

MBA studium v podmínkách české praxe

současnost a budoucnost vzdělávání
manažerů v ČR

Petr Otáhal a kolektiv

Vzdělávání vedoucí k úspěchu

Co jste o MBA nevěděli

Manažerské studium v ČR

MBA studium ve světě





MBA studium v podmínkách české praxe

současnost a budoucnost vzdělávání
manažerů v ČR

Petr Otáhal a kolektiv



GRADA Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována ani šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

**Petr Otáhal, Hana Vývodová,
Lenka Prokopová, Vlad'ka Roldánová**

**MBA studium v podmínkách české praxe
Současnost a budoucnost vzdělávání manažerů v ČR**

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 7012. publikaci

Odpovědný redaktor Šárka Kratochvílová

Realizace obálky Vojtěch Kočí
Sazba Antonín Plicka
Počet stran 184
První vydání, Praha 2018
Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2018
Cover Photo © depozitphotos.com

ISBN 978-80-271-2178-6 (ePub)
ISBN 978-80-271-2177-9 (pdf)
ISBN 978-80-247-2017-3 (print)

Obsah

O autorech	7
Předmluva	9
Úvod	11
Celoživotní učení	13
Formální vzdělávání v ČR	15
Neformální vzdělávání v ČR	19
Neformální vzdělávání českých lídrů	21
Národní soustava kvalifikací	22
Lektor dalšího vzdělávání	26
Je rozšíření vzdělání užitečným řešením pro zlepšení kompetencí manažera?	31
Skutečné potřeby trhu	33
Oslabování globalizace	33
Rychlost změn	34
Atributy života na manažerské pozici: Proč je okolo šéfa tolik otazníků?	38
Od vědomí potřeby podpory k její realizaci, aneb Motivy pokračovat ve vzdělávání ...	41
Volby témat aneb Realita postoje ke změnám v prostředí českých výrobních firem	44
Jak poznat, že vzdělání potřebuji a jak poznat dobrého vzdělavatele – lektora?	47
Kritéria úspěchu vzdělávání	49
Aplikace vzdělávání v praxi a návaznost jednoho ukončeného vzdělání na následující další	50
Problematika studia MBA	51
Co to je MBA	51
Vzdělávání manažerů	56
Specifické podmínky vzdělávání manažerů	57

Elektronické učení a jeho úskalí	60
MBA jako zaměstnanecký benefit	63
Akreditace MBA programů v České republice	63
Příjemce studia MBA	66
Profil absolventa MBA programů	67
Instituce poskytující v ČR vzdělávací MBA program	68
MBA v zahraničí	77
DBA	79
Výhody a nevýhody studia MBA v České republice	80
Co se zájemce o MBA studium dozví z veřejně dostupných zdrojů	82
Jak si vybrat kvalitní MBA školu	83
Návrh řešení v ČR	86
Návrh kritérií akreditace programů MBA	89
Závěrečné shrnutí	92
Seznam použitých zkratk	95
Rozhodování místo závěru	97
Seznam tabulek	99
Seznam obrázků	99
Seznam grafů	99
Přílohy	101

O autorech

Petr Otáhal je absolventem Fakulty práva Panevropské vysoké školy v Bratislavě a nástavbového studia LL.M. a MBA. Bezmála čtvrt století se aktivně věnuje personalistice a posledních patnáct let také aplikaci andragogiky v praxi. V současné době je prezidentem Svazu personalistů České republiky, prezidentem Asociace odborníků v andragogice ČR, předsedou Klubu personalistů Moravy a Slezska, předsedou představenstva vzdělávacího a poradenského institutu Petr Otáhal, a. s., a dále je aktivní v celé řadě dalších spolků a profesních sdružení u nás i v zahraničí. Spolupodílel se na oponentuře ratingu vzdělávacích institucí a je spoluvůrcem profesních kodexů pro lektory a vzdělávací instituce.

Hana Vývodová je absolventkou bakalářského oboru Profesní a sociální poradenství na Filozofické fakultě Ostravské univerzity a magisterského oboru Andragogika na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci. V průběhu více než dvacetileté profesní praxe pracovala v oblastech poradenství pro nezaměstnané a analýz trhu práce, sociální práce pro žadatele o azyl a také řízení projektů zaměřených na gender, multikulturní problematiku či vzdělávání pedagogických pracovníků. Zúčastnila se zahraničních stáží ve Švédsku, Irsku, Německu a Portugalsku. Pracovala jako personalistka a specialista vzdělávání ve zdravotnictví a metodička lektorského týmu. V posledních letech působí ve vzdělávací a výzkumné organizaci na pozici andragoga a výzkumníka a angažuje se v Klubu personalistů Moravy a Slezska.

Lenka Prokopová je absolventkou Filozofické fakulty Ostravské univerzity a Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze. Dlouhodobě se věnuje vzdělávání dospělých, především andragogické didaktice. Má rozsáhlé zkušenosti jako lektorka, věnuje se také e-learningovému vzdělávání, koučování a kariérenímu poradenství.

Vlad'ka Roldánová je trenérkou, konzultantkou a koučkou s úspěšnou osmnáctiletou praxí s vedením procesu změny prostředí velkých i malých firem. Absolvovala Národohospodářskou fakultu Vysoké školy ekonomické v Praze a Université Sorbonne Paris. Specializuje se na optimalizaci komunikačních procesů ve firmách a na práci se vzta-hovou manipulací na pracovišti. Je autorkou konceptu Fórum Industriale – praktická řešení pro výrobní sféru.

Předmluva

Vážený čtenáři,

dostává se vám do rukou publikace autorů pracujících téměř čtvrtstoletí ve vzdělávání dospělých – andragogice a v personalistice v České republice i v zahraničí.

V České republice vychází ročně několik knih, které poskytují přesné teoretické informace o vzdělávání dospělých a o organizování vzdělávacích akcí. Tyto knihy přes vysoce kvalitní teoretický obsah mnohdy postrádají konkrétní praktické informace a návody. Také se daří naučným knihám o vedení vzdělávacích akcí, které jsou vesměs, díkybohu, psány zkušenými praktiky.

Cílem této knihy je poskytnout vedoucímu pracovníkovi nebo personalistovi zdroj informací pro jeho správné rozhodování o zapojení manažerů a majitelů firem do formálního nebo neformálního vzdělávacího procesu. Kniha je také vhodnou doplňující studijní publikací pro manažerské, personální, pedagogické a andragogické vysokoškolské obory pomáhající rozšířit penzum praktických vědomostí studentů.

V první části kniha poskytuje ucelené informace o profesním vzdělávání manažerů a zaměřuje se na vzdělávací systém dospělých a ve druhé části pak na profesní MBA studium pro manažery poskytované v České republice.

Úvod

Systematické formální nebo neformální vzdělávání je pro manažera stejně důležitou disciplínou, jako je zadávání úkolů spolupracovníkům, řízení porad nebo motivování zaměstnanců. Hraje klíčovou roli v úspěchu každého manažera. Přesto je tato disciplína manažery často přehlížena, odsouvána v prioritách až na poslední místo. Přitom nutnost získávat nové informace, konfrontovat svá zjištění s poznatky jiných, mít pokoru k názorům druhých a pozitivně zatěžovat mozek vede prokazatelně k úspěšnějším pracovním výkonům.

Proč se tedy manažeři často a rádi ohání větou typu: „Rád bych, ale nemám na to čas,“ nebo „Teď ne, uvidíme příští rok...“, a odhání od sebe vzdělávání? Vždyť i historicky ve slovnaté Říši středu vládci pochopili, že vzdělaný úředník státního aparátu je mnohem přínosnější pro rozvoj jejich země, než dědičně volený šlechtic, jako tomu bylo v Evropě. Na našem území byl zase povolán rytíř systematicky vychovávan a vzděláván v boji a lovu starším a zkušenějším členem družiny. Za chyby se tvrdě platilo.

Manažer dnešní doby se pohybuje v globalizovaném světě, celá řada formálních a neformálních pravidel manažerského vedení a manažerské komunikace zaniká nebo se rozvolňuje. Ještě před pár lety byl pro manažera téměř povinným „dress codem“ oblek s vázankou, dnes nosí manažer cokoliv.

Moderní časopisy nám servírují příběhy výjimečných lidí a není bez zajímavosti, že celá řada celosvětově uznávaných majitelů firem a jinak úspěšných (moderně vnímáno „bohatých“) lidí má pouze základní vzdělání. To však bývá chybně interpretováno tak, že se nevzdělávali, což je kardinální omyl. Tito lidé, dle vyprávění jich samotných, velmi tvrdě denně pracují a mj. velkou část svého profesního života se vzdělávají – neformálně. Primární vzdělání mají v drtivé většině všichni a terciální neabsolvovali z různých důvodů (např. finanční možnosti, mladistvá nerozvážnost).

Za neochotou dnešního manažera k rozvoji jeho manažerských a osobních dovedností stojí v podstatě dvě skutečnosti. Jednak je to netrpělivost moderního člověka v manažerské pozici vybudovaná každodenním plněním rozličných úkolů, vyšší mírou povrchnosti a fluktuace, přeskakováním na sociálních sítích, zkracováním mediálních sdělení a absencí četby, snaha mít úspěch hned a s minimem námahy. Dále to může být

i jeho negativní vzpomínka na primární a terciální vzdělávací systém, kterým za mládí procházel, nebo kombinace obojího.

Tím není řečeno, že jsou současní manažeři a budoucí manažeři špatní nebo méně schopní. Naopak. V mnoha ohledech a úspěších předčí „tesilové“ kravatáky osmdesátých let, „kapitány“ českého průmyslu let devadesátých a „zpovynané“ manažery prvního desetiletí nového století. Jenom se v mnoha věcech zbytečně vlamují do otevřených dveří, zbytečně si přidělávají práci a starosti, a to kvůli nevědomosti.

V průběhu více než dvou desítek předchozích let i nyní jsme ve své každodenní vzdělávací práci konfrontováni s úspěšnými a méně úspěšnými či neúspěšnými manažery, kteří s námi řeší svoji firemní a osobní strategii, rozvoj svých firem atd. Jednoznačně je mezi nimi vidět manažery, kteří se vzdělávají, nechají si rádi poradit, mají pokoru, a ty druhé. Kdo z nich má větší hmotný počinek a duchovní požitek je snadné uhodnout.

Jaké motivační nástroje a jaké přesvědčovací metody tedy použít, aby vedoucí pracovník efektivně využil současnou nabídku vzdělávání? Na tuto jednoduchou otázku nehledejme zbytečně složité odpovědi.

Celoživotní učení

Celoživotní učení zahrnuje všechny možnosti učení v dětství i v dospělosti, v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému i mimo něj. Poskytuje člověku možnost vzdělávat se v různých stadiích svého rozvoje v souladu s vlastními zájmy, úkoly a potřebami. Podporuje nejen osobnostní rozvoj člověka, ale usiluje také o rozvoj v oblastech pracovního a občanského života. Jde o celoživotní proces, který přispívá k lepšímu postavení člověka na trhu práce, je jedním z nástrojů, jak reagovat na nové podmínky a změny, a podporuje konkurenceschopnost ekonomiky obecně.

Celoživotní učení vychází ze zásady, že konkrétní získané kompetence nejsou tak cenné jako schopnost učit se. Mluví se tedy o celoživotním učení, nikoliv vzdělávání, aby se tím zdůraznil aktivní přístup jedince a význam i takových učebních aktivit každého člověka, které nemají organizovaný ráz, tzn. samostatného učení při práci, při pobytu v přírodě, na kulturních akcích apod. Vzdělávání v tomto kontextu je chápáno jako činnost lektora.

Pojem vzdělání je vymezován nikoli jako proces, ale jako stav, k němuž učení či vzdělávání vede. Jedná se tedy o souhrn osvojených znalostí, dovedností a schopností člověka. V užším významu je vzdělání chápáno jako formálně uznané výsledky učení.

Celoživotní učení zahrnuje tři základní typy vzdělávání:

- **Formální vzdělávání** je realizováno ve vzdělávacích institucích, zpravidla ve školách. Je legislativně ukotveno. Dle Strategie celoživotního učení ČR¹ zahrnuje získávání na sebe navazujících stupňů vzdělání (základního vzdělání, středního vzdělání s výučním listem, středního vzdělání s maturitní zkouškou, vyššího odborného vzdělání, vysokoškolského vzdělání), jejichž absolvování je potvrzováno příslušným osvědčením (výučním listem, maturitním vysvědčením, vysokoškolským diplomem apod.).

¹ Strategie celoživotního učení ČR. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. [cit. 2018-06-08]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/strategie-celo-zivotniho-uceni-cr>

- **Neformální vzdělávání** je poskytováno v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucích, nestátních neziskových organizacích, ve školských zařízeních a dalších organizacích. Neformální vzdělávací aktivity jsou více organizačně decentralizované, obsahově i procesně pružnější a mohou mít relativně kratší trvání, což z nich činí účinný nástroj k vyrovnávání se s aktuálními potřebami v osobním životě, v zaměstnání, v podnikání či obecněji s požadavky na trhu práce. Patří sem např. organizované volnočasové aktivity pro děti, mládež a dospělé, kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy, rekvalifikační kurzy, ale také krátkodobá školení a přednášky. Nutnou podmínkou pro realizaci tohoto druhu vzdělávání je účast odborného lektora, učitele či proškoleného vedoucího. Nevede k získání stupně vzdělání.
 - **Informální učení** je chápáno jako proces získávání vědomostí, osvojování si dovedností a kompetencí z každodenních zkušeností a činností v práci, v rodině, ve volném čase. Zahrnuje také sebevzdělávání, kdy učící se nemá možnost ověřit si nabyté znalosti. Informální učení nemusí být učním úmyslným, takže často ani sami účastníci nemusí rozeznat, jak přispívá k nabývání nových vědomostí a dovedností. Na rozdíl od formálního a neformálního vzdělávání je neorganizované, zpravidla nesystematické a institucionálně nekoordinované.
- (Zdroj: Strategie celoživotního učení ČR)

Celoživotní učení předpokládá prolínání uvedených forem učení v průběhu celého života. Vzhledem k tomu, že termín „celoživotní“ („lifelong“) zdůrazňuje pouze časovou dimenzi vzdělávání, uplatňuje se v poslední době i termín „všeživotní“ („lifewide“) učení, který zdůrazňuje, že učení probíhá ve všech prostředích a životních situacích.

Celoživotní učení je členěno do dvou základních etap, které označujeme jako počáteční a další vzdělávání.

Počáteční vzdělávání zahrnuje:

- Základní vzdělávání – primární a nižší sekundární stupeň (ISCED 1, 2)²;
- Střední vzdělávání – vyšší sekundární stupeň (ISCED 3), nástavbové studium pro absolventy středního vzdělání s výučním listem (ISCED 4) ukončené maturitní zkouškou;
- Terciární vzdělávání – vyšší odborné a vysokoškolské vzdělávání (ISCED 5, 6).

² V souvislosti s klasifikací vzdělání hovoříme o ISCED (International Standard Classification of Education). Používá se ve statistikách po celém světě za účelem shromažďování, sestavování a analyzování mezinárodně srovnatelných údajů. Klasifikace ISCED je referenční

Další vzdělávání probíhá po dosažení určitého stupně vzdělání, resp. po prvním vstupu vzdělávajícího se na trh práce. Zpravidla bývá zaměřeno na různorodé spektrum vědomostí, dovedností a kompetencí důležitých pro uplatnění v pracovním, občanském i osobním životě. Nové příležitosti pro vzdělávání jsou potřebné v jakékoli fázi života. Hlavním cílem dalšího vzdělávání je získávat nové znalosti a osvojovat si nové dovednosti, a tím reagovat na změny prostředí a nové podmínky. Další vzdělávání je chápáno jako součást celoživotního učení, které vede přímo nebo nepřímo ke zvýšení konkurenceschopnosti jedince, ke zlepšení jeho pozice na pracovním trhu, a tím zvýšení produktivity a konkurenceschopnosti společnosti³.

Formální vzdělávání v ČR

Účast dospělé populace ve formálním vzdělávání je v zásadní míře podmíněna možností sladit toto vzdělávání s ostatními, zejména pracovními či rodinnými povinnostmi. Kromě denního studia se proto nabízí také další formy vzdělání.

U středoškolského vzdělání se jedná o tyto formy:

- Večerní forma vzdělávání je výuka organizovaná pravidelně několikrát v týdnu v rozsahu 10 až 18 hodin týdně v průběhu školního roku zpravidla v odpoledních a večerních hodinách.
- Dálková forma vzdělávání je samostatné studium spojené s konzultacemi v rozsahu 200 až 220 konzultačních hodin ve školním roce.

klasifikace, slouží pro uspořádání vzdělávacích programů a odpovídajících kvalifikací do vzdělávacích úrovní a oborů. Je výsledkem mezinárodní dohody a je oficiálně přijatá Generální konferencí členských států UNESCO. Stávající verze je z roku 2011, původní verze vznikla v roce 1997. Česká verze tohoto mezinárodního standardu je CZ-ISCED.

Kvalifikace, vycházející z formálního vzdělávání, jsou v klasifikaci ISCED zahrnuty. Neformální vzdělávání většinou nevede ke kvalifikacím uznaným jako formální kvalifikace příslušnými národními vzdělávacími úřady nebo nevede ke kvalifikacím vůbec.

Klasifikace vzdělání (CZ-ISCED 2011). *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-06-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_vzdelani_cz_isced_2011

³ Politika EU v oblasti vzdělávání dospělých. *Vzdělávání a odborná příprava: Podporovat vzdělávání a odbornou přípravu v Evropě a mimo ni* [online]. [cit. 2018-06-20]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/education/policy/adult-learning_cs

- Distanční formou vzdělávání se rozumí samostatné studium uskutečňované převážně nebo zcela prostřednictvím informačních technologií, popřípadě spojené s individuálními konzultacemi.
- Kombinovanou formou vzdělávání je střídání denní a jiné formy vzdělávání stanovené školským zákonem.

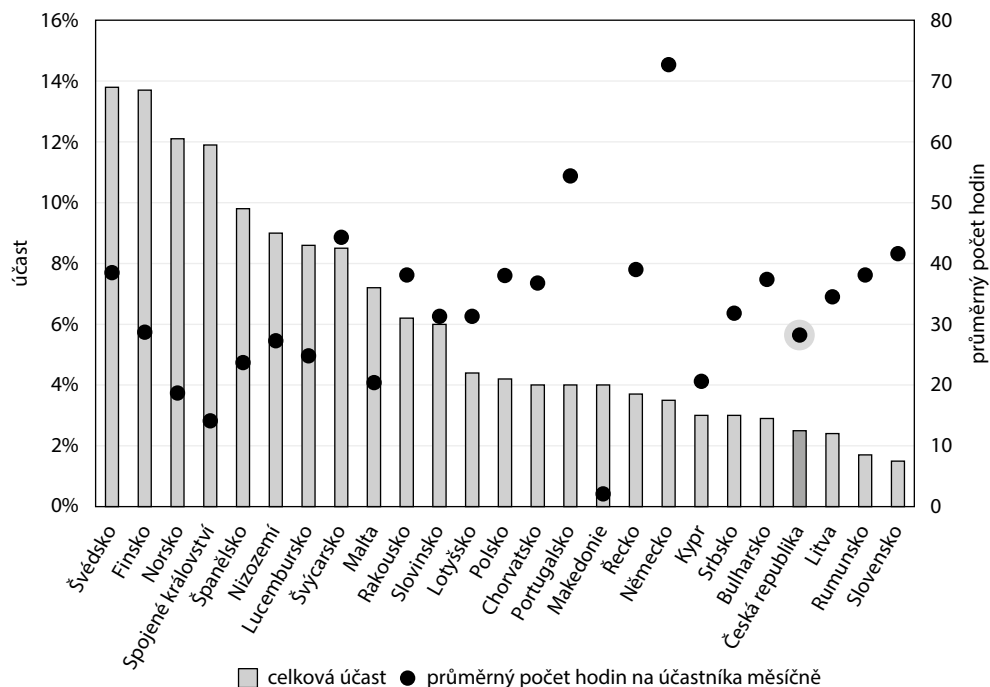
Podle vysokoškolského zákona č. 111/1998 Sb., § 44, mají dospělí na vysokých školách možnost studovat ve třech možných formách studia:

- Prezenční studium je výuka, která probíhá ve všední dny, a to v podobě přednášek, seminářů, cvičení, laboratorních praktik apod. Školský zákon č. 561/2004 Sb., na rozdíl od vysokoškolského, prezenční studium nezná, ale hovoří o tzv. denní formě vzdělávání.
- Distanční studium je uskutečňováno zcela nebo převážně prostřednictvím informačních technologií, popřípadě je doplněno individuálními konzultacemi (zákon č. 561/2004 Sb., § 25).
- Kombinované studium představuje střídání denní a jiné formy vzdělávání stanovené zákonem a vedle samostudia zahrnuje i přímý kontakt s vyučujícími.

Účast dospělých Čechů ve formálním vzdělávání je v kontextu zemí Evropské unie podprůměrná, počet hodin strávený vzděláváním měsíčně spíše průměrný (AES – Adult Education Survey 2016). Lze tak odvodit, že přestože dospělí mají řadu příležitostí, jak se do formálního vzdělávání, které je ve veřejných vzdělávacích institucích poskytováno zdarma, zapojit, do formálního vzdělávacího systému vstupují v dospělém věku ve srovnání s Evropou spíše ojediněle. V roce 2016 se formálního vzdělávání účastnilo pouze přibližně 9 % osob ve věku 18 až 69 let a 3 % osob ve věkové skupině 25 až 64 let (viz Graf 1).

Formální vzdělávání je v České republice záležitostí především mladších osob a se stoupajícím věkem zapojení do tohoto typu vzdělávání prudce klesá (viz Graf 2). Zatímco v nejmladší sledované věkové kategorii 18 až 24 let se nějaké formě formálního studia věnují dvě třetiny osob (66 %), ve věkové kategorii 25 až 29 let je to již jen 13 %, přičemž i zde lze předpokládat, že se ve většině případů jedná o studenty vyšších stupňů vysokoškolského studia, dokončující své počáteční vzdělávání. Ve věku nad třicet let je účast ve formálním vzdělávání již velmi nízká, mezi osobami staršími 50 let je zapojení do formálního vzdělávání pouze ojedinělé.

Co se týče stupňů studia, 23 % účastníků dalšího formálního vzdělávání navštěvuje střední stupeň vzdělávání, ve kterém převažuje účast ve středoškolském studiu



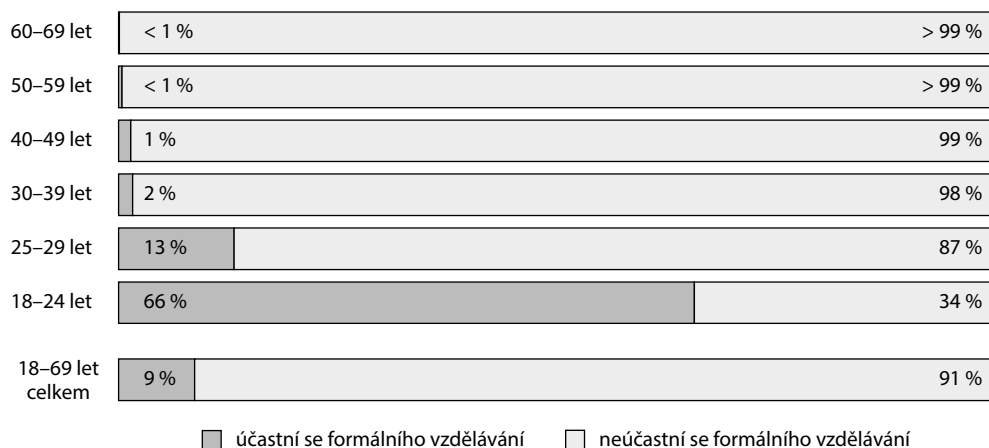
Graf 1 Účast a průměrný počet hodin formálního vzdělávání měsíčně (25 až 64 let) – mezinárodní srovnání (Zdroj: AES 2016, ČSÚ⁴)

zakončeném maturitní zkouškou. 77 % účastníků dalšího formálního vzdělávání se vzdělává v rámci některého z vysokoškolských studijních programů s mírnou převahou studentů bakalářského studia (viz Graf 3).

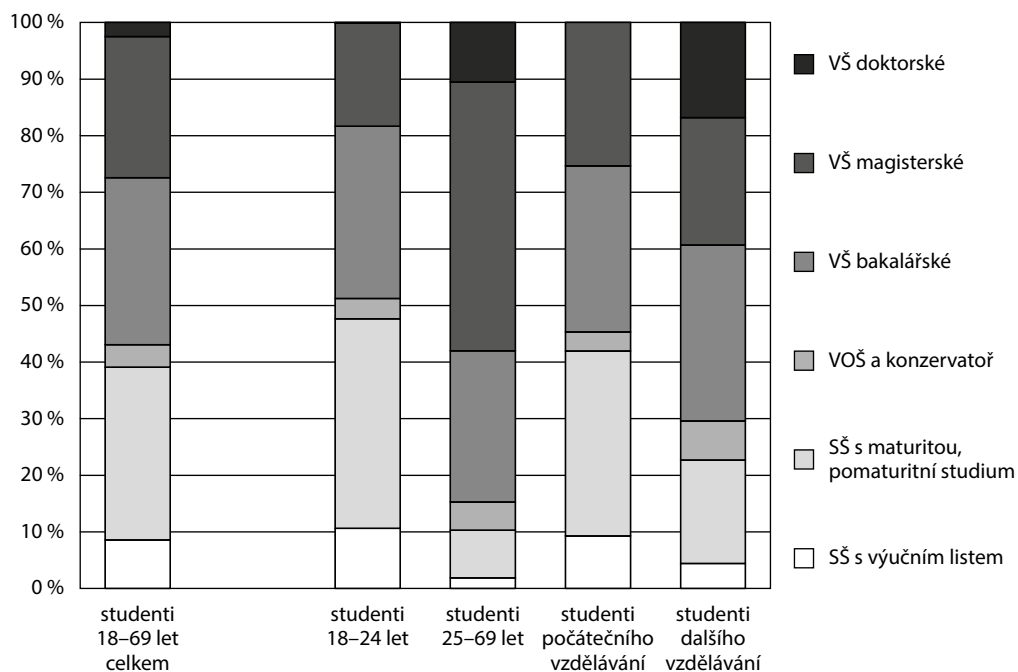
Studenti formálního vzdělávání v České republice významně preferují pro své studium veřejné školy před školami soukromými, a to až z devíti desetin. Přesto však studenti starší 25 let a účastníci dalšího vzdělávání volí oproti mladším studentům počátečního vzdělávání mírně častěji právě školy soukromé. Co se týče forem, stále převažuje prezenční studium, i když významná část může probíhat formou samostudia. Distanční forma studia u nás je spíše výjimečná – v roce 2016 ji využilo pouze necelých 5 % studentů, přičemž se jednalo o studenty terciárního vzdělávání (AES 2016, ČSÚ).

Nejčastější motivací pro účast ve formálním vzdělávání je zvýšení kvalifikace. Konkrétními důvody nejčastěji bývá získání osvědčení, zlepšení kariérních vyhlídek a nabytí nových znalostí a dovedností (AES 2016, ČSÚ).

⁴ Vzdělávání dospělých v České republice – 2016. Český statistický úřad [online]. [cit. 2018-06-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vzdelavani-dospelych-v-ceske-republice-2016>



Graf 2 Účast ve formálním vzdělání dle věkových kategorií (Zdroj: AES 2016, ČSÚ⁵)



Graf 3 Účastníci formálního vzdělávání dle stupně studia, věkových kategorií a typu vzdělávání (Zdroj: AES 2016, ČSÚ)

⁵ Vzdělávání dospělých v České republice – 2016. Český statistický úřad [online]. [cit. 2018-06-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vzdelavani-dospelych-v-ceske-republice-2016>