo štátneho a súkromného sektora so slovenskou a zahraničnou účasťou priniesol nasledujúce výsledky:

Na otázku, či majú manažéri určité skúsenosti s manažérskym vzdelávaním 81,3% odpovedalo, že už absolvovali nejaké manažérske vzdelávanie a 40,6% má o tomto vzdelávaní aj doklad o absolvovaní vzdelávania – prevažne certifikát, 18,8 % respondentov neabsolvovalo manažérske vzdelávanie. Medzi tri najviac využívané metódy a formy respondenti zaradili: hard skills vzdelávanie, soft skills vzdelávanie, jazykové vzdelávanie.

V otázke, do akej miery absolvent vzdelávania uplatňuje získané vedomosti a spôsobilosti pri výkone práce a na koľko percent odhadujú manažéri uplatňovanie získaných poznatkov z tohto vzdelávania v praxi, všetci respondenti v priemere udali 54 percentné využívanie týchto poznatkov v praxi.

Perspektíva postupu manažérov vďaka absolvovaniu manažérskeho vzdelávania: bola v 45,3 % prípadoch kladná a v 23, 4 % záporná.

Názor na najefektívnejšiu formu/druh vzdelávania bol v 43,8% soft skills vzdelávanie, 37,5 % koučing a takmer 30 % workshop a mentoring.

Medzi efektívnymi formami/druhmi vzdelávania dominujú hard skills vzdelávanie, indoor a outdoor vzdelávanie, MBA a ai.

Na otázku, aké manažérske vzdelávanie plánujú respondenti absolvovať v budúcnosti - 12,5 % opýtaných plánuje začať štúdium jedného z najnáročnejších štúdií manažérskeho vzdelávania MBA. Ten istý počet opýtaných uviedlo ďalší rozvoj prostredníctvom soft skills vzdelávania, takmer 10 % plánuje rozšíriť svoje jazykové znalosti.

V položke, či považujú štúdium manažérov v SR za rovnako efektívne ako štúdium v zahraničí odpovedalo 48, 5 % že efektivita manažérskeho vzdelávania je vyššia v zahraničí než v SR a ako dôvody uviedli: nízka úroveň lektorov (31,0 %), nedostatočná kvalita vzdelávania (28,5%), veľa teórie, málo praxe, v SR nie sú renomované školy a certifikáty a tituly nemajú tradíciu (19,4%), zahraničné firmy majú inú kultúru, vzdelávanie v SR ju málo reflektuje (12,9%).

Absolvovanie vzdelávania podľa vlastníka spoločnosti: 63, 0 % respondentov zo slovenských podnikov uviedlo absolvovanie manažérskeho vzdelávania v porovnaní s manažérmi v nadnárodných spoločnostiach (93,0%).

Kým v slovenských podnikoch prevládajú tradičné, často už rokmi overené spôsoby vzdelávania (samoštúdium, jazykové vzdelávanie, indoor vzdelávanie), v nadnárodných, kde je rozdiel najmarkantnejší, sú to predovšetkým: soft a hard skills vzdelávanie, indoor vzdelávanie, e-Learning a pod.

41 % manažérov sa domnieva, že manažérske štúdium doma i v zahraničí je rovnako hodnotené a efektívne, 48 % si myslí opak a 11% manažérov toto štúdium nevedelo posúdiť.

Dôležitým ukazovateľom úspešnej investície do vzdelania je kvalitne vypracovaná stratégia a analýza edukačných potrieb danej spoločnosti. Tá prihliada nielen na analýzu jednotlivých úsekov spoločnosti, jednotlivcov, ale aj na ciele a postavenie celej organizácie. Základom pre vypracovanie stratégie rozvoja a vzdelávania zamestnancov je zodpovedanie otázok: Aký je súčasný stav? Kde sú najväčšie nedostatky? Čo môžeme pre to urobiť? Ako to urobiť? Čo chceme v budúcnosti dosiahnuť a ako?

Strategické rozvíjanie ľudských zdrojov je komplexný, neustále vyvíjajúci sa proces. Jeho cieľmi sú: vytvorenie prostredia podnecujúceho k vzdelávaniu a rozvoju pracovníkov, rozvoj intelektuálneho kapitálu, podpora a presadzovanie podnikového tímového a individuálneho učenia a vzdelávania, vytváranie prostredia, v ktorom sa nadobudnuté vedomosti rozvíjajú a riadia systematicky. Pri strategickom riadení ľudských zdrojov sa niekedy rozlišuje medzi pojmami vzdelávanie a rozvoj. Vzdelávanie sa týka rozvoja zručností, ktoré sú potrebné na zlepšenie vykonávania momentálneho zamestnania a rozvojom ako širšie zameraným pojmom rozumieme prínos z hľadiska budúceho profesionálneho rastu a to nielen v danej organizácii, ale aj mimo nej (Šindleryová, 2008, s.11,14).

Pri tvorbe rozvojovej stratégie si musíme položiť dve zásadné otázky: orientovať sa pri rozvoji manažérov na ich slabé stránky alebo na ich silné stránky?. Teda stavať na ich prednostiach alebo vyrovnávať nedostatky? (Burger, 1999, s. 21-24)

Princíp rozvoja založený na „venovaní sa nedostatkom“ je vhodný, ak manažér spĺňa základné požiadavky pre danú funkciu, ale nedosahuje optimálnu pripravenosť. Nevýhodou je produkcia priemerných ľudí.

Rozvojová stratégia založená na raste v oblastiach, kde má manažér výborné osobnostné predpoklady v praxi znamená, že podnik si vychová mimoriadnych ľudí na zabezpečenie konkurencieschopnosti. Nevýhodou je fakt, že málo rozvinuté oblasti sa zanedbávajú, a preto manažér nie je 100% pripravený plniť požiadavky svojej funkcie.

Vychovávať manažérov v rámci svojej organizácie znamená zabezpečiť, aby mali vedomosti, zručnosti, postoje, skúsenosti. Všetky položky sa značne vzájomne prelínajú. Preto by pri príprave personálneho manažéra malo dôjsť ku kombinácii prednášok, tréningov s vnútropodnikovými nástrojmi (rotácia, tútorstvo...)

Vzdelávanie manažérov je odlišné od vzdelávania ostatných skupín zamestnancov. Je to predovšetkým charakterom manažérskej práce, ktoré sa prejavuje vo vodcovskej a rozhodovacej schopnosti, schopnosti prekonávať prekážky, uskutočňovať zmeny a viesť ľudí a pod. Tento druh vzdelávanie je vhodné realizovať tak, aby sa manažéri učili riadiť pod vedením skúseného manažéra. Dôraz sa kladie na vzdelávanie pri výkone práce. Vhodným doplnkom vzdelávania je spestriť vzdelávanie aj vzdelávaním mimo pracoviska a to formou kurzu, ktoré poskytujú manažérovi koncentrované vedomosti a pomáhajú mu ohodnotiť si vlastné, individuálne predpoklady na vedenie – posúdenie slabých a silných stránok či zhodnotiť doterajšie skúsenosti a vypracovanie postupu ďalšej kariéry, komunikácia s okolím atd. (Kalivodová, 2000, s.205).

Pri vzdelávaní tejto špecifickej cieľovej skupiny je potrebné využívať efektívne metódy a formy, ktoré budú zohľadňovať psychologické, sociologické, andragogické, fyziologické a sociálne špecifiká dospelých. Dôležité je prihliadať na to, aby manažéri ako účastníci vzdelávania neprežívali sériu neúspechov, ktoré by oslabili ich motiváciu. Je teda potrebné dbať na to, aby sa vzdelávanie prepájalo s ich činnosťou, záujmami, s celým biodromálnym konceptom a s pracovnom –životným behom (Zala, 1999, s.19).

Ivan Burger (1999, s.21) definoval tri základné oblasti potrieb prípravy manažérov:

odborná kvalifikácia

metodické kompetencie (plánovanie, rozhodovanie, kontrolovanie,..)

sociálne spôsobilosti (ľudský rozmer osobnosti manažéra – rozvoj „koučovanie“ ľudí, riadenie pracovných tímov, vedenie ľudí).

Gabriel Zala (1999, 17-19) vidí problematiku vzdelávania manažérov hlavne v nasledujúcich oblastiach:

V manažérskych funkciách je dopyt po manažéroch, ktorí sú schopní byť internacionálne efektívni, schopní adaptovať sa na cudzie kultúrne prostredie, kvalitne ovládajú prácu s ľuďmi, disponujú vysokým vzdelaním, sú komunikatívni a erudovaní v marketingových a obchodných aktivitách, majú dostatočné vedomosti z oblasti psychológie, sociológie, andragogiky, z právnej vedy, ekonómie a tvorby životného prostredia.

Z psychologickej oblasti je vhodné absolvovať výcvikové programy s tematikou sebapoznania, poznania iných, komunikačných schopnosti, rétoriky, efektívneho prezentovania informácií, asertivity, rozhodovania v podmienkach neurčitosti a rizika, konštruktívne riešenie konfliktov, organizácia a racionalizácia vlastnej manažérskej práce, vedenie tímov, tvorba a manažment pracovných skupín , senzitivita, empatia, rozvoj sociálnej kompetencie.

Ďalším cieľom prípravy manažérov a manažérskych adeptov v súčasnosti je podnietiť záujem o samovzdelávanie s prvkami sebakultivácie, sebarozvoja, sebaaktualizácie.

Ako ukázali výsledky výskumov, slovenskí manažéri majú záujem o vzdelávanie a je teda aj na nás, andragógoch poskytnúť im to, čo im v rámci svojho odboru poskytnúť môžeme a čo pri svojej práci, napríklad v oblasti vzdelávania zamestnancov potrebujú. Podľa môjho názoru by mal mať každý manažér a nielen ten, ktorý pracuje v oblasti ľudských zdrojov, kvalitný andragogicko-psychologický základ, na ktorom možno stavať ďalšie odborné poznatky. Možnosti, ako sa vzdelávať ďalej, je v súčasnosti veľa: formou seminárov, workshopov, postgraduálne štúdium a pod. Samotný manažér by mal vedieť správe zreflektovať svoje edukačné potreby v kontexte svojej náplni práce a filozofie organizácie a vybrať si to, čo najviac potrebuje.

Zoznam bibliografických odkazov

BURGER, Ivan. 1999. Príspevok ku vzdelávaniu manažérov. In *Vzdelávanie dospelých,* ISSN 1335-2350, roč. 4, č. 3, s. 21 – 24.

BUTORACOVÁ-ŠINDLERYOVÁ, Ivana. 2008. Podniková kultúra a jej vzťah k strategickému riadeniu ľudských zdrojov v novodobom trende celoživotného vzdelávania. In *Manažment podnikania a vecí verejných*, ISSN 1335-0510, roč. 3, č. 7, s.11 – 14.

GÁBOR, Vladimír. 2008. Súčasné podmienky vzdelávania a rozvoja zamestnancov. In *Ekonomické-manažérske spektrum*, ISSN 1335-2350, roč. 2, č.1, s. 30 – 31.

Internetový sprievodca trhom práce [online]. Dostupné na: < http://www.istp.sk/ktp/priprava-certifikaty/personalny-manazer-30673.php>.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna a kol. 2008. *Personálny manažment*. Bratislava : Iura Edition, 235s. ISBN 978-80-8078-192-7.

KALIVODOVÁ, Jana. 2000. Vzdelávanie ako systém udržania dynamiky rozvoja firmy. In *Poradca*, ISSN 1335-3799, č. 2, s. 205.

Katalóg pracovných pozícií / Ľudské zdroje a pesonalistika [online]. Dostupné na: < http://www.pozicie.sk/ludske-zdroje-a-personalistika>.

POTAŠOVÁ, Bronislava. 2007. Formy a metódy vzdelávania manažérov v Slovenskej republike. Názory manažérov na ich vzdelávanie. In *Vzdelávanie dospelých*, ISSN 1335-2350, roč. 12, č. 1, s.77 – 85.

ŠVECOVÁ, Stanislava. 2010. *Z HR profesionála na konzultanta alebo keď HR túži po kariérnej zmene.* Bratislava : Raabe, 94 s. ISBN 978-80-89182-55-8.

TUMA, Miroslav. 2000. Trendy formovania obsahu prípravy manažérov. In *Vzdelávanie dospelých*, ISSN 1335-2350, roč. 5, č. 1, s. 25 – 26.

ZALA, Gabriel. 2000. Personálny manažment a jeho psychologické aspekty v súčasnosti. In *Vzdelávanie dospelých,* ISSN 1335-2350, roč. 5, č. 3, s. 47 – 49.

ZALA, Gabriel. 1999. Vzdelávanie manažérov v období globálnej konkurencie. In *Vzdelávanie dospelých,* ISSN 1335-2350, roč. 4, č. 3, s. 17 – 20.