

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁRSKE KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM**

**2010 – 2013**

**BAKALÁRSKA PRÁCA**

**Martin Ondruška**

**Celoživotné vzdelávanie manažérov**

Praha 2013

Vedúci bakalárskej práce: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2010 - 2013**

**BACHELOR THESIS**

**Martin Ondruška**

**The lifelong education of managers**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Katarína Macúchová Gabrišová

## **Prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojim 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 .....

Martin Ondruška

## **Pod'akovanie**

Chcel by som poďakovať vedúcej bakalárskej práce, pani Ing. Kataríne Macúchovej Gabrišovej za jej cenné rady pri písaní práce, za jej trpezlivosť a ochotu.

## **Anotácia**

Bakalárska práca sa zaoberá tematikou celoživotného vzdelávania vo firme OVB Allfinanz Slovensko a.s. Rozoberá metódy jej vzdelávacieho systému, ich účinnosť a zameranie, ale predstavuje aj túto spoločnosť ako takú, jej ciele a hlavnú činnosť. Dá sa povedať, že hlavná činnosť tejto spoločnosti je budovanie svojej štruktúry a to práve na základe vzdelávania nových a nových manažérov. Metodika výskumu je priame interview s respondentmi a výskum dostupných zdrojov.

## **Kľúčové pojmy**

Budovanie štruktúry, finančné poradenstvo, formy vzdelávania, interná lektorská sieť, motivácia, osobný rozvoj, rozhovory, samoštúdium.

## **Annotation**

This Bachelors Thesis deals with the theme of Lifelong education in company OVB Allfinanz Slovakia a.s. It discusses the methods of its education system, its efficiency and bearing, but also company itself, its aims and main activities. We can say that the main activity of the company is building its structure, and it is on the basis of learning new managers. The research methodology is direct interviews with respondents and research of available resources.

## **Key words**

Building of structure, financial consulting, forms of education, internal lecturing, motivation, personal development, interviews, self-study.

## OBSAH

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČASŤ .....	12
1 VZDELÁVANIE.....	12
1.1 Vzdelávanie.....	12
1.2 Potreba vzdelávania .....	12
1.3 Celoživotné vzdelávanie .....	15
1.4 Pojem andragogika.....	16
1.5 Andragogická didaktika .....	17
1.6 Modely výučby.....	18
1.7 Konceptia samotnej hodiny či kurzu .....	19
1.8 Konkrétne metódy andragogiky .....	21
1.9 Ďalšie rozdelenie metód výučby .....	21
2 VZDELÁVANIE MANAŽÉROV .....	24
2.1 Základné pojmy.....	24
2.1.1 Manažment.....	24
2.1.2 Manažér .....	27
2.1.3 Ľudské zdroje.....	29
2.2 Zručnosti manažéra .....	29
2.3 Teória riadenia ľudí.....	30
2.4 Potrebné schopnosti a vlastnosti na vedenie ľudí .....	31
2.5 Potreba vzdelávania .....	32
PRAKTICKÁ ČASŤ .....	35
3 OVB ALLFINANZ SLOVENSKO a.s. ....	35
3.1 Predstavenie spoločnosti .....	35

3.2 Činnosť OVB .....	38
3.3 Štrukturálny systém spoločnosti .....	39
3.4 Peňažná odmena finančných poradcov a manažérov .....	41
3.5 Verbovanie nových ľudí- rekruiting .....	41
3.6 Vzdelávanie budúcich manažérov.....	42
3.6.1 Úvodné školenie .....	42
3.6.2 Samoštúdium .....	43
3.6.3 Ďalšie školenia .....	44
3.6.4 Certifikované školenia .....	45
3.6.5 Kto robí školenia.....	46
3.6.6 Forma školení .....	46
3.6.7 Prednášky od externých inštitúcií.....	47
3.6.8 Platba za školenia a miesta školení.....	47
3.7 Dôležitosť školení .....	48
3.8 Motivácia.....	49
4 VÝSKUMNÝ PROJEKT A JEHO NÁVRH .....	50
4.1 Návrh výskumného projektu .....	50
4.1.1 Názov práce .....	50
4.1.2 Cieľ práce .....	50
4.1.3 Hypotézy .....	50
4.1.4 Respondenti .....	50
4.1.5 Metóda .....	51
4.1.6 Návratnosť .....	51
4.1.7 Príprava na výskum .....	51
4.1.8 Realizácia výskumu .....	51
4.1.9 Vyhodnocovanie údajov .....	52



4.1.10 Záver .....	52
4.2 Vyhodnotenie vzdelávania v spoločnosti OVB .....	52
4.2.1 Kvalitavzdelávania v OVB všeobecne .....	53
4.2.2 Prínos úvodného školenia .....	54
4.2.3 Prínos ďalších interných školení.....	56
4.2.4 Prínos školení z konkrétnych finančných oblastí .....	58
4.2.5 Kvalita školení externých prednášajúcich .....	59
4.2.6 Význam vzdelávania.....	60
4.2.7 Nutnosť opätovných preškolení.....	62
4.3 Záverečné vyhodnotenie vzdelávacieho systému OVB .....	62
ZÁVER .....	65
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV .....	67
ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV a TABULIEK.....	70
ZOZNAM PRÍLOH.....	72

## ÚVOD

Spoločnosť OVB Allfinanz Slovensko a.s. je momentálne spomedzi finančných inštitúcií venujúcich sa poradenstvu v tejto oblasti jednotkou na trhu. Je to rozrastajúca sa spoločnosť, ktorá má u nás veľký potenciál, vďaka tomu, že si ľudia pomaly začínajú uvedomovať skutočnosť, že ak sa do budúcnosti nezabezpečia nejakým spôsobom skrz poisťku či dôchodkové sporenie sami, štát im pomôže iba do malej miery ak vôbec. Preto má spoločnosť OVB veľký počet potenciálnych budúcich klientov či členov ich vlastnej štruktúry. V súčasnosti iba malé percento Slovákov využíva služby finančných poradcov z akýchkoľvek spoločností. Málo ľudí si je dokonca vedomých ich existencie a spôsobu ich fungovania. Mnoho ľudí si myslí, že pre nich nebude výhodné uzavrieť napríklad poisťku či úver s pomocou človeka napríklad z OVB, pretože si myslia, že ide o nejaký spôsob podvodu. Málo ľudí vie napríklad aj to, že oni sami finančného poradcu platiť nemusia, a že jeho pomoc je ohodnotená samotnou finančnou inštitúciou a nemá vplyv na výšku poplatkov samotného klienta. A práve preto, že vidíme v tejto téme veľký potenciál do budúcnosti, sme sa rozhodli venovať jej v tejto práci bližšiu pozornosť.

Cieľom bakalárskej práce bude zistiť, aké aspekty vzdelávania sú vo vybranej firme najdôležitejšie, a teda na čo sa konkrétne v spoločnosti OVB Allfinanz Slovensko a.s. vzdelávanie manažérov zameriava najviac. Druhým cieľom bude zhodnotiť kvalitu tohto vzdelávacieho systému pomocou výskumu u samotných začínajúcich manažérov. Dôležitým zistením bude ďalej to, na čo sa školenia prevažne zameriavajú, a čo je ich cieľom. Hypotézou je, že toto vzdelávanie má dlhodobý, či dokonca celoživotný charakter. Toto tvrdenie sa budeme snažiť svojim výskumom potvrdiť či vyvrátiť. Radi by sme ďalej zistili, či je iba pomocou školení možné z človeka, ktorý neštudoval manažérstvo či finančníctvo na školách, ani sa s ním pred pôsobením v OVB nestretol, vybudovať úspešného manažéra. Predpokladom je aj to, že budovanie štruktúry spoločnosti je natoľko prioritné, že aj vzdelávací systém je orientovaný na vzdelávanie manažérskeho schopností budúcich manažérov. K odpovediam na uvedené hypotézy sa budeme snažiť dopracovať podrobným predstavením samotnej spoločnosti, jej cieľov

a činnosti, opisom vzdelávacieho procesu, jednoducho jej komplexnou charakteristikou v tretej kapitole práce a rozborom vlastného výskumu vo štvrtej kapitole.

Bakalárska práca je rozdelená do dvoch veľkých celkov. Každý z týchto celkov obsahuje dve kapitoly. Prvý celok tvorí Teoretická časť, a druhý celok tvorí Praktická časť. V teoretickej časti sa venujeme analýze a opisu súvisiacej problematiky. V rámci teórie sa budeme venovať vysvetleniu dvoch veľkých celkov, ktoré následne v Pratickej časti prepojíme. Konkrétne v prvej kapitole práce sa venujeme opisu vzdelávania a vzdelávacieho procesu u dospelých vo všeobecnosti. Podrobne tu opisujeme metódy andragogiky modely výučby či koncepciu samotnej hodiny, vysvetľujeme tu pojmy ako je vzdelávanie, celoživotné vzdelávanie, andragogická didaktika atď.

V druhej kapitole sa venujeme pojmom ako je manažment, manažér, ľudské zdroje, hovoríme o zručnostiach, ktorými by mal každý manažér disponovať, a prečo je potrebné aby sa manažéri vzdelávali.

Tretia a štvrtá kapitola predstavuje praktickú časť tejto bakalárskej práce. V tretej kapitole sa venujeme spoločnosti OVB Allfinanz Slovensko a.s. Túto kapitolu sme napísali na základe štúdia literatúry a okrem toho sme použili aj rozsiahly výskum spoločnosti OVB na internete, a osobný rozhovor s dvoma anonymnými respondentmi, z ktorých jeden v spoločnosti v minulosti pracoval štyri roky, a druhý v nej pracuje už šiesty rok.

Štvrtá kapitola s názvom Návrh výskumného projektu, ako už jej názov napovedá charakterizuje plánovaný výskum, jeho ciele, hypotézy, metódy, charakterizujeme tu aj svoju výskumnú vzorku- teda respondentov. Ďalej v tejto kapitole analyzujeme realizovaný výskum, pomocou ktorého by sa nám mali potvrdiť stanovené hypotézy.

# TEORETICKÁ ČASŤ

## 1 VZDELÁVANIE

### 1.1 Vzdelávanie

Hneď na začiatku práce vysvetlíme najzákladnejší pojem tejto práce. Je to samotné vzdelávanie. Miroslav Tuma ho charakterizuje ako „*zámerne organizovaný proces utvárania osobnosti človeka, v ktorom sa cieľavedomou činnosťou sprostredkujú a aktívne osvojujú isté sumy poznatkov a získavajú skúsenosti najrozmanitejšieho obsahu, ktoré potom spätne pôsobia na tvorbu názorov a postojov na svet, život i na okolie.*“<sup>1</sup> Uvádza vo svojej knihe aj pojem: vzdeláateľnosť. Ide o ovplyvňovanie účastníka procesu vzdelávania, zahŕňa aj jeho ochotu prijať informácie, ktoré sú mu podávané lektorom či iným spôsobom výučby. Každé vzdelávanie má svoj určený cieľ, metódy- teda prostriedky vzdelávania- hmotné i nehmotné, a obsah vzdelávacieho procesu.

### 1.2 Potreba vzdelávania

*„Učenie je charakterizované jako schopnost všech živých organizmů adaptovat se na změny v prostředí, v němž se nacházejí.“*<sup>2</sup>

Vzdelanie získané v školách v našom kultúrnom priestore, teda tak v Čechách ako i na Slovensku, je zamerané skôr na teoretické znalosti ako na samotnú prax. Preto je v súčasnosti vyvíjaných veľa aktívnych projektov pre mládež, aby túto prax vo svojich oboroch získala. Patria sem napríklad absolventská prax, či samotná povinná prax počas školskej dochádzky- či ide o stredné odborné školy alebo univerzity a vysoké školy. Táto krátka prax je však pre zamestnávateľov častokrát ešte stále nedostačujúca. Preto samovzdelávania, je pre človeka, ktorý chce získať čo najlepšiu pozíciu priam nevyhnutnosťou. Tento vzdelávací proces by sme si rozdelili do dvoch

---

<sup>1</sup> TUMA, M. *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých*. 1. vyd. Bratislava: Obzor, 1987. ISBN 735-21-85/5. Str.82.

<sup>2</sup> MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika. Řízení vzdělávacího procesu*. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6. Str.52.

kategórií. Do prvej kategórie by patrili podniky, kde ľudia pracujú manuálne a podieľajú sa na výrobe a výrobnom procese. Teda ide o firmy, ktorých cieľom je priama produkcia nejakého druhu tovaru. V tejto skupine súvisí potreba vzdelávania sa skôr s manuálnymi zručnosťami. Taktiež práve manažéri týchto firiem potrebujú ovládať samotný výrobný proces, aby vedeli čo najlepšie a najefektívnejšie viesť tím svojich ľudí. Prvú kategóriu teda tvorí vzdelávanie sa na manuálnej úrovni. „*Vysoká dynamika zmien v samej výrobe, ale aj v živote spoločnosti, núti celú produktívnu spoločnosť, aby si neustále dopĺňala, aktualizovala, rozširovala, obnovovala, získavala a inovovala svoje vedomosti, znalosti i skúsenosti.*“<sup>3</sup> Veda a tým pádom i metódy výroby produktov a materiálu prechádzajú neustálym vývojom. Neustále sú zavádzané nové stroje, teda technika, ale aj výrobné technológie. Taktiež sa mení postavenie ľudí ako pracovných síl, ktorých vo výrobnom procese čoraz vo väčšej miere nahrádzajú automatizované stroje. Človek sa tak často krát dostáva do pozície kontrolného orgánu, namiesto samotného tvorca produktu. Pokiaľ teda hovoríme o firmách, ktorých cieľom je produkcia materiálov či výrobkov, tu sa potreba vzdelávania týka nových výrobných procesov a ich inovácie, či prispôsobovanie sa novým materiálom. Vzdelávanie tu môže nadobúdať i funkciu neustálych snáh o minimalizáciu výrobných nákladov.

Do druhej kategórie by sme zaradili vzdelávací proces, ktorý súvisí skôr s vedomostnými typmi školení. Sem patria samotné školenia typu ako viesť ľudí, či školenia o nových programoch, zákonoch a pod.Čo sa týka znalostí konkrétne u manažérov, tí potrebujú byť neustále rekvalifikovaní v oblasti riadenia ľudských zdrojov. V neposlednom rade aj tu ide o školenia týkajúce sa konkrétneho zamerania jednotlivých firiem, ako napríklad školenia o výrobnom procese daných výrobkov, ktoré firma produkuje. V dnešnej spoločnosti sa od ľudí na vedúcich pozíciách očakáva ich vlastná iniciatíva, samostatnosť a tvorivosť, ktoré sú predpokladom rastu a rozvoja ich samotných a následne aj ich spoločnosti. Potreba priebežného vzdelávania nielen manažérov je v dnešnej spoločnosti, v ktorej vládne biznis a moderné technológie nevyhnutná. Fungovanie väčšiny spoločností je založených na informačných technológiách, v rámci ktorých sa neustále vyvíjajú novšie a novšie verzie programov, preto rekvalifikačné kurzy z oblasti informačných technológií budú potrebné neustále.

---

<sup>3</sup>TUMA, M. *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých*. 1. vyd. Bratislava: Obzor, 1987. ISBN 735-21-85/5. Str.10.

„Vzhľadom na nesmierne vysoké tempo rozvoja ľudského poznania je dnes v celom svete zrejmé, že vzdelanie nadobudnuté v školskom systéme je len základom, pretože osvojené poznatky treba neustále dopĺňať, a to formou celoživotného a permanentne prebiehajúceho vzdelávacieho procesu. ... Pracovníci tým získavajú nielen odbornú kvalifikáciu, ale rastie aj ich politická, ideologická a kultúrna úroveň. Je to základný predpoklad harmonického rozvoja osobnosti človeka...“<sup>4</sup> Ako som už spomínal, v škole nadobudnuté vedomosti by mali pre človeka tvoriť základný kameň, na ktorý by sa mali postupne nabaľovať a pribúdať nové vedomosti a v danej konkrétnej práci potrebné zručnosti. „Tento požadovaný teoretický fundament mladých ľudí pak tyto firmy rozvíjejí ve svých velmi dobře rozpracovaných podnikových vzdělávacích systémech. Cílem těchto systémů je navázat na teoretické znalosti získané ve škole a formovat pracovníky ve směru k naplnění konkrétních cílů toho kterého podniku. V tomto směru mají nejdůležitější úlohu profesionální lektori, kouči, trenéři či konzultanti.“<sup>5</sup> V škole nadobudnuté vedomosti často krát nie sú postačujúce, a je na samotných firmách, aby sa starali o neustále dozvedľavanie svojich zamestnancov, ak majú záujem o zamestnávanie kvalifikovaných ľudí. Tak aj v obore manažérov je neustále vzdelávanie sa priam nevyhnutné, o tom však bude reč v ďalších kapitolách tejto práce. „Väčšia starostlivosť o výchovu všeobecne a o výchovu dospelých osobitne súvisí s narastajúcim významom subjektívneho, ľudského faktora vo vývine sveta. Kvalitatívne nový rozvoj výrobných síl, uskutočňovaný na podklade súčasnej mohutnej vedecko-technickej revolúcie, sa môže zabezpečiť iba vtedy, ak sa ľudia nepretržite, po celý život vzdelávajú, čím získavajú čoraz vyššiu kvalifikáciu, ako aj schopnosť a potrebu rýchlejšej rekvalifikácie.“<sup>6</sup> Neustále učenie sa je preto priam nevyhnutné, aby sme nezaostávali za vývojom technológií. Dokonca ako hovorí Jaroslav Mužík: „učení je stále více v pracovní oblasti spojováno s cestou k rozvoji a profesionalitě člověka. Rozvoj každého pracovníka je nemyslitelný bez formování schopností, využívání jeho potenciálu směrem k zvyšování pracovního výkonu.“<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> TUMA, M. *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých*. 1. vyd. Bratislava: Obzor, 1987. ISBN 735-21-85/5. Str.10-11.

<sup>5</sup> MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika. Řízení vzdělávacího procesu*. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6. Str. 11.

<sup>6</sup> TUMA, M. *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých*. 1. vyd. Bratislava: Obzor, 1987. ISBN 735-21-85/5. Str.5.

<sup>7</sup> MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika. Řízení vzdělávacího procesu*. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6. Str.69.

Už v období socializmu si boli ľudia vedomí, že potreba vzdelávania je celoživotným javom. Ako píše Miroslav Tuma vo svojej knihe *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých*: „Čím viac vedomostí získava ľudstvo o prírode a technike, tým viac potrebuje poznať človeka ako tvorivú osobnosť, ktorá cieľavedome a účelne mení svoje prostredie, a tým sa vlastne sebarealizuje. Systémový prístup k výchove a vzdelávaniu človeka nás núti vidieť, chápať a usmerňovať túto premenu a formovanie človeka v priebehu jeho celého života.“<sup>8</sup> Kniha bola síce napísaná pred vyše dvadsiatimi rokmi, a autor v nej hovorí o socialistickom človekovi a odvoláva sa na socialistické prostredie, mnohé z myšlienok v tejto knihe sa však dajú aplikovať i na dnešnú spoločnosť, a na dnešného človeka. Zo súčasných publikácií by sme spomenuli napríklad knihu vydanú v roku 2011 Jaroslavom Mužíkom s názvom *Andragogická didaktika Řízenívzdělávacího procesu*, ktorá taktiež hovorí o nutnosti celoživotného vzdelávania. Hneď v úvode autor tvrdí: „Zdá se, že v naší zemi zažíváme v současné době „boom“ dalšího vzdělávání dospelých. I když určitě probíhající hospodářská krize „seškrtává“ peníze plynoucí do vzdělávacích aktivit, přesto lze konstatovat, že se tato oblast stala důležitým faktorem rozvoje celé země. ... Díky finančním prostředkům z evropských, národních veřejných i soukromých zdrojů běží v republice denně snad stovky různých vzdělávacích úrovní didaktické složky výuky.“<sup>9</sup>

### 1.3 Celoživotné vzdelávanie

Pod pojmom vzdelávanie si každý automaticky predstaví vzdelávanie v rámci školského systému, teda či už vzdelávanie na základnej škole, strednej či vysokej škole. Je dôležité vysvetliť pojem celoživotné vzdelávanie, pretože „tradiční formalizovaný školský systém tvoří pouze část vzdělávání; jen jeho základnu. Člověku by v současné společnosti měla být poskytována možnost dále se vzdělávat, v různých stadiích jeho vývoje, realizovat rozmanité přechody mezi vzděláváním, učením a zaměstnáním.“<sup>10</sup> Je dôležité, aby človeku bola zaistená možnosť vzdelávania po celý život, hlavne vo

---

<sup>8</sup> TUMA, M. *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých*. 1. vyd. Bratislava: Obzor, 1987. ISBN 735-21-85/5. Str.20.

<sup>9</sup> MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika. Řízenívzdělávacího procesu*. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6. Str. 9.

<sup>10</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Profesnívzdělávánídospělých*. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, 1999. ISBN 80-85963-93-0. Str. 4.

vzdelaniach, v ktorých je neustále vzdelávanie sa nevyhnutné. V tomto prípade sa používa konkrétne pojem: profesijné vzdelávanie. Ide o také vzdelávanie, ktoré je viazané na vykonávanú profesiu. Ďalším pojmom s ktorým sa môžeme stretnúť je: rekvalifikačné vzdelávanie. Ide o vzdelávanie v prípade, ak človek mení svoju pôvodnú kvalifikáciu na inú, z odlišnej oblasti, pričom je tu vyžadované nové profesijné vzdelávanie.<sup>11</sup>

#### 1.4 Pojem andragogika

Pojem andragogika vznikol na začiatku 19. storočia. Spočiatku existoval predpoklad, že budú aj tu postačovať metódy pedagogiky. Avšak časom sa prišlo na to, že výučba dospelých si vyžaduje iné metódy a techniky a tak sa začalo rozvíjať nové odvetvie vedy.

Tabuľka 1: Rozdiely medzi pedagogikou a andragogikou

Pedagogika	Andragogika
Zaoberá sa výučbou	Zaoberá sa pomocou pri výučbe
Vzdelávanie ako príprava na život	Vzdelávanie ako súčasť života
Dôraz na výchovu	Dôraz na starostlivosť
Utvára osobnosť	Dotvára osobnosť
Učenie potenciálneho (všetko, čo budeme eventuálne v živote potrebovať)	Učenie potrebného
Základom je psychológia	Základom je sociológia

Zdroj: [http://www.google.sk/url?sa=t&ret=j&q=andragogika%20ot%C3%A1zky%20na%20C5%A1t%C3%A1tnu%20z%C3%A1vere%C4%8Dn%C3%BA%20sk%C3%BA%C5%A1ku&source=web&cd=2&ved=0CDIQFjAB&url=http%3A%2F%2Fkrma.wbl.sk%2Fstatnice\\_andrag.doc&ei=Fh4qUYj5O8\\_JswbyrIDIAQ&usg=AFQjCNG1hTuki4rxHcv92u70AP\\_LhNvOw&bvm=bv.42768644,d.Yms](http://www.google.sk/url?sa=t&ret=j&q=andragogika%20ot%C3%A1zky%20na%20C5%A1t%C3%A1tnu%20z%C3%A1vere%C4%8Dn%C3%BA%20sk%C3%BA%C5%A1ku&source=web&cd=2&ved=0CDIQFjAB&url=http%3A%2F%2Fkrma.wbl.sk%2Fstatnice_andrag.doc&ei=Fh4qUYj5O8_JswbyrIDIAQ&usg=AFQjCNG1hTuki4rxHcv92u70AP_LhNvOw&bvm=bv.42768644,d.Yms), 15:45,

23.2.1013

<sup>11</sup>MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, 1999. ISBN 80-85963-93-0. Str. 4-5.



„Andragogika jako obor teorie a práce zabývající se vzděláváním dospělých má v současné společnosti stále rostoucí význam. To se projevuje i v České republice v několika ohladech: Zvyšují se počty lidí, které po ukončení svého formálního (školního) vzdělávání dále rozvíjí své znalosti a kompetence v různých formách profesního nebo zájmového vzdělávání, studují při zaměstnání, absolvují rekvalifikační kurzy a odborná školení apod. V souvislosti s tím se rozvíjí také andragogika jako vědecká disciplína a na některých vysokých školách se připravují specialisté pro andragogickou teorii a její aplikace.“<sup>12</sup> Andragogika je vzdelávanie a učenie dospelých. Ide o proces organizovaného učenia a súvislostí s týmto procesom- a to najmä ekonomické či sociálne súvislosti. Zahŕňa v sebe aj poradenstvo, a s tým súvisiacu starostlivosť o dospelých. Na Slovensku aj v Čechách je akreditovaným študijným odborom, a je vyučovaná na vysokých školách. Vzdelávanie dospelých je celoživotným procesom, vzhľadom k tomu, že človek sa musí neustále prispôsobovať ekonomickým, kultúrnym, spoločenským a politickým zmenám.

## 1.5 Andragogická didaktika

Metódami andragogiky sa zaoberá andragogická didaktika. Didaktika je vlastne „teorie vyučování. Zabývá se metodami vzdělání rozumového. Jsou to metody soustavného učení.“<sup>13</sup> Autor knihy Příruční slovník pedagogický Oldřich Pech hovorí o didaktike ako o spojení teórie a praxe vzdelávacieho procesu.

Jaroslav Mužík vo svojej knihe opisuje prístupy A. Krajnc, ktorá určila dve hlavné priority zdrojov poznania andragogiky. Prvou je podľa nej skúmanie samotných objektov vzdelávacieho procesu. Ide teda o skúmanie dospelého človeka a jeho prístupoch a schopnostiach učenia. Druhou prioritou poznania je prístup k vzdelávaniu dospelých ľudí. Ide totiž o úplne odlišnú kategóriu žiakov ako u detí či študentov, preto je nutné aj tu sformulovať nové, vhodné metódy výučby.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1. Str. 7.

<sup>13</sup> MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika. Řízení vzdělávacího procesu*. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6. Str.15.

<sup>14</sup> MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika. Řízení vzdělávacího procesu*. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6. Str.18-19.

Didaktické myslenie sa dá rozdeliť do dvoch oblastí, z ktorých prvá zahŕňa samotnú prípravu kurzov, teda ich spracovanie, projekty, moduly, hľadá tiež spôsoby ako sa dá sledovať kvalita a efektivita týchto procesov. Druhou oblasťou je analýza cieľa výučby, jej obsahu, formy učebných technológií, ale aj jej materiálne, organizačné a finančné zabezpečenie.<sup>15</sup>

## 1.6 Modely výučby

Autor knihy *Řízení vzdělávacího procesu* Jaroslav Mužík rozvinul ale v praxi aj overil model výučby dospelých, ktorý je podľa neho trojdimenzionálny.

Prvou dimenziou je výučba ako hybridný proces, ktorý je zameraný čisto na získavanie vedomostí a návykov. Patria sem tak klasické ako aj elektronické formy a metódy výučby. Klasickou formou výučby je napríklad kurz, seminár, tréning, či individuálne štúdium z kníh, alebo koučing. Učenie elektronické zahŕňa CBT- Computerbasedtraining (počítačový tréning)- programy založené na informáciách z nosičov ako CD či DVD, WBI- Web based information (informácie z webu)- ciele vzdelávanie sa na internete, alebo Online výučba či videokonferencia- lektorova prednáška je distribuovaná žiakom skrz internetovú sieť. V praxi sa čoraz viac stretávame práve s kombináciou týchto dvoch foriem štúdia- ide o zmiešané učenie. Výskum dokázal že prevládajúcou formou však ostáva tradičná výučba v triedach, t.j. 55%. Internetové získavanie poznatkov predstavuje asi 15 %, a zmiešaná výučba zhruba 20%.

Druhá dimenzia je výučba kde sa získavajú nové kvality, jednanie ale aj správanie. Dospelý človek je autonómna osobnosť, stále je však schopný vývoja a učí sa nové dimenzie správania sa skrz profesijné vzdelávanie. Ide o nové vzorce správania sa, ktoré vedú ľudí k ovládnutiu svojej profesie.<sup>16</sup> Keď hovoríme konkrétne o manažéroch, tí sa remeslu ako ovládnuť a viesť ľudí učia postupom času v priebehu celej svojej kariéry. Každá jedna pracovná pozícia si totiž vyžaduje iné spôsoby správania, každá pracovná rola je špecifická. Záleží však aj od samotného zamestnávateľa, od charakteru práce, a od mnohých iných okolností. Samotná kvalifikácia- teda vedomosti zo školy

<sup>15</sup> MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika. Řízení vzdělávacího procesu*. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6. Str.20.

<sup>16</sup> MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika. Řízení vzdělávacího procesu*. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6. Str.41-45.

a z rôznych školení stačiť nebudú, dôležitá je aj tzv. kompetencia a rozvoj osobnosti. *„Kompetence je podle Vetešky (2007) schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základe integrovaného souboru vlastních zdrojů. Děje se tak v konkrétním kontextu různých úkolů, činností a životních situací a je spojeno se chtěním (individuální motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost. Kompetence zahrnují i dovednosti, postoje, zvnitřněné hodnoty a další prvky, které jsou nezbytné ke společenskému a pracovnímu uplatnění člověka. ... Rozvoj osobnosti dotváří zvládnutí pracovní role a formování očekávaného jednání a chování. Z uvedeného vyplývá, že celková úroveň pracovního výkonu člověka je ovlivňována procesem vzdělávání a učení zaměřeným na zvyšování (prohlubování) kvalifikace, formování kompetencí a rozvoj osobnosti.“<sup>17</sup>*

Tretou dimenziou je poňate vyučovania za kreatívny proces. Kreativita je v tomto prípade chápanou ako tvorivá schopnosť človeka a je zároveň výstupom výučby. Ide o to, že vyučovanie by nemalo slúžiť iba na pasívne osvojovanie si vedomostí, malo by ísť o také spracovanie týchto poznatkov, ktoré vedie človeka k tvorivej práci a k rozvoju svojho myslenia.

Tento trojdimenzionálny model by mal tvoriť jednotný celok, jednotlivé fázy by mali na seba nadväzovať a podporovať sa navzájom.<sup>18</sup>

## **1.7 Konceptia samotnej hodiny či kurzu**

Dôležitým faktorom pri koncipovaní „vyučovacej hodiny“ či kurzu je zaujatie účastníkov. Je dôležité vedieť, že ani dospelý ľudia nedokážu venovať svoju plnú pozornosť dvojhodinovej prednáške bez prerušenia, či bez nejakého „oživenia“. *„Účastníci kurzů jsou jen velmi málo ochotni vyslechnout lektora a přijmout od něho informace, vysvětlení a zkušenosti. Maximální délka takové pozornosti je 15-20 minut. V dalším průběhu výuky očekávají různé aktivity. Řada lektorů se tomuto trendu podřizuje a přichází do výuky s různými zadáními her, někdy sice s efektní, ale jinak dost slaboduchou náplní. Nicméně účel je splněn, účastníci hrají, lektor je úspěšný a*

---

<sup>17</sup> MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika. Řízení vzdělávacího procesu*. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6. Str.46-47.

<sup>18</sup> MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika. Řízení vzdělávacího procesu*. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6. Str.47-49.

*nad cieľom a smyslom takto pojaté výuky se nikdo nezamýšľí.*“<sup>19</sup> Autor tvrdí, že aj keď ide o málo zmysluplnú časť prednášky, je nevyhnutné takouto formou „odbremenit“ mysle účastníkov od prílišného množstva prijímaných informácií, aby dokázali venovať pozornosť až do konca. *„Účastníci kurzů se chtějí v edukačnım procesu nejen něco naučit, ale také se pobavit či relaxovat. To je však mnohdy při taxonomnım charakteru vzdělávání problém. Lektor musí stále balancovat mezi zájmy a přánımı účastníků a povinností předat (transformovat) ucelené poznání a vědění.*“<sup>20</sup> Takisto autor knihy *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých* Miroslav Tuma tvrdí: *„Usilujeme sa preto do komunikačného procesu, ktorý prebieha medzi lektorom (učiteľom) a účastníkmi vzdelávacieho procesu, zapojiť všetky médiá, ktoré tento proces zefektívnia, zracionalizujú a zintenzívnia.*“<sup>21</sup> Vzdelávanie dospelých ako sa dozvedáme nie je jednoduché, pretože podať veľké množstvo informácií, ako sa od kurzu zväčša vyžaduje, a zároveň udržať si pozornosť publika po celý čas prednášky nie je vôbec jednoduché. Práve preto, existujú rôzne metódy a typy prednášok. Preto je existencia vedy zaoberajúcej sa vzdelávaním dospelých- teda andragogiky nevyhnutnosťou. Je nevyhnutné vo výučbe spraviť akúsi pauzu, venovať chvíľu hodiny nejakej aktivite, ktorá zaujme poslucháčov, a poskytne im trochu oddychu v prijímaní množstva informácií. Napriek tomu sa však vzdelávacie programy zväčša sústredia na to čo je kľúčové, teda na kvalifikáciu účastníkov. Získanie kvalifikácie je to, prečo sa rôzne kurzy či školenia navštevujú. Ide o získanie vedomostí a návykov, ktoré budú viesť k úspešnému vykonávaniu konkrétnej profesie. Pojem kľúčová kvalifikácia zaviedol Mertens, pričom zároveň rozlíšil štyri formy kľúčových kvalifikácií. Ide o tieto formy: základná, obedná kvalifikácia- logické myslenie, kooperácia a riešenie problémov; horizontálna kvalifikácia- ide o schopnosť zaobstaráť si a využívať informácie; koordinačné prvky kvalifikácie- technická spôsobilosť, teda znalosť techniky, a faktory získavania kvalifikácie.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika. Řízenívzděláváciho procesu.* 1. vyd. Praha: WoltersKluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6. Str.9.

<sup>20</sup> MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika. Řízenívzděláváciho procesu.* 1. vyd. Praha: WoltersKluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6. Str.10.

<sup>21</sup> TUMA, M. *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých.* 1. vyd. Bratislava: Obzor, 1987. ISBN 735-21-85/5. Str.76.

<sup>22</sup> MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika. Řízenívzděláváciho procesu.* 1. vyd. Praha: WoltersKluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6. Str.40.

## 1.8 Konkrétne metódy andragogiky

Pri určení najvhodnejšej metódy výučby treba v prvom rade vziať ako prvé do úvahy cieľ a obsah výučby. Je dôležité o aké informácie sa jedná, a či je možné ich interpretáciu spojiť s nejakým aktívnym prístupom poslucháčov. Pokiaľ ide totiž o čisto encyklopedické informácie, ťažko vie vyučujúci zaujať nejaký inovatívny postoj v ich interpretácii.

Základné rozdelenie foriem výučby je na prezenčnú výučbu, kombinovanú, dištančnú, a samovzdelávaciu výučbu. Pri ďalšej možnosti rozdelenia výučby ide o to, na koho sa proces vzdelávania upriamuje, teda či ide o prednášku bez zainteresovania účastníkov- vtedy ide o metódu orientovanú na učiteľa, teda na lektora. Do tejto kategórie patrí napríklad prednáška, seminár či cvičenie. Druhou kategóriou je metóda, ktorá je zameraná na účastníkov, teda ide o hranie rolí, vonkajší tréning, projektové učenie, samostatné plnenie si úloh, a pod.

## 1.9 Ďalšie rozdelenie metód výučby

Ďalšie možné rozdelenia sú na konkrétne metódy pri výučbe. Patria sem napríklad: inštruktáž, rotácia práce, asistovanie, koučing, demonštrovanie, prednáška, workshopy, brainstorming alebo simulácia. Menované metódy sa môžu navzájom kombinovať. To, ktorú metódu si učiteľ vyberie, záleží na jeho vlastnom výbere, a na vhodnosti v závislosti od cieľovej skupiny účastníkov hodiny či kurzu.<sup>23</sup> Uvediem stručnú charakteristiku niektorých vybraných metód. Pri **koučingu** ide o individuálny rozvoj vzdelávania, ktorý by mal plne rozvinúť potenciál žiaka a rozšíriť jeho zmysel pre možnosti. Má formu osobného prístupu a má smerovať k zlepšeniu pracovného výkonu. Táto metóda by mala účastníkom pomôcť k uvedomeniu si, aké ciele možno v danej profesii dosiahnuť. Ide o pomoc pri plnení zadaných cieľov formou odhalenia vlastných rezerv a silných stránok svojej osobnosti. Pomocou tejto metódy sa ďalej zlepšuje účastníkov pocit zodpovednosti k dosiahnutiu stanoveného pracovného cieľa.<sup>24</sup>

*„Cílem koučingu je osamostatnění koučovaného. Naším cílem je, aby si lidé poradili bez*

---

<sup>23</sup> PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1. Str. 34.

<sup>24</sup> PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1. Str. 154-155.

nás. Aby uměli reagovat a řešit situace, které nastanou.“<sup>25</sup> **Brainstorming** je naopak skupinová metoda, ktorá sa zameriava na vytváranie nápadov k danej téme. Rozvinul ju A.F.Osbotnen v roku 1939. Podstatou tejto metódy je fakt, že ľudia v skupine sa navzájom podnecujú k vymýšľaniu nových nápadov. Voľne sa táto metóda dá preložiť ako burza nápadov. Pri tejto viac menej otvorenej diskusii nápadov platia isté základné pravidlá: sústredenie sa na kvantitu a nie kvalitu, žiadne kritizovanie a teda žiadne obmedzovanie, vítané sú aj neobvyklé nápady a iné spôsoby uvažovania, kombinovanie a zlepšovanie už vzniknutých nápadov. Týmto spôsobom sa zvyšuje pravdepodobnosť nájdenia najlepšej varianty riešenia problému.<sup>26</sup>

V andragogickom slovníku na internete, kde väčšinu hesiel vysvetľuje doktor Zdeněk Palán, nájdeme mnoho ďalších metód či druhov vzdelávania na pracovisku. Metóda zvaná **Outdoortraining** je metóda na výcvik manažérov, ktorá využíva pohybové aktivity v prírode, z ktorých si má človek odniesť skúsenosti a poznanie. Táto metóda je uplatňovaná u nás v rámci kurzov tímovej spolupráce.<sup>27</sup> Metódu, kde v zásade šesť členná skupina identifikuje, diagnostikuje a sumarizuje informácie, ktoré jej boli prezentované lektorom nazval Palán ako **metódu 635**. Každý z účastníkov má napísať tri riešenia problému, o ktorom sa diskutovalo, a má na to päť minút. Svoje postrehy potom posunie kolegovi po ľavej ruke, ktorý si ich prečíta a napíše svoje riešenia, týmto spôsobom sa vystriedajú všetky papiere medzi každým členom skupiny. Týmto spôsobom vznikne veľký počet návrhov riešení, ktoré následne lektor preberie.<sup>28</sup> **Metódu dynamického čítania** vysvetlil Palán v takejto postupnosti po sebe nasledujúcich činnosti: vytvoriť si istý prehľad o tematike, po každej dočítanej časti si klásť otázky, odpovedať na tieto otázky čítaním, pokúsiť sa porozumieť danému textu, v duchu si opakovať získané informácie a na záver si preopakovať najpodstatnejšie body kapitoly.<sup>29</sup> Pri **metóde pokus – omyl** je určený cieľ, ktorý sa má na konci dosiahnuť. Cesta a metódy, ktoré k nemu vedú sú ponechané na účastníkoch. Preto je to veľmi zdĺhavá metóda, pretože žiaci sa často pri nej dopúšťajú rôznych chýb. Táto metóda je však veľmi dobrá, pretože vedie ľudí k samostatnosti a tvorivosti myslenia

---

<sup>25</sup> DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování. Kdy, jak a proč*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2008. ISBN 978-80-247-2047-0. Str. 12.

<sup>26</sup> PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1. Str. 51.

<sup>27</sup> <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/outdoor-training>, 17.2.2013, 19:45

<sup>28</sup> <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/metoda-635>, 17.2.2013, 19:50

<sup>29</sup> <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/metoda-dynamickeho-cteni>, 17.2.2013, 19:55

či riešenia problémov.<sup>30</sup> Ďalšou aktívnou skupinovou výučbou je **metóda Philips 66**. Ide o to, že lektor rozdelí účastníkov na niekoľko skupín, kde každá má mať šesť členov. Každá skupina si zvolí svojho hovorcu, zapisovateľa a moderátora a jej úlohou je zaujať postoj k problému, ktorý určí lektor. Ich práca trvá 6-8 minút, pričom úloha zapisovateľa je zapisovať návrhy riešení, hovorca si má pripraviť podklady na prezentáciu práce skupiny a moderátor riadi ich diskusiu. Po skončení samostatných prác skupín, prednesú hovorcovia stanoviská svojich skupín a nasleduje otvorená diskusia, ktorá zväčša trvá 2-4 minúty. Cieľom celého tohto procesu je nájsť riešenie na zadaný problém.<sup>31</sup> **Metóda incidentu** je hodnotením pracovného výkonu. Hodnotiteľ tu spíše pozitívne aj negatívne udalosti pracovného správania svojho zamestnanca. Ide o metódu tvoriacu podklady k hodnoteniu, a ide o priame pokusy o zlepšenie výkonu na pracovisku.<sup>32</sup> **Metóda objavovania** je ďalšou aktívnou formou vzdelávania. Ide tu o to, splniť zadanú úlohu samostatne, s pomocou lektora, ktorý tu má iba úlohu poradcu. Ak lektor do plnení úlohy zasahuje viac, ide o metódu riadeného objavovania. Toto učenie je aktívne, a je na ňom pozitívne, že človek musí samostatne a aktívne rozmyšľať a objavovať riešenia.<sup>33</sup> Riešenie problémov na základe podobností daného problému s problémom z minulosti patrí do **metódy analógií**.<sup>34</sup> **Metóda Force-fit**, inak zvaná aj metóda vyprovokovanej spôsobilosti býva používaná k riešeniu nejakého zložitejšieho problému, ktorý si vyžaduje kvalifikovaný potenciál a tvorivosť. Postup býva zhruba takýto: osoba považovaná za moderátora prezentuje problém k riešeniu, potom sa predefinujú, teda nanovo formulujú definície problému- z navrhnutých sa vyberie jedna najlepšia, účastníci sa rozdelia do dvoch tímov, prvý tím navrhne päť provokačných slov do diskusie a jedno z nich povie druhému tímu, následne druhý tím navrhne päť námetov na riešenie pričom použijú zadané slovo, vyčlení sa jeden najlepší námet na riešenie, potom sa vymenia úlohy a robí sa to isté znova, na konci sa prediskutujú prednosti oboch riešení, nejaký externý odborník posúdi oba návrhy a vyberie víťazný tím.<sup>35</sup>

---

<sup>30</sup><http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/metoda-pokus-omyl>, 17.2.2013, 20:00

<sup>31</sup><http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/metoda-philips-66>, 17.2.2013, 20:05

<sup>32</sup><http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/metoda-incidentu>, 17.2.2013, 20:07

<sup>33</sup><http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/metoda-objevovani>, 17.2.2013, 20:10

<sup>34</sup><http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/metoda-analogii>, 17.2.2013, 20:14

<sup>35</sup><http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/metoda-force-fit>, 17.2.2013, 20:19

## 2 VZDELÁVANIE MANAŽÉROV

*„Tento manažment vám je zvláštna vec. Je to niečo, čo si ako povolanie vybrala hŕstka z nás, ale z času na čas sa mu nikto nevyhne...“<sup>36</sup>*

**/Richard Templar/**

### 2.1 Základné pojmy

#### 2.1.1 Manažment

Manažment tu bol a bude vždy, pretože potreba organizácie pracovného života ľudí je vo väčšom kolektíve nevyhnutná. Preto aby sa dosiahol v nejakej väčšej firme jednotný cieľ je treba prácu prerozdeliť medzi ľudí. Ak by každý robil to, čo uzná za vhodné, alebo čo sa mu práve chce robiť, niektoré aspekty pracovného procesu by ostali nepokryté, alebo naopak niektoré by boli spravené duplicitne viacerými ľuďmi. Toto je základný dôvod, prečo ľudí treba usmerňovať, prečo nad väčšou pracovnou skupinou ľudí musí byť človek, ktorý na nich dohliada a usmerňuje ich. Kontrolná funkcia je rovnako dôležitá ako tá prerozdeľovacia. Nie každý človek totiž má rovnaké pracovné nasadenie, a tých, ktorý nepracujú dostatočne treba k práci motivovať a pravidelne kontrolovať. Bělohlávek v knihe Management hovorí: *„Možná je to překvapující, ale management není objev moderní doby. Již před mnoha tisíci léty faraóni nebo císařové rozsáhlé říše – někdy zdárně, jindy neúspěšně – a využívali přitom zkušenosti rádců, přenášeli úkoly na státní úředníky, zaujímal se o výsledky, jaké přinesla jejich opatření.“*<sup>37</sup> Manažment ako tu Bělohlávek naznačuje nezahŕňa len riadenie pracovníkov vo firmách a podnikoch, môže to byť napríklad aj riadenie ľudí v štátnej správe. Dá sa hovoriť o viacerých formách manažmentu, nás bude zaujímať tá, ktorá sa týka samotných, konkrétnych organizácií a vedenia ľudí v podnikoch.

*„Organizácie vytvárajú ľudí, pretože im umožňujú dosiahnuť ciele, ktoré nedokáže dosiahnuť jednotliviec. To znamená, že organizácia vzniká vždy s určitým jasne definovaným cieľom. Od tohto cieľa sa odvíja produkt organizácie, teda služba*

---

<sup>36</sup> TEMPLAR, Richard. *Pravidlá manažéra. Nepísané zásady úspešného riadenia ľudí*. 1. vyd. Bratislava: EastoneGroup, 2008. ISBN 978-80-8109-047-9. Str. xii.

<sup>37</sup> BĚLOHLÁVEK, F. a KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8. Str. 23.



alebo výrobok, ktorý je určený na uspokojenie potrieb ľudí.“<sup>38</sup>Týchto ľudí treba riadiť, treba im určiť čo bude ktorý robiť a kedy. Toto riadenie ľudí si vyžaduje odbornú kvalifikáciu, skúsenosti a isté osobnostné predpoklady od samotného manažéra. „Ak sa v organizácii vyskytnú ťažkosti, ich pôvod prakticky vždy treba hľadať buď v medziľudských vzťahoch v organizácii alebo v problémoch jednotlivých pracovníkov. Tieto problémy často vznikajú z toho dôvodu, že manažéri nerešpektujú špecifické znaky osobnosti, ale naopak, uplatňujú identický stereotypný prístup ku každému pracovníkovi. Aj z toho dôvodu je manažérska práca veľmi náročná a komplikovaná, pretože manažment je predovšetkým manažment ľudí.“<sup>39</sup> Je dôležité ovládať dobre remeslo manažmentu, pretože „kľúčovým faktorom efektívneho fungovania všetkých organizácií sú kvalifikovaný manažéri. Tí musia mať potrebné vedomosti, skúsenosti a schopnosti, aby vedeli efektívne vykonávať manažérske činnosti. Bez nich nemožno dosiahnuť dlhodobý úspech. Len flexibilita, kreativita a intuícia samy o sebe nestačia, hoci sú základnými pojmami manažérskeho umenia. Príprava budúcich manažérov sa musí riešiť s perspektívou a vzhľadom na ustavične sa meniace prostredie musí mať charakter celoživotného vzdelávania.“<sup>40</sup> Práve tieto poznatky sú získavané či už na samotných manažérskych školách, ale aj na kurzoch a školeniach, alebo sataktiež dá veľa naučiť aj samoštúdiom z kníh či z internetových zdrojov. Takto získané teoretické znalosti však je najideálnejšie doplniť aj praktickými skúsenosťami, ktoré ponúkajú práve školenia alebo už samotná prax v danom obore.

Samotný pojem manažment možno vysvetliť rôznymi definíciami. Jednu z nich ponúka Americká manažérska asociácia, tvrdí že manažment je: „dosahovaním cieľov organizácie prostredníctvom práce iných.“<sup>41</sup> Miroslav Majtán manažment vo svojej knihe charakterizuje ako najdôležitejšiu ľudskú činnosť, ako proces skrz ktorý sa dosahujú ciele organizácií a to skrz usmerňovanie premeny vstupov či zdrojov na žiaduce výstupy. Tento proces vykonávajú práve manažéri tým, že pôsobia na zdroje, ktoré kombinujú a zabezpečujú ich transformáciu. Manažment je vlastne teória ale aj prax, týkajúca sa riadenia týchto organizácií. Manažéri koordinujú ľudí, keďže ľudia sú

---

<sup>38</sup> BAIŽÍKOVÁ, Eubica a kol. *Manažment ľudských zdrojov*. 4. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava, 2011. ISBN 978-80-223-2989-7. Str. 6.

<sup>39</sup> BAIŽÍKOVÁ, Eubica a kol. *Manažment ľudských zdrojov*. 4. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava, 2011. ISBN 978-80-223-2989-7. Str. 7.

<sup>40</sup> MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-72-9. Str. 11.

<sup>41</sup> MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-72-9. Str. 11.

základným prvkom akejkoľvek organizácie. Skrz riadenie kolektívu ľudí sa plnia ciele spoločnosti, ktoré sú pôsobením samostatných jednotlivcov neuskutočniteľné. Majtán vo svojej knihe ďalej hovorí aj o hlavných úlohách manažmentu. Tie sú podľa neho takéto: „1. riadenie práce a organizácie, 2. riadenie pracovníkov, 3. riadenie operácií a produkcie (výroby).“<sup>42</sup>

Pojem manažment možno chápať vo viacerých významoch. Manažment môže byť procesom, profesiou, vednou disciplínou alebo umením. Ak hovoríme o procese, ide o samotnú činnosť manažéra v podniku, teda v organizácii. Ako profesia je tento pojem známy od polovice 40. rokov dvadsiateho storočia. V podnikoch sa v tomto období vykryštalizovala samostatne stojaca skupina pracovníkov, ktorá dohliadala na ľudí tvoriacich výrobný proces. V rámci vednej disciplíny manažment zahŕňa poznatky z rôznych vedných disciplín, konkrétne ide o psychológiu, sociológiu či ekonómiu... Predmetom výučby sú techniky a metódy riadenia ľudských zdrojov, ktoré majú za cieľ zefektívniť funkčnosť organizácie. Ako umenie sa o manažmente hovorí vtedy, keď sa snažíme vplývať na človeka ako na celok, pričom manažér musí na tento účel veľmi delikátne voliť prostriedky. Musí vedieť ako ľudí motivovať, stimulovať a ako s nimi správne komunikovať.<sup>43</sup>

Iný autor, František Bělohlávek definuje manažment ako: „*proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Management je proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Je to proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním. Je to proces, zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů, stanovených členům organizace.*“<sup>44</sup>

„Významnými podmienkami a predpokladmi úspešného a dlhodobého rozvoja podnikov a organizácií sú: schopnosť predvídať budúcnosť, poznať vývojové trendy, prognózy, tvoriť kvalitné scenáre/ stratégie, múdro koncepčne a strategicky viesť ľudí

---

<sup>42</sup> MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-72-9. Str. 19.

<sup>43</sup> MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-72-9. Str. 13.

<sup>44</sup> BĚLOHLÁVEK, F. a KOŠTAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8. Str. 24.

a riadiť procesy atď.“<sup>45</sup> O prevedenie týchto podmienok do úspešnej podnikovej praxe sa starajú práve vedúci pracovníci a manažéri.

Po preštudovaní viacerých definícií manažmentu sme prišli k záveru, že každá z nich kladie dôraz na to, že ide o proces skrz ktorý sa dosahujú v rámci firmy či podniku jej ciele, a to konkrétne prostredníctvom prerozdelenia a vedenia ľudských zdrojov týchto firiem.

## 2.1.2 Manažér

Kto je to manažér? Je dôležité objasniť si tento pojem, pretože práve o ich vzdelávaní je táto práca. V ďalších častiach práce si povieme viac o schopnostiach, ktoré by mali manažéri mať a o potrebách ich vzdelávania. Manažér je teda človek, ktorý nejakým spôsobom vedie a usmerňuje prácu druhých. František Bělohlávek človeka manažéra definuje takto: „*manažeri odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. V rozsahu a obtížnosti těchto úkolů, stejně jako v postavení manažerů v organizaci, jsou však velké rozdíly. Rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni, a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy.*“<sup>46</sup> Takúto, či veľmi podobnú definíciu nájdeme vo všetkých knihách, pretože práve vedenie ľudí je tou najzákladnejšou črtou každého manažéra. Charakteristické pre manažérov sú vo väčšine prípadov tieto aspekty ich práce: ich činnosť je z väčšej časti tvorivá, pri vrcholných manažérov je ich práca neopakovateľná a teda jednorazová, realizátormi rozhodnutia manažérov sú im podriadený pracovníci, predpoklad pre ich dobrý pracovný výkon sú viaceré manažérske zručnosti, ktoré sú špecifické.<sup>47</sup>

Podľa svojho postavenia v danej organizácii sa manažéri delia na tri typy. Sú to nižší, stredný a vrcholový manažéri. Ich charakteristiku nájdeme v knihe Management od Františka Bělohlávka. Ako príklad nižších manažérov tu uvádza: manažérov na výrobných jednotkách, dispečerov v dopravnom odvetví, vedúcich administratívnych

<sup>45</sup> JEMALA, Lubomír. *Podnikatel'ský manažment a marketing*. 1. vyd. Bratislava: Slovenská technická univerzita, 2008. ISBN 978-80-227-2860-7. Str. 36.

<sup>46</sup> BĚLOHLÁVEK, F. a KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8. Str. 26.

<sup>47</sup> MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-72-9. Str. 22.

oddelení, alebo vrchné sestry v nemocniciach. Ich úlohou je viesť a kontrolovať každodenne zamestnancov v rámci plnenia každodenných úloh. Na týchto manažérov ďalej dozerajú strední manažéri. Strední manažéri taktiež dozerajú ešte aj nad rádovými zamestnancami. Hovorí sa im rôznymi názvami, napríklad stavbyvedúci, vedúci strediska či odboru. Títo manažéri sa starajú o spĺňanie cieľov organizácie v praxi. Vrcholový manažér zodpovedá za celkový chod firmy či organizácie a je to zväčša generálny riaditeľ alebo odborný riaditeľ. Títo formulujú organizačnú stratégiu podniku, ale taktiež kontrolujú a organizujú ľudské zdroje firmy. Toto je akási základná schéma, ktorú s rôznymi variáciami nájdeme v rôznych typoch organizácií.<sup>48</sup>

Podľa Henryho Mintzberga má manažér desať rolí pričom ich možno rozdeliť do troch úrovní- celkov. Ide o interpersonálne role, informačné a rozhodovacie. Do prvého celku patria tri role- rola predstaviteľa, teda reprezentanta pri určitých ceremóniách a vo vzťahoch s inými organizáciami či rôznymi vonkajšími inštitúciami; rola vedúceho pokiaľ ide o vzťah so svojimi podriadenými, skrz ktorých realizuje svoje ciele, motivuje ich k práci a usmerňuje, taktiež hodnotí výsledky ich práce; poslednou je tu rola spojovateľa medzi manažérmi iných organizácií na tej istej úrovni ako on sám. Medzi role informačné patria tie role, ktoré vychádzajú z informácií, ktoré sú získané práve rolami z interpersonálnej úrovne- rola pozorovateľa, šíriteľa informácií a hovorcu. Ako pozorovateľ zbiera informácie, ktoré sú potrebné aby pochopil organizačný život na základe fungovania vonkajšieho života- z tlače, porád, informačných sietí a pod. Je šíriteľom informácií, získaných z vonka skrz rolu poradcu. Ako hovorca navonok reprezentuje organizáciu a vytvára jej podobu na verejnosti. Rozhodovacie role sú: manažér ako podnikateľ, riešiteľ udalostí, distribútor zdrojov, vyjednávač. V rámci role podnikateľa vymýšľa ale aj projektuje zmeny, nachádza nové metódy a aktivity, zavádza na trh nové produkty či mení technológiu ich výroby. Manažér je aj riešiteľom rôznych rušivých udalostí ktoré ohrozujú splnenie cieľov organizácie. Ako distribútor zdrojov hospodári s peniazmi, ľuďmi, časom, mocou a zariadeniami spoločnosti. V prípade nedostatku zdrojov musí napríklad manažér dbať na ich správne prerozdelenie, aby nedošlo ku krachu organizácie. V roli vyjednávača jedná s jednotlivcami či inými organizáciami, s podriadenými, s kolegami, odborármi, klientmi, dodávateľmi či miestnou alebo štátnou administratívou. Všetky tieto role sa

---

<sup>48</sup> BĚLOHLÁVEK, F. a KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8. Str. 26.

dopĺňajú navzájom, pričom niektoré môžu byť výraznejšie a iné menej výrazné u rôznych typov organizácií.<sup>49</sup>

### 2.1.3 Ľudské zdroje

Ľudské zdroje organizácie tvoria pracovníci, ktorí sa zúčastňujú a sprostredkujú chod firmy svojou prácou. „Organizácie vytvárajú ľudia, pretože im umožňujú dosiahnuť také ciele, ktoré nedokáže dosiahnuť jednotlivec.“<sup>50</sup> „Ľudské zdroje, ktoré má organizácia k dispozícii nie sú konkurenčnou výhodou a priori iba preto, že sú to ľudské zdroje. Ľudské zdroje majú potenciál sa stať konkurenčnou výhodou organizácie.“<sup>51</sup> Práve k tomu, aby sa touto výhodou stali ich má doviest' správne fungovanie, a teda manažéri skrz ich rozhodovanie.

## 2.2 Zručnosti manažéra

Človek musí mať určité schopnosti aby bol dobrým manažérom. Sú to vlastne manažérske zručnosti. Tými základnými sú: odborné zručnosti, interpersonálne, koncepčné a projekčné, prípadne aj diagnostické a analytické. Skrz odborné znalosti sa realizujú manažérske metódy a postupy v praxi. Patrí sem napríklad schopnosť zorganizovať audit či spraviť účtovnú uzávierku firmy. Nejde tu však o priame technické zručnosti pri výrobe produktov. Interpersonálne zručnosti znamenajú schopnosť pracovať s ľuďmi, viesť ich, motivovať, komunikovať s nimi alebo aj riešiť konflikty na pracovisku. Tieto zručnosti sú mimoriadne dôležité pre efektivnosť pracovníkov. Koncepčná zručnosť je schopnosť chápať organizáciu ako celok, ktorý je v interakcii so svojím okolím. Dôležitým je v rámci týchto zručností rozlišovanie priorít, porozumenie dôležitým prvkom situácie a vzťahov a identifikovanie tendencií vývoja organizácie. Zručnosti projekčné znamenajú schopnosť vynájsť prakticky realizovateľné riešenia na problémy. Nároky na úroveň

---

<sup>49</sup> BĚLOHLÁVEK, F. a KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8. Str. 27-28.

<sup>50</sup> BAIŽÍKOVÁ, Ľubica a kol. *Manažment ľudských zdrojov*. 4. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava, 2011. ISBN 978-80-223-2989-7. Str. 6.

<sup>51</sup> BAIŽÍKOVÁ, Ľubica a kol. *Manažment ľudských zdrojov*. 4. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava, 2011. ISBN 978-80-223-2989-7. Str. 7.

týchto zručností sa líšia od veľkosti firmy. Pri väčšej organizácii sú vyžadované vo väčšej miere koncepčné a projekčné schopnosti a naopak menej využívané sú zručnosti odborné. Spomínané sú niekedy aj zručnosti diagnostické, ktoré znamenajú schopnosť diagnostiky existujúcich problémov organizácie na základe prejavujúcich sa symptómov. Schopnosti analytické sú doplnkom diagnostických a umožňujú určiť v konkrétnej situácii hlavné faktory, ich súvislosti a preferencie. Schopnosti diagnostické určia o akú situáciu ide a analytické určia čo v danej situácii treba spraviť.<sup>52</sup>

### 2.3 Teória riadenia ľudí

Teórií a princípov riadenia ľudí existuje mnoho. Niektoré z nich charakterizuje v knihe Management Bělohlávek. Klasické vedenie jedným človekom, ktorý je jediným v organizácii kto zadáva pokyny pracovníkom. Vzostupné riadenie naopak znamená, že aj nadriadený majú svojich vyšších nadriadených atď., komunikácia tu prebieha po určitej línii. Dôležité je aby boli ľudia dobre koordinovaní a tým sa vyhýbali vytváraniu problémov. Existuje akýsi štáb, ktorý má poradenskú funkciu a nemal by narušovať autoritu vedúcich. V rovnováhe by malo byť zadávanie príkazov ale aj vyžadovanie poslušnosti. Disciplína je nevyhnutná. Povzbudenie personálu skrz spravodlivé a slušné zaobchádzanie je veľkou výhodou. Stabilný personál znamená ľahší rozvoj schopností pracovníkov.

Inžinier Frederik W. Taylor spísal metódy riadenia ľudí z iného uhla. Zameral sa na efektivitu práce a na hľadanie najväčšieho výkonu ľudí vo výrobe. Zhrnul to do daných šiestich aktivít: určiť jeden- najlepši spôsob vykonávania práce skrz časovú a pohybovú štúdiu; výber pracovníkov by mal byť vedecký- podľa kapacity, svalovej sily a odolnosti voči únave; naučenie pracovníkov správneho výkonu činnosti; sledovanie ich následnej práce; určenie mzdy, ktorá bude pracovníkov motivovať; a transformovanie zodpovednosti za prácu z obyčajných robotníkov na manažérov.<sup>53</sup> Je to typ automatizovaného pracovného procesu, kedy pracovník robí jeden typ úkonu po celú svoju pracovnú dobu, čo síce zvyšuje efektivitu a rýchlosť práce, ale je to pre ľudí

---

<sup>52</sup> MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-72-9. Str. 38-41.

<sup>53</sup> BĚLOHLÁVEK, F. a KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8. Str. 36-37.

únavné a jednotvárne. Dnes sa typ vedenia podľa Taylor využíva pri automatizácii výrobných procesov alebo napríklad pri tréningu vrcholových športovcov.

Rôzne štúdie a výskumy prišli na to, že najdôležitejší motivačný faktor pre efektivitu práce sú interpersonálne vzťahy. Ak sa nadriadený správajú dobre k svojim pracovníkom, všímajú si ich potreby a dávajú im na vedomie, že sa o nich starajú a zaujímajú sa o nich, zvyšuje sa výkonnosť pracovníkov, pretože chcú dokázať, že sú tomuto záujmu nadriadených hodní.<sup>54</sup>

## 2.4 Potrebné schopnosti a vlastnosti na vedenie ľudí

Vedenie ľudí patrí medzi najzákladnejšie manažérske funkcie. Aby bol manažér v tejto funkcii úspešný musí poznať svoj tím s ktorým spolupracuje a ktorý vedie. Musí mať ale aj isté vedomostné predpoklady ako ich správne viesť a priviesť k tomu, čo chce od nich dosiahnuť. Manažér vyhodnocuje a koriguje ľudské aktivity, vytvára organizačnú štruktúru. Funkcia manažéra je definovaná ako: „*proces ovplyvňovania ľudí takým spôsobom, že ich činnosť prispieva k dosahovaniu skupinových a podnikových cieľov.*“<sup>55</sup>

Manažér, či vedúci nejakého tímu ľudí musí ovládať prvky vedenia ľudí, ktoré sú definované v knihe Manažment od Majtána takto: schopnosť efektívne ale aj zodpovedne využívať moc; pochopenie, že motivácia je závislá od času a situácie; schopnosť inšpirovať okolie; schopnosť vytvoriť motivujúcu a priaznivú klímu na prácu. Jednou z kľúčových vlastností manažéra je schopnosť viesť. Dôležitým aspektom je pritom ovplyvňovanie okolia a jednotlivcov či skupín ľudí. Ovplyvňovaním sa vlastne usmerňuje správanie ľudí, možno pritom využiť silu či prinútenie, avšak žiaduce je využívať také stratégie vplyvu, aby ľudia nerobili prácu nedobrovoľne. Dôležitým predpokladom pre vedenie je disponovanie istými právomocami a mocou. Moc je schopnosťou meniť a ovplyvňovať správanie druhých členov skupín, často sa hovorí že ide o schopnosť vnútiť ľuďom svoju vôľu; a právomoc je právo usmerňovať ich.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> BĚLOHLÁVEK, F. a KOŠTAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8. Str. 37.

<sup>55</sup> MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-72-9. Str. 315.

<sup>56</sup> MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-72-9. Str. 316-318.

Od človeka vo vedúcom postavení sa vyžadujú tieto vlastnosti: dynamickosť, motivácia, integrita, sebadôvera, inteligencia, znalosti- teda znalosť danej práce a organizácie. Ďalšími schopnosťami sú napríklad aj schopnosť porozumieť pracovníkom a ich psychike, ich motívom vzhľadom k daným podmienkam. Dôležité je, získať si lojalitu kolegov, a vytvoriť súdržný tím na pracovisku. Pracovníci by mali byť vedení nie len k dosahovaniu vytýčených cieľov, ale môžu byť aj aktívne účastní na ich prípadnom dotváraní. Cieľom je okrem splnenia cieľa organizácie aj naplnenie motivačných potrieb spolupracovníkov vrátane morálnych stimulov. Tam patrí napríklad pocit hrdosti zo zúčastnenia sa na splnení cieľov organizácie alebo pocit seberealizácie na spoločne vykonanom diele.<sup>57</sup>

## 2.5 Potreba vzdelávania

V modernom podniku bude systematické vzdelávanie priam nevyhnutné, vzhľadom k neustále sa meniacemu spoločenskému i ekonomickému životu. „*Organizace, které budou aspirovat na úspěch v příštím období, by měli být především pružnými a učícími se organizacemi, pohotově reagujícími na měnící se požadavky trhu. K tomu je třeba, aby měly nejen dobrou výrobně organizační strukturu, ale především aby do této struktury dokázali vnést život. To se však může podařit jen prostřednictvím schopných, kvalifikovaných lidí, zejména tvůrčích pracovníků, kteří se dokážou orientovat ve spleťtých situacích, často napjatých vztazích a umějí tyto situace bez odkladu řešit.*“<sup>58</sup> Aby bolo vzdelávanie efektívne, je treba aby bolo súčasťou podnikovej stratégie natrvalo. Vzdelanie je hlavným predpokladom kvalifikácie, a tá je ako taká hlavným kľúčom k úspechu. Znalosť trhu je prvým predpokladom úspechu, pretože manažér potrebuje vedieť komu ponúka svoje produkty, a ako ich najlepšie predá. Obchod sa postupne liberalizuje a zbavuje sa bariér, čo zvyšuje možnosti ale taktiež aj zaručuje väčšiu konkurenciu. Predajnosť služieb a ich kvalita je najdôležitejším faktorom úspešného obchodu. Práve na dosiahnutie kvality produktov sú potrebné neustále inovácie technológií a výrobných procesov, a prispôsobovanie sa novým technickým vymoženostiam. Vzdelávacie programy sú efektívne ak sú trvalou

---

<sup>57</sup> MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-72-9. Str. 320-321.

<sup>58</sup> NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní managementjakosti. Principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-1. Str. 187.



súčasťou personálnej stratégie podniku, ak zahrňujú všetkých zamestnancov, ak sú koncipované tak aby boli prispôsobené rozličným úrovniám zamestnancov, musia zamestnancov motivovať a sprostredkovať im nové znalosti. Školenia sa líšia obsahovo v závislosti od pozície účastníkov, od toho či ide o nových zamestnancov alebo o takých, ktorí už nejaké školenia absolvovali, ale najviac závisia školenia od samotného charakteru činnosti spoločnosti a jej zamerania. Najväčší dôraz sa dnes kladie na tréning praktický, a praktické školenia, ktoré dajú človeku podnet k zefektívneniu jeho ďalšej práce. Skrz školenia sa majú zvyšovať odborné spôsobilosti manažérov ako napríklad ich technické znalosti, nástroje manažmentu, jednanie s ľuďmi, znalosti trhovej situácie, zákon a požiadavky predpisov a dokumentácie.<sup>59</sup>

Potreba neustáleho vzdelávania sa vychádza aj zo samotných motívov jednotlivca zlepšovať sa. *„Lidé s vysokou potřebou výkonu se vyznačují touhou po osobní odpovědnosti, samostatnosti, neustálém překonávání překážek, soutěži s ostatními a překonávání ostatních.“*<sup>60</sup> Pre človeka je prirodzené, že si stavia neustále nové a nové výzvy a snaží sa osobnostne rásť. Jeho osobnosť sa totiž formuje po celý život, a vzdelávanie je a musí byť celoživotné. Rýchlosť a frekvencia širokého aspektu zmien nás núti sa im neustále prispôsobovať a učiť sa nové veci. Požiadavky na človeka sa taktiež neustále zvyšujú, mnohé zamestnania mu kladú neustále nové a nové úlohy, rozširujú sa jeho kompetencie a týmto novým podmienkam sa musí človek prispôsobovať učením nových vecí. *„Moderná společnost a najmä výkonná ekonomika vyžadují sústrediť pozornost právě na reálnu a všeobecne uznávanú kvalifikačnú přípravu pracovníkov, ktorá je zbavená formálnosti. Celoživotná, permanentná, dokonale organizovaná a náročná kvalifikačná, rekvalifikačná a inovačná výchova a vzdelávanie pracovníkov nemôžu sa ničím nahradiť a musia byť v centre sociálneho, ekonomického i kultúrneho zápasu o nového človeka. Je to prioritná a limitujúca podmienka úspešnosti vývoja spoločnosti.“*<sup>61</sup> Výchova zamestnancov je zásadným pohonom vpred našej spoločnosti. Konkrétne výchova manažérov *„má vlastný výchovno-vzdelávací program, ktorý je zacielený na správne formovanie vlastných*

---

<sup>59</sup> NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní managementjakosti. Principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-1. Str. 190-192.

<sup>60</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování. Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1. Str. 64.

<sup>61</sup> TUMA, Miroslav. *Manažérské umění*. 1. vyd. Bratislava: Práca, 1990. ISBN 80-7094-080-8. Str. 31.

*postojov k základným hodnotám spoločnosti, na správnu hodnotovú orientáciu pracujúcich a na vytváranie ich stanovísk.“<sup>62</sup>*

---

<sup>62</sup>TUMA, Miroslav. *Manažérske umenie*. 1. vyd. Bratislava: Práca, 1990. ISBN 80-7094-080-8. Str. 42.

# PRAKTICKÁ ČASŤ

## 3 OVB ALLFINANZ SLOVENSKO a.s.

### 3.1 Predstavenie spoločnosti

OVB Allfinanz Slovensko a.s. (ďalej len OVB) je spoločnosť, ktorá ponúka sprostredkovanie produktov a pomoc v rámci finančnej oblasti. Funguje pod záštitou Národnej banky Slovenska a s finančnými inštitúciami, s ktorými spolupracuje má vytvorené zmluvy o spolupráci. Založená bola v roku 1970 v Kolíne v Nemecku pánom Ottom Wittschierom, ktorý chcel založiť inštitúciu ktorá bude zabezpečovať poradenstvo vo všetkých finančných ale aj investičných oblastiach života. V roku 1989 bola založená Akadémia vzdelávania spoločnosti OVB, aby bola zaručená odborná kvalita poradenstva. Svoje zastúpenie v Európe má už v roku 1990 a to až v 12-tich európskych štátoch: Nemecko, Rakúsko, Česko, Maďarsko, Taliansko, Chorvátsko, Grécko, Poľsko, Slovensko, Švajčiarsko, Rumunsko a Španielsko.

Obrázok 1: OVB v Európe v roku 2012



Zdroj: <http://www.ovb.sk/Spolo%C4%8Dnos%C5%A5/OVBvEur%C3%B3pe.a>

SPX

V apríli v roku 1993 je založená spoločnosť OVB v Česku a v novembri aj na Slovensku. Plánovaná premena na akciovú spoločnosť s názvom OVB Vermögensberatung AG nastáva v roku 2000. V roku 2004 bola založená holdingová spoločnosť: OVB Holding AG, a tá prevzala stratégiu vedenia OVB, pod jej strechou je funkčných 13 spoločností, rovnocenných s OVB. V roku 2008 tvoril objem obchodu spoločnosti na Slovensku sumu 1,52 miliárd Eur.<sup>63</sup> Za svoju obchodnú činnosť pokladá sprostredkovanie produktov z rôznych oblastí finančnictva ako je poistenie, kapitálové vklady, či rôzne sporenia. Oficiálna stránka OVB Slovensko uvádza počet externých spolupracovníkov takmer 10 000 v celej Európe, z čoho je v hlavnom povolaní viac ako 5 000, tieto informácie boli aktuálne ku dňu 31.12.2011. Uvádza tiež počet klientov: 2,86 milióna, počet nových zmlúv v roku 2011: 524 tisíc, výnosy v rámci provízií: 221,1 miliónov Euro- čo tvorí voči roku 2010 12,6 percentný nárast, a celkový ročný zisk spoločnosti: 4,2 miliónov Euro- čo tvorí nárast voči minulému roku 3,8 percenta. OVB je na Slovensku zakladajúcim členom Slovenskej asociácie maklérov v poisťovníctve- rok 1995, a je pridruženým členom Asociácie správcovských spoločností od roku 2002. V roku 2007 bola jedným zo zakladajúcich členov Asociácie finančných sprostredkovateľov a finančných poradcov.<sup>64</sup>

Obrázok 2: Logo OVB



Zdroj: [www.ovb.sk](http://www.ovb.sk), 16:30, 10.3.2013

Na Slovenskom a Českom trhu existujú aj iné spoločnosti zaoberajúce sa finančným poradenstvom. Sú to napríklad: Salve Group SK, FinCo&Partners, InvestAge, Euro Fin a iné.

<sup>63</sup><http://www.ovb.sk/Spolo%C4%8Dnos%C5%A5.aspx>, 00:25, 10.3.2013

<sup>64</sup><http://www.ovb.sk/Spolo%C4%8Dnos%C5%A5/Faktya%C4%8D%C3%ADsla.aspx>, 00:45, 10.3.2013

Obrázok 3: Firmy poskytujúce finančné poradenstvo v roku 2005

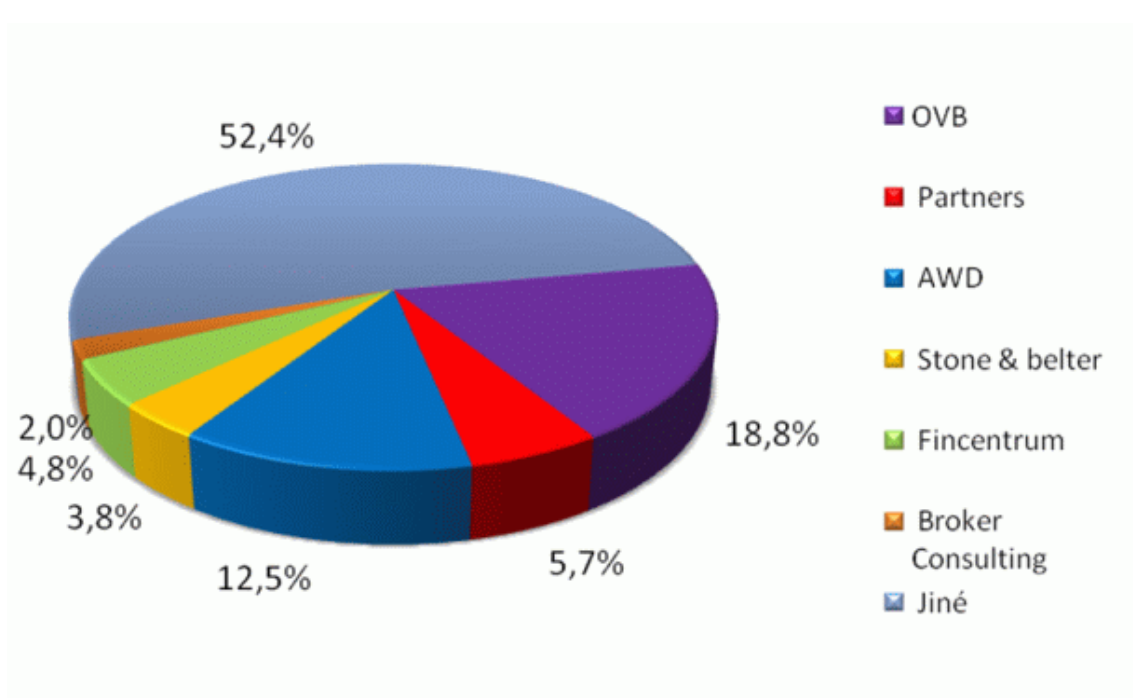
<b>Najväčšie finančnoporadenské siete na Slovensku</b>						
(2005)						
	Počet poradcov		Počet klientov	Príjmy z provízií (mil. Sk)	Hrubý zisk (mil. Sk)	Zisk po zdanení (mil. Sk)
	Hlavná činnosť	Popri zamestnaní				
OVB Allfinanz Slovensko	700	1 500 – 2 000	650 000	1 234	340	273
FinCo&Partners	90	2500	70 298	n	n	n
InvestAge	400	2000	92 000	n	n	n
EuroFin Consulting	52	150	22 000	n	n	n

Pozn.: MBI Marketingberatung International údaje neposkytla  
n – nedostupný údaj

PRAMEN: údaje poskytnuté spoločnosťami

Zdroj: <http://firmy.etrend.sk/firmy-a-trhy-financny-sektor/kto-je-kto-v-brandzi.html>, 16:35, 10.3.2013

Obrázok 4: Využívateľnosť poradenských spoločností vo finančníctve



Zdroj: <http://www.investujeme.cz/nejvice-lidi-vyuziva-sluzeb-ovb-allfinaz/>, 16:50, 10.3.2013

### 3.2 Činnosť OVB

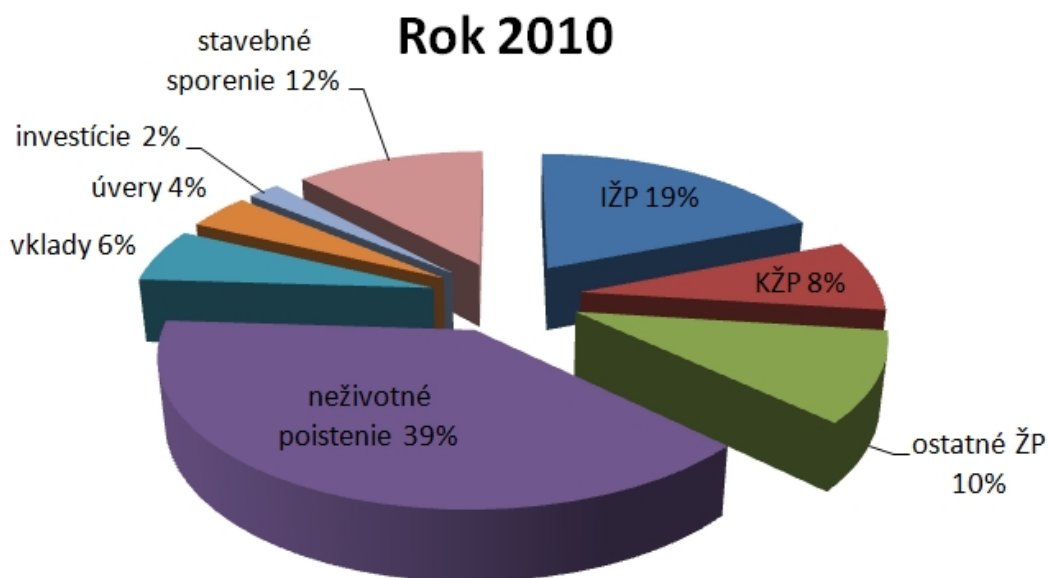
„Spoločnosť OVB Allfinanz Slovensko a.s. na základe dôkladnej analýzy finančného trhu vyberá kvalitné a zaujímavé produkty, ktoré zodpovedajú náročným požiadavkám klientov. Stovky spolupracovníkov poskytujú sprostredkovanie po celom Slovensku stále rastúcemu okruhu ľudí a sprostredkovávajú pre nich poistenie, kapitálové investície, stavebné sporenie a ďalšie finančné produkty renomovaných partnerských spoločností. Pri svojom sprostredkovaní zdôrazňuje spoločnosť OVB dlhodobú a profesionálnu starostlivosť o klienta založenú na dobrých vzťahoch a dôvere realizovanú najčastejšie formou osobných návštev. Kvalifikovaná finančná analýza umožňuje vytvorenie ponuky zohľadňujúcej potreby, želania a možnosti klienta. Klient dostáva od svojho finančného sprostredkovateľa finančný program, ktorého cieľom je zabezpečiť jeho rodinu nielen v súčasnosti ale predovšetkým v budúcnosti.“<sup>65</sup> Podstatný rozdiel medzi pracovníkom konkrétnej finančnej inštitúcie a človekom pracujúcim pre OVB vysvetlil takto jeden z mojich respondentov: „To nie je o ponúkaní produktov, ani vnucovaní že tuto Vám ponúkam úžasné životné poistenie. Vždy si musíš zistiť čo ten človek chce. Aké má on sny, prania, ciele, nájdeš pre neho vhodný produkt. Zistíš že on si chce zabezpečiť dôchodok tak mu ponúkneš čo na to potrebuje; ak chce cestovať ponúkneš mu cestovné poistenie. Ak má rodinu, spýtaš sa ho čo by robili keby sa mu niečo stalo. To je úžasná psychológia na toho človeka, pretože sú to zároveň potrebné veci. Predstav si, že si otec rodiny a zrazí ťa auto, a tvoja rodina ostane bez živiteľa rodiny a nič nedostane. Alebo to prežiješ a ostaneš manželke na krku. Sú konkrétne príklady zo života, ktoré používaš, rozprávaš sa s ľuďmi a týmto im ukážeš prečo je dobré mať uzavreté nejaké poistenie. Podstata je človeka zaujať tým čo mu ponúkaš, alebo zneistíš ho- lebo sú ľudia ktorý vedia všetko a tých treba zneistiť. Nejde však o to, donútiť človeka aby niečo uzavrel ak to nepotrebuje, my človeka vlastne zabezpečujeme do budúcnosti. V podstate sa títo poradcovia zameriavajú na kompletný finančný systém, ide im hlavne o jednotlivcov, firmy tak menej. Je to finančné plánovanie, úvery, akékoľvek poistenie- životné aj neživotné, dôchodkový systém teda druhý aj tretí pilier a priamo napríklad investície do kapitálových trhov. Ale bežne sa to robilo najčastejšie tak že sa zabezpečilo nejaké úrazové poistenie, dôchodok, a ak zostalo navyše tak aj investície. Nie investície kde priamo cez internet kupuješ a predávaš, takýmto spôsobom

<sup>65</sup><http://www.ovb.sk/Finan%C4%8Dn%C3%A9brpl%C3%A1novanie.aspx>, 00:52, 10.3.2013

to nefunguje. A všetky spoločnosti s ktorými spolupracuje OVB sú jednak certifikované.“ (Respondent č.1)

O výhodách sprostredkovania finančných služieb skrz OVB hovorí respondent č 2: „Sú aj produkty šité na mieru pre OVB. Banka povie že toto je váš produkt. Jedna poisťovňa je taká ktorá len s OVB spolupracuje. Sú veci ku ktorým sa ako bežný človek nedostaneš, tak k produktom ako aj k informáciám. V banke máš zabezpečené iné úrokové sadzby ako pracovník OVB na základe zmlúv spoločnosti s bankami, je to teda výhodnejšie uzavrieť skrz spoločnosť OVB niektoré zmluvy ako keď tam ideš bez OVB-ka. Je tam aj zabezpečený určitý servis do budúcnosti.“

Obrázok 5: Podiel uzavretých produktov v roku 2010



Zdroj: <http://www.investujeme.sk/ovb-hovori-o-oziveni-trhu-na-predkrizovu-uroven-vlani-uzatvorilo-113-tisic-zmluv/>, 16:52, 10.3.2013

### 3.3 Štruktúrny systém spoločnosti

OVB je spoločnosť založená na štruktúrnom systéme, pričom ide o tzv. multilevel marketing. Multilevel marketing je založený na sieti obchodných zástupcov, ktorý robia nábor(rekrutujú) ďalších a ďalších zástupcov, a tým utvoria pyramídovú

štruktúru firmy.<sup>66</sup>Každý nový člen je teda článkom určitej štruktúry, do ktorej bude patriť. Vyššie články tejto štruktúry majú na starosti svojich členov, ktorých si školia a pomáhajú im vypracovať sa. Každý má tak na starosti svoju priamu líniu, kde ho zaujíma iba jedna či dve generácie pod ním, a o ostatné nižšie generácie sa už starajú nižšie články tohto reťazca. Do určitého času, kým nemá človek pod sebou vybudovaných manažérov, ktorý sú schopný sa starať o generáciu pod sebou, sa stará o obe tieto generácie. Je to systém, ktorý núti ľudí učiť sa a postupne na seba preberať zodpovednosť aj za školenie nových ľudí. Práve na to, aby zvládli nielen rekrutovanie nových členov ale aj ich školenie, slúži neustále vzdelávanie sa. Systém funguje tak že podľa výkonu je človek na určitej pozícii. Základná pozícia je R1, R2 a R3 to sú základní reprezentanti. R1 je úplný základ, urobil prvú zmluvu. Potom je GST čo je menší manažér- má do troch až 5 ľudí. Potom je BL to je človek ktorý berie už aj províziu zo svojich ľudí. A to aj za ľudí čo odišli, teda z ich uzavretých zmlúv. Funguje to na základe toho, že ľudia ktorý pre spoločnosť pracovali a uzavreli nejaké zmluvy a tie stále trvajú, celá provízia za ne sa po ich odchode z firmy prenáša na ich nadriadených. Človek na funkcii BL sa už však venuje viac firme a jej budovaniu ako klientom. GST a BL sú strední manažéri- tí robia najviac práce v zmysle, že vytvárajú a rozširujú štruktúru. Potom sú funkcie: Riaditeľ BD- oblastný direktor a RD- regionálny riaditeľ. Najvyššia pozícia je LD- landes direktor= krajský riaditeľ. Riaditelia už majú na starosti len manažérov, už nie sú v kontakte s reprezentantmi.

Neskôr pribudla pozícia VR: vedúci reprezentant. To je pozícia medzi reprezentantmi a strednými manažérmi teda GST a BL. Strední dostávajú už rozdielovú províziu- teda províziu za zmluvy uzavreté reprezentantmi, ktorí sú v ich štruktúre. Vedúci reprezentanti ešte nezískavajú rozdielovú províziu, ale už majú pod sebou nejakých ľudí. Človek musí splniť nejaký obrat a pracovať určitý čas aby sa stal GST a viac. Ak človek nebol produktívny, a nezískaval nových klientov alebo pracovníkov tak klesal. Stagnácia nebola možná. Táto firma funguje tak, že buď klesáš alebo stúpaš.

---

<sup>66</sup><http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/mlm-multi-level-marketing/>, 13:30, 10.3.2013



### 3.4 Peňažná odmena finančných poradcov a manažérov

Finančných poradcov neplatia sami klienti. Funguje to tak, že klient si v banke uzavrie nejaký produkt a onidostávajúplat od samotnej finančnej inštitúcie teda napríklad od banky. Ide o percentá z obratu.Človek napríklad zaplatí 30 Euro a banka na tom zarobí niekoľkonásobok, a ešte niekoľkonásobok z toho je schopná dať spoločnosti OVB a to sa rozdelí od riaditeľa až po človeka ktorý danú zmluvu uzavrel. Funguje tu rozdielová provízia, ktorá je založená na delbe podľa EH jednotiek. Firma určuje, kto na akej pozícii dostane podľa Eh jednotiek určité percento provízie, pričom čím je človek vyššie postavený tým väčšiu províziu dostáva.„*Tieto podmienky si diktuje firma, to sú interné pravidlá. To čo ty spravíš pre banku preukážeš banke a banka ti to musí zaplatiť, to posielajú do OVB a OVB rozposiela tie peniaze od vrchu až po spodok.*“ (Respondent č.2)

Okrem tejto priamej finančnej odmeny za uzavretie konkrétnych produktov fungujú aj iné formy odmeňovania. Napríklad vyšších manažérov berúniektoréfinančnéinštitúciiev rámci motivácie na víkendové zájazdy niekedy dokonca aj mimo Európu. Takisto aj nižší manažéri chodia na víkendové pobyty alebo iné víkendové zájazdy po Slovensku.

### 3.5 Verbovanie nových ľudí- rekrutíng

Spôsobov tzv. rekrutovania je strašne veľa. V prvom rade ide o to, že je človekzavolaný na nezáväzné stretnutie s cieľom pomôcť mu a oboznámiť ho s fungovaním finančného trhu. „*Vysvetlíš im ako funguje finančný trh a dáš im na výber, chcete to robiť alebo to chcete využiť. Chcete byť klientom alebo mojím kolegom. Tento systém práce je veľmi efektívny. Niektorí to robia aj systémom že si dajú inzerát a ľudia im volajú, voláš si tých ľudí vlastne na pohovory. OVB robí obrovské obraty bankám a finančným inštitúciám, ich práca je veľmi efektívna. Je to veľká psychológia na ľudí. Nerobia to ako niektorí poisťovací agenti, že sa nanominujú ľudom do bytov a neodídu kým niečo nepodpíšu.*“ (Respondent č.1)Na tomto úvodnom stretnutí sa človek nedozvie informácie o spoločnosti, ani konkrétne informácie o produktoch alebo práci, na ktorú je eventuálnerekrutovaný. Slúži na to, aby v človeku vyvolalo záujem či

už o to, aby začal rozmýšľať o finančnom zabezpečení sa do budúcnosti vo forme dôchodkových či poisťných produktov; alebo o to aby začal rozmýšľať o prípadnej spolupráci so spoločnosťou OVB. Na tomto stretnutí sú na človeku praktizované motivačné a iné praktiky a taktiky, ktoré sa manažéri či budúci manažéri OVB dlhodobo učia na školeniach.

### 3.6 Vzdelávanie budúcich manažérov

Vzdelávanie je rozdelené do viacerých stupňov. Začiatocníci sa učia ako funguje finančný trh, ako sa robí analýza finančného trhu, ako má vyzerat'. Ďalší stupeň nastáva keď už človek má osobné výsledky. To sú školenia pre budúcich manažérov. Na tieto školenia dostanú oficiálnu pozvánku s pečiatkou a svojim menom, čo je psychicky pre ľudí veľká motivácia a zadosťučinenie že si to zaslúžili a niečo už dosiahli. To sú už školenia pre stredných manažérov a bývajú o tom ako robiť pohovory, s kým robiť pohovory a ako robiť priamo rekrutovanie, či kde vyhľadávať kontakty, aké taktiky zvolit' na ľudí, ale aj ako ich učiť a ako robiť školenia. Vyšší manažéri už rokujú priamo s ľuďmi od poisťovní a riaditeľmi inštitúcií. Tieto školenia sú oficiálne a fungujú pod záštitou Národnej Banky Slovenska. Dostávajú sa od nej všetky certifikáty a sprostredkovateľské číslo. Tam sa robia všetky certifikované skúšky a je nad tým prísny dohľad aby sa to vykonávalo riadne. „Zákonom požadované vzdelávanie v jednotlivých sektoroch finančného trhu poskytuje OVB všetkým, ktorí chcú podnikat' na základe registrácie v Národnej banke Slovenska v oblasti finančného sprostredkovania.“<sup>67</sup>

#### 3.6.1 Úvodné školenie

Človek absolvuje vstupný pohovor- vyššie spomínaný rekrutovanie, a už na ňom je oboznámený s tým že neskôr bude vstupné školenie. Táto informácia býva zaobalená ale faktom ostáva, že ide o vstupné školenie. Navštnom školení sa človek dozvie základy- ako funguje finančný trh na Slovensku= takzvané PFT: prezentácia finančného trhu, vysvetlí sa ďalej ako firma funguje, aký má cieľ, vysvetlí sa ako bude ďalej

<sup>67</sup><http://www.ovb.sk/Kari%C3%A9ra/Vzdel%C3%A1vanie.aspx>, 12:40, 10.3.2013

prebiehať vzdelávanie, a čo všetko človek môže dosiahnuť. Trvá to zhruba tri hodiny a v rámci toho je vždy aj nejaký obed. Ide tu hlavne o to, aby človeka dostatočne nadchli pre vec a motivovali ho.,,Človek sa tam prakticky nič nedozvie, ale ide o to aby bol dostatočne natešený. Väčšinou to prebieha v sobotu, tam sa zisťuje či sú ľudia ochotní urobiť niečo navyše. Viem že jeden riaditeľ je bývalý elektrikár, a druhý bývalý plynár, a napriek tomu sú schopní robiť svoju prácu dobre, ľudia sa do toho musia dostať. Idú do toho koľkokrát ľudia čo nemajú tušenie o tejto problematike, preto z prvého školenia si nezapamätajú veľa, 80 percent informácií človek zabudne.“ (Respondent č.2)

Školenia tohto typu pokračujú. Behom prvého mesiaca sa nespočetne veľakrát opakujú pojem finančný trh. Ide o to, vštepiť ľuďom základnú štruktúru jeho fungovania, aby to vedeli so stopercentnou istotou neskôr používať pri rekrutingu ďalších ľudí. Na ďalších a ďalších školeniach sa človek čoraz viac dozvedá o fungovaní systému OVB, zisťuje podrobnejšie informácie o spoločnosti a o jeho budúcej práci, ktorá bude spočívať tak v získavaní klientov ako aj ďalších spolupracovníkov- teda v budovaní štruktúry. Vzdelávanie je však zamerané predovšetkým na rekrutingu, produkty sú vlastne vedľajšou záležitosťou. Firma nestojí na produktoch, jej základom je budovať firmu, pretože ide o štruktúrálny systém. Pretože kto má pod sebou svojich ľudí, dostáva z nich rozdielovú províziu. A čím si vyššie človek je, tým za to dostane viac EH jednotiek a teda vyššiu províziu.

„Základné školenie trvá minimálne tri mesiace. Noví spolupracovníci získajú dôležité poznatky o spoločnosti a finančnom trhu. Nazbierajú skúsenosti v oblasti ponuky produktov, spolu so sprostredkovateľom OVB navštívia klienta a spoznajú svoje kariérne šance.“<sup>68</sup> Toto je tzv. Základné vzdelávanie, alebo stupeň vzdelávania Základy I.

### 3.6.2 Samoštúdium

Medzi školeniami býva človek viac krát vyzvaný aby išiel sám do banky, a aby si zistil informácie o jej produktoch. Systém núti ľudí hýbať sa ďalej, rozmyšľať a hľadať si spôsoby pre svoj osobnostný a vedomostný rast. Človek si sám hľadá knihy a študuje.

---

<sup>68</sup><http://www.ovb.sk/Kari%C3%A9ra/Vzdel%C3%A1vanie.aspx>, 13:50, 10.3.2013

Manažéri potrebujú hlavne nájsť človeka ktorý je dostatočne samostatný, a nemusia ho dlhodobo tzv. viesť za ruku. Treba veľa čítať o fungovaní finančného trhu, o manažmente, o vedení ľudí ale aj o samotných bankových produktoch. Ďalšou formou samo štúdia je, že sa stretávajú na školeniach s inými kolegami ale aj s ľuďmi, ktorí sú v štruktúre vyššie a rozprávajú sa s nimi, získavajú iné náhľady a informácie. Sú motivovaný aby sa rozprávali so svojim okolím, aby skúšali ísť svojou cestou a aby rozmýšľali. Už od začiatku sa im vstupuje komunikácia s klientom. Celé je to založené na motivovaní a učení k samostatnosti. Ľudia začnú získavať po seba prvých ľudí, začnú ich už sami školiť, a riešiť s nimi ich klientov.

### 3.6.3 Ďalšie školenia

Po úvodnom školení sú ľudia zavolaní na ďalšie školenie, ktoré býva v stredu alebo vo štvrtok, a trvá zhruba štyri hodiny. Tam už sa dozvedajú informácie z jednotlivých oblastí. Vždy v jeden deň v týždni sa dozvedajú informácie z jednej oblasti. Napríklad sa rieši konkrétne ako funguje dôchodkový systém, prečo má tri piliere, ale aj to ako podať tieto informácie ľuďom tak, aby ho zaujali a podnietili rozmýšľať nad tým, že je to výhodné. Ďalší týždeň sa preberá napríklad poisťovníctvo, investície, životné poistenie, stavebné sporenie, či bankovníctvo. Zo začiatku sa preberá skôr poisťovníctvo, dôchodky a bankovníctvo riešia až manažéri na vyššej pozícii štruktúry. Preberá sa tu celkovo fungovanie týchto odvetví, konkrétne produkty finančných inštitúcií si človek osvojuje samo štúdiom, prípadne navštevuje školenia, ktoré organizujú externí prednášatelia. Ľudia chodia na školenia kde sastreávajú osobne so svojim vedúcim, preberajú aj to si čo sa už naučili, čo si zapamätali. Ich úlohou tu býva už aj napísať si zoznam koho poznajú vo svojom okolí, aby sa učili ako vyhľadávať ľudí, klientov.

Robia sa aj víkendové školenia, súčasťou ktorých je často krát večer aj posedenie pri bare. Tam má každý šancu odchytiť si kohokoľvek a porozprávať sa s ním. Týmto spôsobom vlastne každý školí každého.

Toto ďalšie vzdelávanie sa nazýva Zdokonaľovacie vzdelávanie a ide o stupeň vzdelávania tzv. Základy II. „Po absolvovaní stupňa Základy I, nasleduje minimálne 6 mesačné ďalšie vzdelávanie. Interní a externí tréneri odovzdajú a prehľbia odbornými

školeniami a tréningami odborné vedomosti spolupracovníkov, a to postupne v oblastiach:

- poistenia a zaistenia
- finančných vkladov a rôznych typov úverov
- stavebného sporenia
- kapitálového trhu a jeho nástrojov
- rozvoja osobnosti a potenciálnych zručností
- vedenia spolupracovníkov<sup>69</sup>

### 3.6.4 Certifikované školenia

Po prvom mesiaci saprístupuje priamo k pripravám na certifikáty, na skúšky. Testy sú dané od Národnej banky Slovenska. Treba sa nahlásiť na termín skúšky. Skúšky hradí firma ale iba v prípade ich úspešného absolvovania, ak ich človek nespraví platí si to sám. Zároveň ak sa zahlási na termín a nepríde, tak ďalší termín si platí sám. Dnes funguje systém tak, že najskôr musí mať certifikáty a až potom dostanesprostredkovateľské číslo od Národnej banky Slovenska na ktoré dostáva rozdielovú províziu. Štátne skúšky sa robia z jednotlivých odvetví, ako sú poisťovníctvo, dôchodkový systém, či investície. Človek si urobí za rok asi 4 alebo 5 certifikátov a potom má možnosť vzdelávať sa ako certifikovaný finančný konzultant kde je trojročné vzdelávanie a potom ďalšie dva roky je certifikovaný finančný manažér, kde sa normálne dostáva titul a diplom. Je to akceptované vysokými školami aj v rámci Európskej únie.

*„Kedysi sa pracovalo tak, že prvý mesiac kým si robila školenie si vypísala papier, dostala si sprostredkovateľské číslo a s vedúcim sa už dalo pracovať. Cieľom za tie dva tri mesiace je aby ľudia získali základné skúsenosti. A to najviac tak že chodia za klientmi a skúšajú. Ak máš dobrého vedúceho tak jeden krát ide za klientom s tebou ti to ukázať. Aby si sa dopracoval k certifikátom musíš sa dostať vyššie na určitú pozíciu. CFC- je konzultant a CFM- certifikovaný finančný manažér. Na to sa už treba učiť, sú*

---

<sup>69</sup><http://www.ovb.sk/Kari%C3%A9ra/Vzdel%C3%A1vanie.aspx>, 14:45, 10.3.2013

*tam otázky o finančnom trhu a o finančníctve. Zo začiatku sú tam testy tiež ale nie tak seriózne.*“ (Respondent č.1)

### **3.6.5 Kto robí školenia**

Prednášajúcimi sú ľudia priamo z OVB. Sú to manažéri ktorí už majú za sebou dobré výsledky. Ak je tam napríklad pol roka už má nejaké skúsenosti s klientmi a už vie viac ako tí noví. Systém je tak nastavený že nepotrebujú nikoho externého. Za to že niekto školí nedostáva žiadne peniaze, školí v rámci reciprocity, preto že aj jeho niekto z firmy školil a on predáva ďalej svoje skúsenosti. Každý prednáša to, čo sa naučil od svojich školiteľov a obohatí to o svoje vlastné skúsenosti. Preto je každé školenie jedinečné, a každé školenie dokáže byť pre človeka prínosom. Použije síce viac menej tie isté informácie ako predchádzajúci prednášajúci ale pridáva k tomu svoje nadobudnuté manažérske schopnosti.

### **3.6.6 Forma školení**

Školenia sú väčšinou vo forme prednášky. Školiteľ rozpráva, niekto kreslí grafy, rozpráva o svojich vlastných skúsenostiach z praxe a dáva do toho niečo svoje. Sú aj prednášky kde sa môžu žiaci zapojiť, alebo prednášky kde sa robia modelové situácie. V rámci prednášok sú často tzv. tréningy, kde sa priamo skúša na ostatných začínajúcich kolegoch taktika jednania s ľuďmi a trénuje sa rozprávanie PFT-prezentácie finančného trhu. *„Ideš pred tabulu a povieš niečo o bankách, takto pomaličky sa do toho ľudia dostávajú. Navzájom si žiaci skúšajú na sebe rekrutíng. Samozrejme základ u človeka je, že viac ako 45 minút sa nevie sústrediť, preto tie prednášky toľko aj trvajú. Každú prednášku prednáša iný školiteľ. Pred tým ako ideš školiť ti povedia na čo sa asi máš zamerať. To, kto bude školiť je veľmi cielene vybrané. Podľa toho, čo danému človeku išlo najlepšie. Manažér určí zo svojho tímu človeka, ktorému ide najlepšie rekrutíng a ten ide školiť rekrutíng. Ty robíš dobre toto a to budeš školiť, je ti teda určená aj téma školenia.*“ (Respondent č.1) Využívané sú

teda najčastejšie tieto modely výučby: kurz, seminár, tréning, koučing, či individuálne štúdium z kníh či internetu.

### **3.6.7 Prednášky od externých inštitúcií**

Bývajú aj externí prednášajúci. To sú tzv. produktové školenia. „Príde napríklad niekto z Alianzu a pod. Je to zamerané na ich konkrétny produkt, prídu a porozprávajú o tom, prinesú prezentačné darčeky, alebo sa tam robia súťaže. Za dobrú otázku dostaneš darček- nútia šikovných ľudí rozmýšľať. Musíš ale dosiahnuť určitú úroveň aby si sa na toto školenie mohla dostať. Bol u nás napríklad aj pán z Amslica ktorý učil telefonovanie. Vysvetľoval systém telefonovania. Rozpísal presne akým spôsobom robiť tento marketing na to aby si mala určité obraty.“ (Respondent č.1)

### **3.6.8 Platba za školenia a miesta školení**

Školenie si hradí každý sám. Firma síce pri rekrutingu propaguje že školenia sú bezplatné, čo je pravda len do istej miery pretože miestnosť v ktorej sa školenie uskutočňuje, prípadne pri víkendových školeniach nocľah, si hradí každý sám. Stravu alebo nejaký spoločný obed a dopravu si taktiež preplácajú sami jednotlivci. „Víkendové školenia zvyknú vyjsť okolo 30-40 Eur plus cesta. Školenie ako také je zadarmo, za školiteľa sa neplatí. A ak sa podarilo zrekrutovať troch či štyroch ľudí tak sa školenie robilo v kancelárii sídla miestnej spoločnosti, vtedy je zbytočne rezervovať veľkú sálu. V jednotlivých mestách majú regionálni riaditelia svoje sídla, a hlavná centrála je v Bratislave.“ (Respondent č.2) Ohľadom financovania si školení nám respondent číslo jeden povedal toľkoto: „Často krát sa mi stávalo, že neboli peniaze na školenie. Človeku ktorý nezarába a ešte len rozbieha kariéru, čo znamená že nemá dobrý príjem je aj platba za jeden obed veľa ak to je minimálne raz či dva razy do týždňa. A poznám veľa iných podobných prípadov, toto sa netýkalo len mňa.“

Miesta, kde sa školenia konajú bývajú rôzne. Zvyknú to byť sály v hoteloch či iné rokovacie miestnosti v rámci reštaurácií priamo v mieste pôsobenia. V rámci

víkendových školení sa navštevuje spravidla cudzie miesto, kde sa chodí na dvoj či trojdňový pobyt.

### 3.7 Dôležitosť školení

Školenia bývajú počas prvých mesiacov veľmi časté. Bývajú týždenné školenia, najpravidelnejšie školenie je raz do mesiaca- vstupné školenie, ďalej raz do mesiaca býva víkendové školenie, medzi tým produktové školenia a ďalšie manažérske školenia. Bývajú teda minimálne štyri školenia do mesiaca. *„Ak neprídeš na školenie, vedúci sú nahnevaný až urazený... ide o to, že musíš ukázať, že máš seriózne záujem, a ak nechodíš na školenia treba dokonca až vysvetľovať prečo si nedošiel a sú aj tresty ak sa nezúčastníš. Tento prístup však záleží od toho, v akej štruktúre je človek zaradený, teda akého má nad sebou vedúceho. Je to povinné, systém je nastavený tak, aby človek nedokázal bez školení fungovať. Pretože ako náhle na ne nechodí, stráca podporu svojej štruktúry a stráca podporu svojho vedúceho. Systém je taký, že stále musíš niečo robiť, vzdelávať sa a chodiť na školenia. Jednak dozvedieť sa nové informácie o produktoch a obnovovať si znalosti. Hľadáš si svoju cestu, učíš sa.“* (Respondent č.1)

Každý školiteľ navyše človeku podá iný náhľad. Aj preto sa školiaci obmieňajú, aby každé školenie bolo iné a obohatilo ľudí, ktorí navštevujú veľa školení. Okrem toho, proces zvládnutia finančnej situácie, ale aj manažérskych znalostí a osvojenie si psychológie pôsobenia na ľudí je dlhodobý; dá sa povedať, že dokonca celoživotný. *„Produkty, zákony, ponuky a trhy sa priebežne menia. Preto Akadémia vzdelania spoločnosti OVB ponúka aj špecializované semináre. V rámci týchto školení a intenzívnych kurzov si spolupracovníci neustále rozširujú svoje vedomosti a permanentne sa ďalej vzdelávajú.“*<sup>70</sup>

*„Finančný sprostredkovateľ OVB je sústavne a dlhodobo školený odborník, ktorý dokáže kvalifikovane analyzovať potreby klienta a zhodnotiť ponuku trhu tak, aby mu vedel sprostredkovať adekvátny výber produktov a služieb.“*<sup>71</sup> Vzdelávanie je v tejto firme základ. Je na veľmi vysokej úrovni a je veľmi prepracované. Je zamerané na selekciu ľudí, a na to aby školenia zároveň aj ľudí motivovali na to aby sa cieľavedome posúvali ďalej. Človek je rôznymi podprahovými spôsobmi vzdelávaný a motivovaný každý deň. Veľmi dôležitým aspektom v rámci školení a celého systému rekrutingu je

<sup>70</sup><http://www.ovb.sk/Kari%C3%A9ra/Vzdel%C3%A1vanie.aspx>, 15:15, 10.3.2013

<sup>71</sup><http://www.ovb.sk/Finan%C4%8Dn%C3%A9br%C3%A1novanie.aspx>, 15:35, 10.3.2013



spôsob motivácie ľudí. Práca v OVB si totiž vyžaduje veľkú trpezlivosť, a cieľavedomosť. Práve preto je motivovanie nových ľudí jednou z najdôležitejších ľudí. Dobrý manažér musí okrem zvládnutia procesu rekrutovania zvládnuť aj proces vyvolať v ľuďoch nadšenie pre vykonávanie tejto profesie pomocou dobre zvolenej formy motivácie ale z časti aj manipulácie.

### 3.8 Motivácia

Veľa ľudí je na začiatku iba klientmi a postupom času sa ocitnú na prvom školení, kde sa nadchnú možnosťou dobrého zárobku. Práve ten je najväčšou motiváciou. Je to tým, že existujú ľudia ktorí sa k skutočne dobrému zárobku a bohatstvu preukázateľne prepracovali a dosiahli ho. *„V spoločnosti sú ľudia, to sú už väčšinou strední a vyšší manažéri, ktorí sa z ničoho vypracovali na ľudí, ktorí si môžu len tak kúpiť nové auto a pod.“* (Respondent č.1) Už na prvom školení sú títo ľudia prezentovaní ako príklad, kam sa nováčik môže svojim úsilím dostať.

Počas procesu školení sa robia aj rôzne vyhodnotenia, kde sa zhrnie kto čo urobil, dosiahol. Toto nieje školenie, a do istej miery je to školenie v tom zmysle, že to má ľudí motivovať k lepším výkonom. Vyhodnocujú sa tam najlepší ľudia tímu, teda najsilnejšie články štruktúry. *„Idú si pred všetkými zobrat' papier že už k nim patria. Je to ťažká psychológia na ľudí. Ukazujú ti kam môžeš ísť na dovolenku, stojíš tam a vidíš ľudí ktorí spravili veľký obrat a hovoria ti že to bolo jednoduché. Ideš odtiaľ namotivovaná a rozmyšľáš ako toto môžem spraviť aj ja. Toto je tá psychológia, je to školenie ale nie je. Na pozíciu BL sa robilo podpísanie dodatkovej zmluvy, kde bola celá štruktúra. Obradne si podpísala papier že si na novej pozícii, celá sála ti zatlieskala, išiel si si podať ruku s niekým na vyššom poste, to znamenalo že už si vyšší manažér. Toto bola neuveriteľná motivácia. Veľkou motiváciou bolo aj to, že v rámci spoločnosti si všetci vykejú. Až po určitom čase ti nadriadený navrhne tykanie, keď si to človek zaslúži.“* (Respondent č.2)

## **4 VÝSKUMNÝ PROJEKT A JEHO NÁVRH**

### **4.1 Návrh výskumného projektu**

#### **4.1.1 Názov práce**

Celoživotné vzdelávanie manažérov.

#### **4.1.2 Cieľ práce**

Zistenie aspektov vzdelávania, ktoré sú v OVB najdôležitejšie, a teda na čo sa v tejto spoločnosti vzdelávanie manažérov zameriava najviac. Zhodnotenie kvality vzdelávania vo firme OVB a spokojnosť manažérov s informáciami poskytovanými na týchto školeniach a rozbor toho, aké informácie sú prevažne podávané budúcim manažérom a čo v ich vzdelávacom procese prevažuje.

#### **4.1.3 Hypotézy**

Hypotéza 1: Vzdelávanie v OVB má celoživotný charakter.

Hypotéza 2: Z človeka neznalého problematiky finančnictva a manažérstva je možné vyškoliť úspešného manažéra spoločnosti OVB pomocou školení, ktoré poskytuje táto spoločnosť.

Hypotéza 3: Prevažná časť vzdelávania sa bude orientovať na rozvoj manažérskych schopností potrebných na budovanie štruktúry spoločnosti.

#### **4.1.4 Respondenti**

Pre účely tejto bakalárskej práce používame dva typy dotazníkov. Pri prvom type dotazníku budú respondentov tvoriť hlavne manažéri spoločnosti OVB Allfinanz Slovensko a.s., pričom pôjde hlavne o tých, ktorí v spoločnosti pracujú natoľko dlho, že vedia veľa o jej fungovaní, o systéme vzdelávania v spoločnosti, a dostatočne sa vyznajú v jej štruktúre. Tu nám bude stačiť malá vzorka respondentov, pretože nepôjde o štatistické údaje. Pri druhom dotazníku máme za cieľ získať odpovede aspoň od 10-tich respondentov, aby bolo vyhodnotenie údajov čo najobjektívnejšie. Respondenti

majú od 23 do 41 rokov. Oba dotazníky sú anonymné aby respondenti odpovedali čo najpravdivejšie.

#### **4.1.5 Metóda**

Zvolili sme si metódu dotazníka. Prvý dotazník má 26 otázok. Pomocou neho sme získali množstvo informácií použitých v tretej kapitole kde uvádzame charakteristiku vzdelávania. Druhý dotazník pozostáva z trinástich otázok, ktoré sme rozposielali respondentom formou e-mailu a jeho výsledky vyhodnocujeme v štvrtej kapitole práce.

#### **4.1.6 Návratnosť**

Návratnosť dotazníkov je veľká, vzhľadom k tomu, že výskum pomocou prvého dotazníka som realizoval osobne. Pomocou druhého dotazníka sme získali dokonca viac respondentov ako bol cieľ, vďaka pomoci od respondentov s ktorými sme spolupracovali na vyplnení prvého dotazníka.

#### **4.1.7 Príprava na výskum**

Naša príprava na samotný výskum bude pozostávať hlavne zo štúdia materiálov o tematike ako je andragogika a všeobecná problematika manažmentu, ale hlavne pôjde o štúdium materiálov dostupných prevažne na internete o samotnej spoločnosti OVB. Už pred uskutočnením výskumu sa oboznámime s ich činnosťou, a ich pôsobnosťou.

#### **4.1.8 Realizácia výskumu**

Zozbieranie údajov potrebných na praktickú časť bakalárskej práce bude prebiehať v teréne, pričom pôjde o kombináciu kvalitatívneho aj kvantitatívneho výskumu. Kvalitatívnou metódou výskumu bude priamy rozhovor s dvoma respondentmi z OVB. Pri riadenom interview v tomto prípade bude používaný dotazník pozostávajúci z 26 otázok. Výhodou takéhoto priameho kontaktu s respondentom je, že ak nás pri výpovedi respondenta napadnú dodatočné otázky,

môžeme ich v danej chvíli položiť, a budeme mať získaný týmto spôsobom hneď ucelený súbor informácií. Pri interview budeme používať diktafón na nahrávanie rozhovoru, pre ľahšie zaznamenanie všetkých získaných informácií. Nasledovať bude prepis rozhovoru a jeho analýza. Výsledky tohto výskumu budú použité prevažne v tretej kapitole práce pretože bude zameraný na vzdelávanie vo firme a pôjde o jeho charakterizovanie. Druhou časťou výskumu bude kvalitatívny výskum zameraný na ohodnotenie tohto vzdelávania. Tu bude použitý pološtrukturalizovaný dotazník, ktorý rozpošleme pracovníkom OVB cez e-mail. Výhodou pri tomto type výskumu bude jeho časová nenáročnosť a dôveryhodnosť získaných informácií.

#### **4.1.9 Vyhodnocovanie údajov**

Údaje z prvého dotazníka budeme vyhodnocovať spôsobom, že porovnáme získané výpovede s informáciami dostupnými na internete a v literatúre. Pri údajoch z druhého dotazníka použijeme metódy analýzy získaných faktov.

#### **4.1.10 Záver**

V závere zhodnotíme získané informácie, zhodnotíme či boli splnené určené ciele práce a dané hypotézy.

### **4.2 Vyhodnotenie vzdelávania v spoločnosti OVB**

V tejto podkapitole vyhodnotíme výsledky, získané pomocou dotazníku číslo dva zameraného na kvalitu školení a ich prínos a prepojíme ich so zisteniami z kapitoly tri. Otázky boli zamerané na informačný prínos jednotlivých častí školení a význam školení a naopak samoštúdia. V kapitole tri sme už prišli k predbežnému záveru, že najdôležitejšou zložkou procesu školení je motivovať, a informácie prichádzajú takmer až druhorodo, prípadne skôr z externých zdrojov a zo samoštúdia. Tieto zistenia potvrdíme alebo vyvrátíme práve druhým dotazníkom. Ďalším zistením bude, ako vidia budúci manažéri obsahovú náplň školení- či ide skôr o získanie informácií o samotných ponúkaných produktoch, alebo či ide viac o rozširovanie manažérskych schopností, teda informácie potrebné pre získavanie nových ľudí teda na budovanie štruktúry. Celkovo

sme získali 15 vyplnených dotazníkov, z ktorých údaje kvôli prehľadnosti uvádzame v grafoch v rámci analýzy jednotlivých otázok.

Keďže nám ide o prínos školení pre budúcich manažérov, respondentov tvoria tí manažéri firmy OVB, ktorí v spoločnosti pôsobia minimálne tri mesiace a najviac štyri roky. Práve títo manažéri navštevujú najviac školení, po niekoľkých rokoch pôsobenia vo firme začínajú byť skôr školiteľmi ako školenými účastníkmi. Zaujímá nás ich spokojnosť so vzdelávacím programom firmy, ktorý im poskytuje.

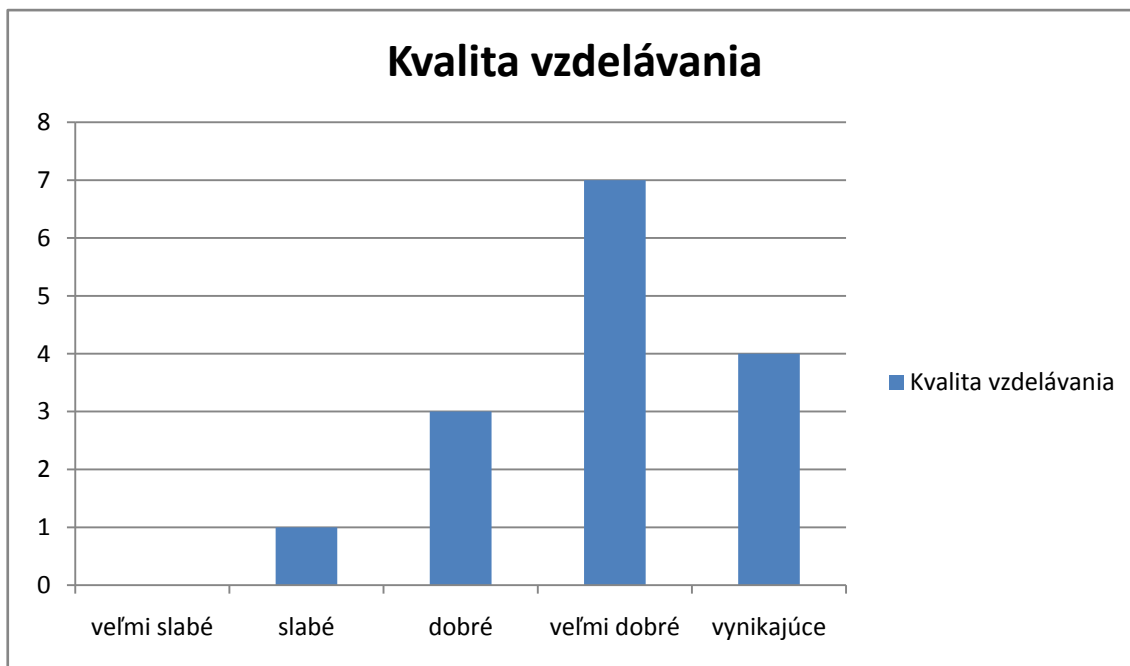
Každý z respondentov absolvoval približne tie isté typy školení. Respondenti spadajú do troch rôznych štruktúr v rámci OVB, to znamená, že majú nad sebou rôznych vedúcich manažérov a ich školiteľmi sú rôzni školiaci. Každý manažér zároveň vedie svojich ľudí iným smerom, používa iné typy motivácie, inak ich inšpiruje k práci a k štúdiu, a teda má iný postoj. Znamená to, že u každého manažéra boli rozvíjané iné zručnosti, schopnosti a bol vedený k iným metódam práce. Respondentov z rôznych štruktúr sme vybrali zámerne, aby charakteristika kvality vzdelávania bola objektívna a dala sa zovšeobecniť pre OVB ako také, a nie len pre jednu štruktúru. Vekové rozpätie respondentov bolo od 23 do 41 rokov.

Dotazník bol koncipovaný tak, že stačilo označiť možnosť odpovede v škále: veľmi slabé, slabé, dobré, veľmi dobré, vynikajúce alebo v škále: malá, stredná, veľká. Jeho návratnosť bola sto percent, a vrátenie dotazníka bolo v rámci krátkeho časového rozpätia.

#### **4.2.1 Kvalitavzdelávania v OVB všeobecne**

Pri otázke o kvalite vzdelávania respondenti okrem jedného zvolili odpovede dobré, veľmi dobré alebo vynikajúce. Jednoznačne z toho vyplýva, že kvalitu vzdelávania firmy považujú budúci manažéri za dobrú až veľmi dobrú. Až sedem z nich zvolilo odpoveď veľmi dobré. Práve kvalitne nadstavený systém vzdelávania je pre firmu OVB prioritou, keďže je jedinou formou ako z ľudí neznalých problematiky spraviť dobrých manažérov. Preto potvrdenie kvality tohto vzdelávacieho programu je veľmi dôležité.

Graf1: Kvalita vzdelávania v OVB

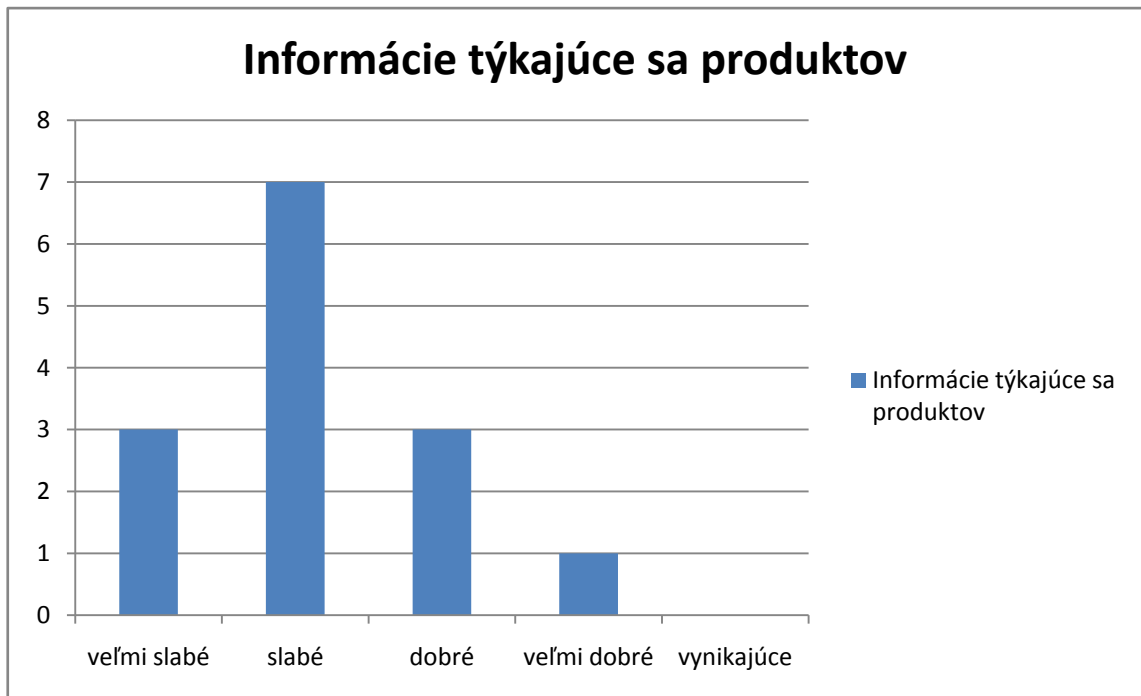


Zdroj: vlastný výskum

#### 4.2.2 Prínos úvodného školenia

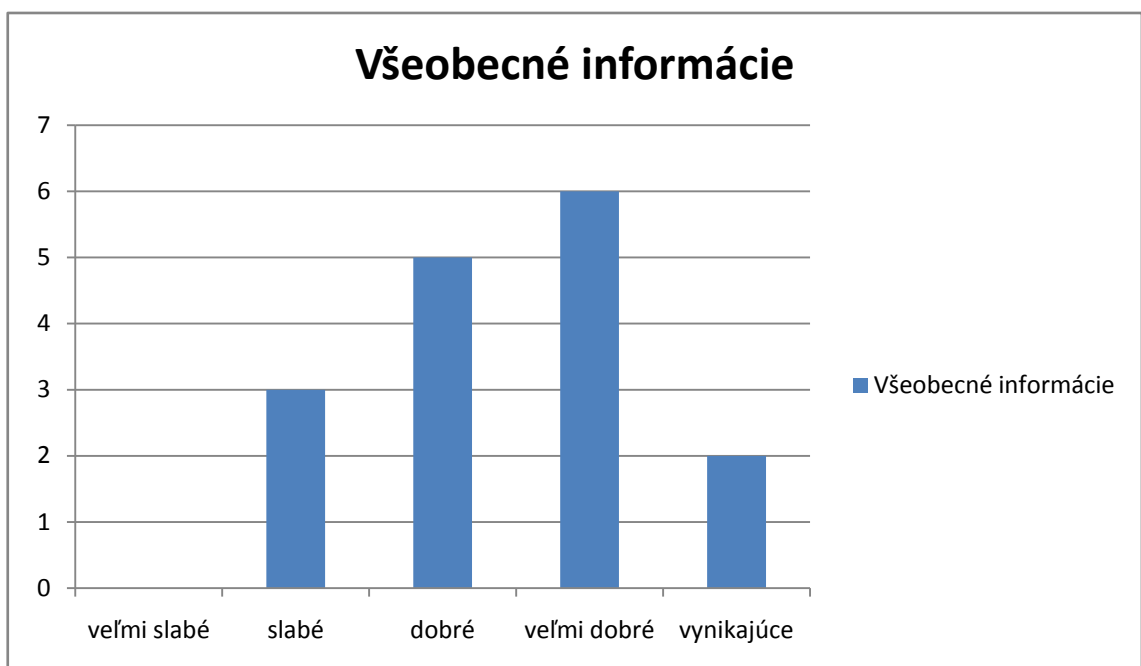
Pri zhodnotení prínosu úvodného školenia budeme porovnávať dva grafy, ktoré vznikli na základe dvoch vypracovaných otázok z dotazníka číslo dva. Pri grafe číslo dva som sa respondentov pýtal na informácie podávané na tomto školení, ktoré sa týkali priamo produktov z finančného trhu. Na základe odpovedí vidíme, že hodnota týchto informácií je slabá až veľmi slabá. Len jeden respondent sa vyjadril že konkrétne informácie o finančnom trhu a jeho produktoch sú na úvodnom školení veľmi dobré, traja sa vyjadrili že sú dobré a traja naopak veľmi slabé. Naopak z grafu číslo tri vieme vyčítať, že na úvodnom školení sú prevažne podávané skôr všeobecné informácie. Ako sme sa už dozvedeli v tretej kapitole, je to takto nadstavené cielene, pretože na úvodnom školení ide viac o samotné motivovanie budúcich manažérov ako o obohatenie o konkrétne informácie z finančnej oblasti. Pri otázke významu úvodného školenia ako celku respondenti prevažne uviedli odpoveď malá až stredná. Konkrétne výsledky sú uvedené v grafe číslo štyri.

Graf 2: Prínos úvodného školenia- informácie týkajúce sa produktov



Zdroj: vlastný výskum

Graf 3: Prínos úvodného školenia- všeobecné informácie



Zdroj: vlastný výskum

Graf 4: Význam úvodného školenia



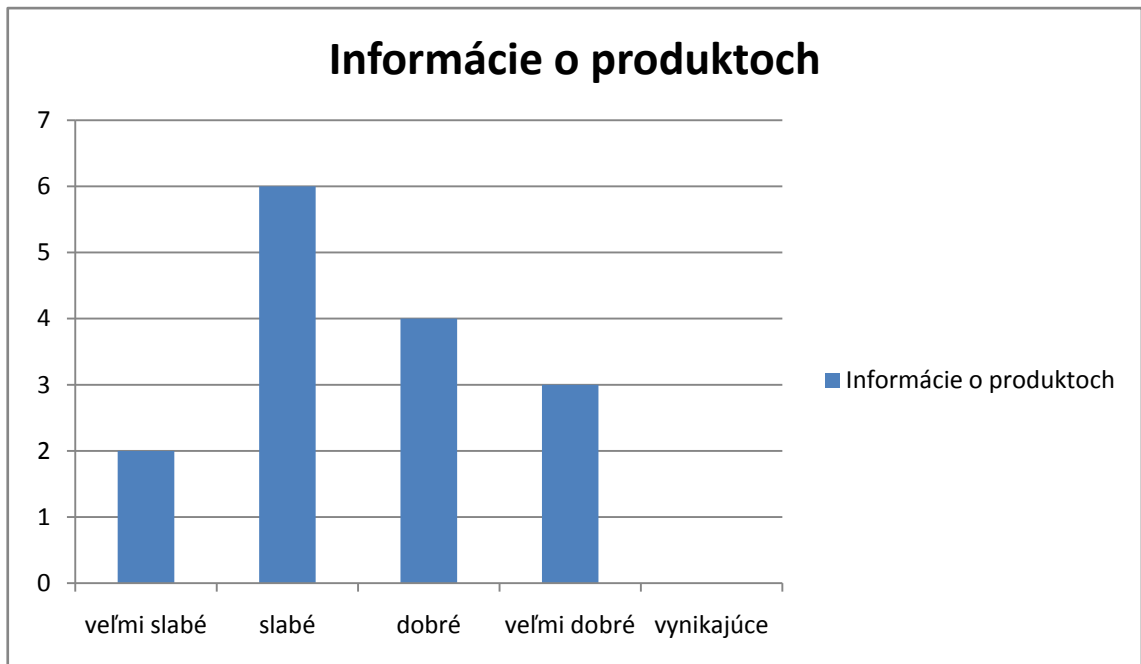
Zdroj: vlastný výskum

#### 4.2.3 Prínos ďalších interných školení

Čo sa týka nasledujúcich školení, situácia ich informačnej hodnoty je podobná ako pri úvodnom školení. Je tu však badať mierny nárast k dobrému a veľmi dobrému prínosu informácií o samotných produktoch. Budúci manažéri si napriek tomu stále myslia, že tieto školenia nie sú až tak kvalitné čo sa týka týchto poznatkov. Kvalita všeobecných informácií sa zvýšila k lepšiemu. Je zrejmé, že školenia ktoré nasledujú po úvodnom školení majú za cieľ vzdelávať manažérov ešte stále skôr všeobecným smerom, a hlavne k tomu aby sa učili byť dobrými manažérmi a aby čo najlepšie ovládali všeobecné fungovanie finančného trhu a zžili sa s ich novou manažérskou rolou.

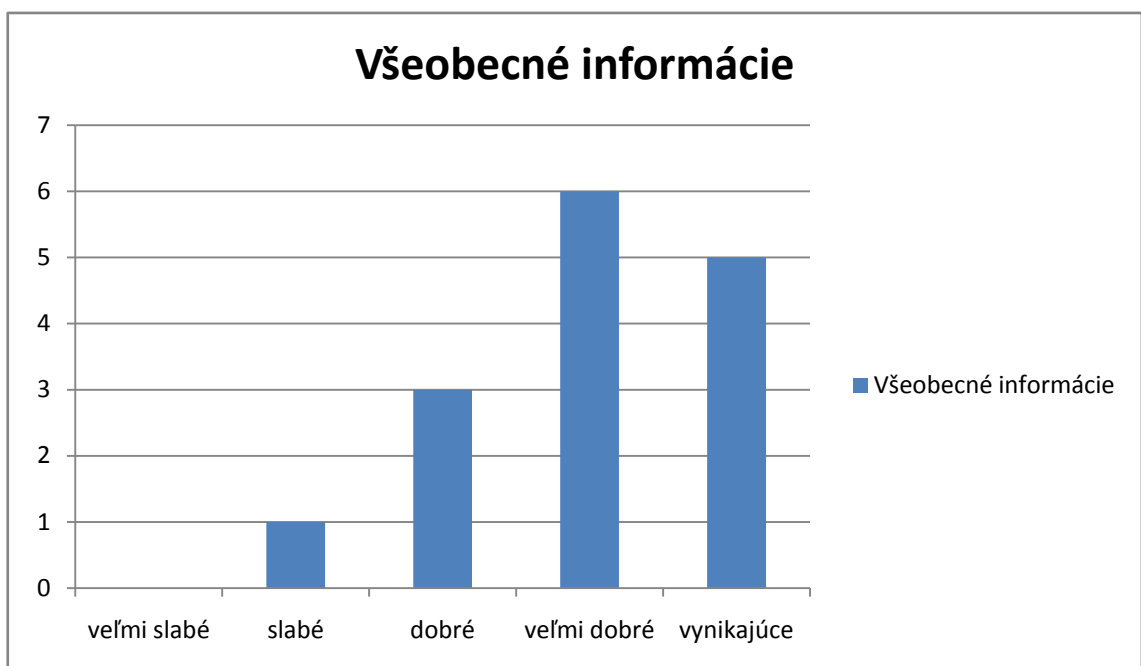


Graf 5: Prínos ďalších interných školení- informácie o produktoch



Zdroj: vlastný výskum

Graf 6: Prínos ďalších interných školení- všeobecné informácie

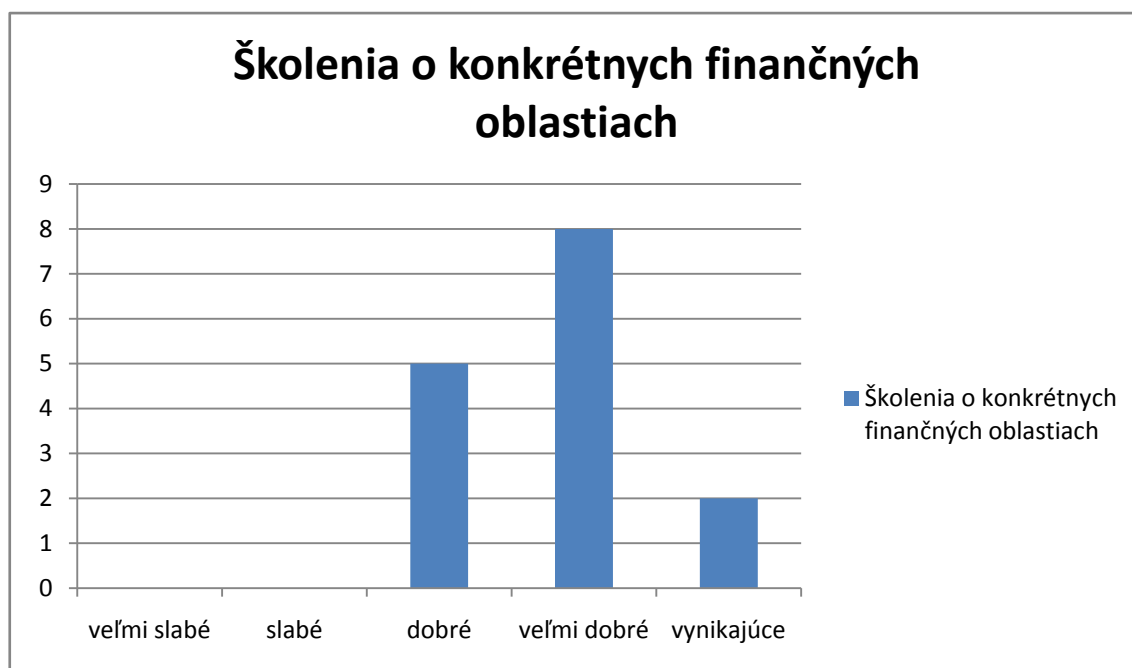


Zdroj: vlastný výskum

#### 4.2.4 Prínos školení z konkrétnych finančných oblastí

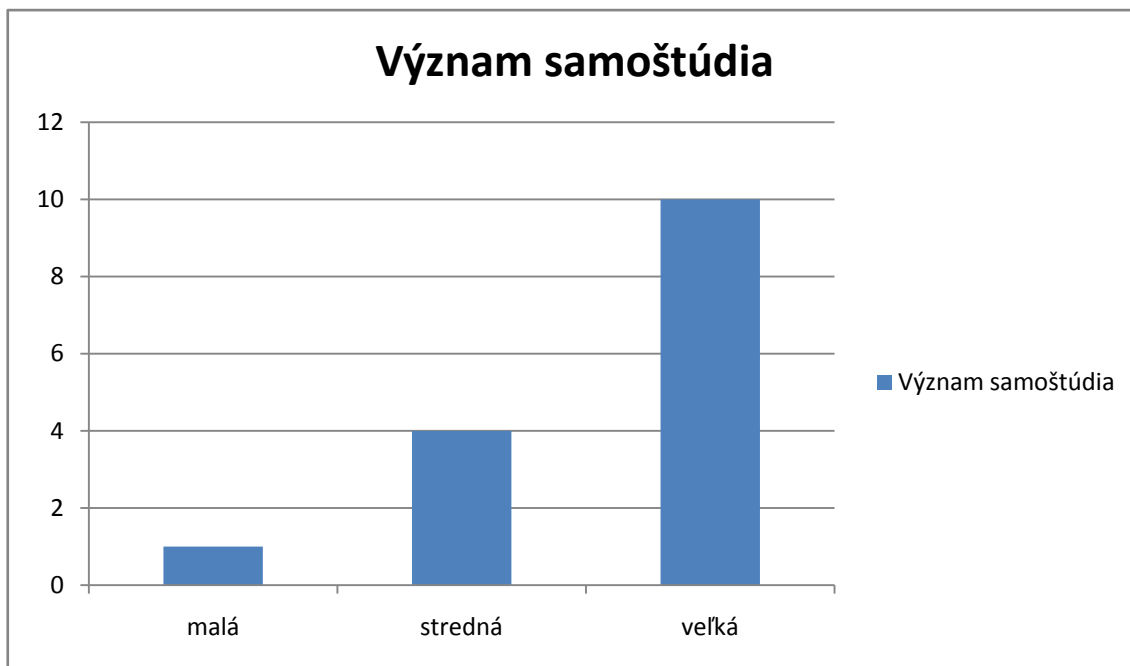
Školenia, ktoré sú ešte stále interné- teda prednášajúcimi sú manažéri z radov OVB, a zameriavajú sa na konkrétne oblasti finančného trhu sú podľa respondentov prevažne veľmi dobre bohaté na konkrétne informácie týkajúce sa samotných ponúkaných produktov z rôznych odvetví finančného trhu. Tieto školenia už slúžia na obohatenie znalostí o produktoch. Zároveň však udávam graf o význame samoštúdia. Pretože tieto školenia musia byť do veľkej miery dopĺňované samotnou snahou jednotlivcov o získavanie informácií. Samoštúdium považuje za veľmi potrebné až tretina respondentov.

Graf 7: Školenia o konkrétnych finančných oblastiach



Zdroj: vlastný výskum

Graf 8: Význam samoštúdia

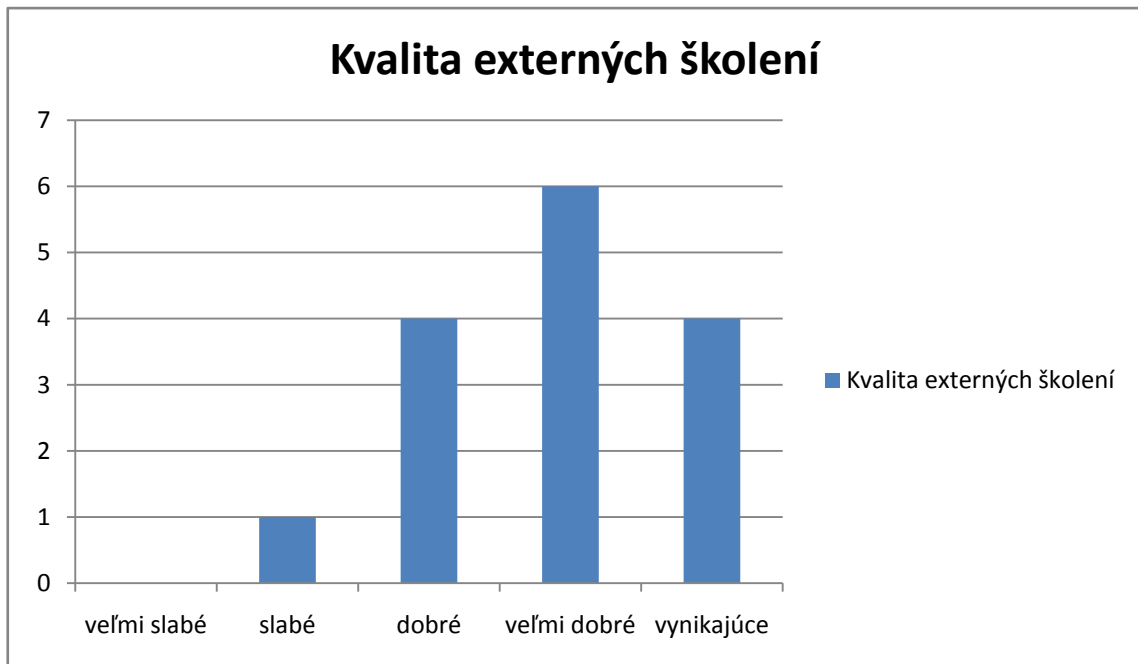


Zdroj: vlastný výskum

#### 4.2.5 Kvalita školení externých prednášajúcich

Prínos prednášok, ktoré sú pod záštitou jednotlivých finančných inštitúcií s ktorými OVB spolupracuje vidia respondenti ako veľmi dobrý. Vidíme to na základe nasledujúceho grafu. Tieto prednášky majú veľký informačný prínos o konkrétnom produkte, preto pri jeho ponúkaní klientom má manažér o ňom veľký rozhľad, ľahšie sa mu takýto produkt predáva, a preto tieto prednášky sú pre manažérov tak cenené.

Graf 9: Kvalita externých školení



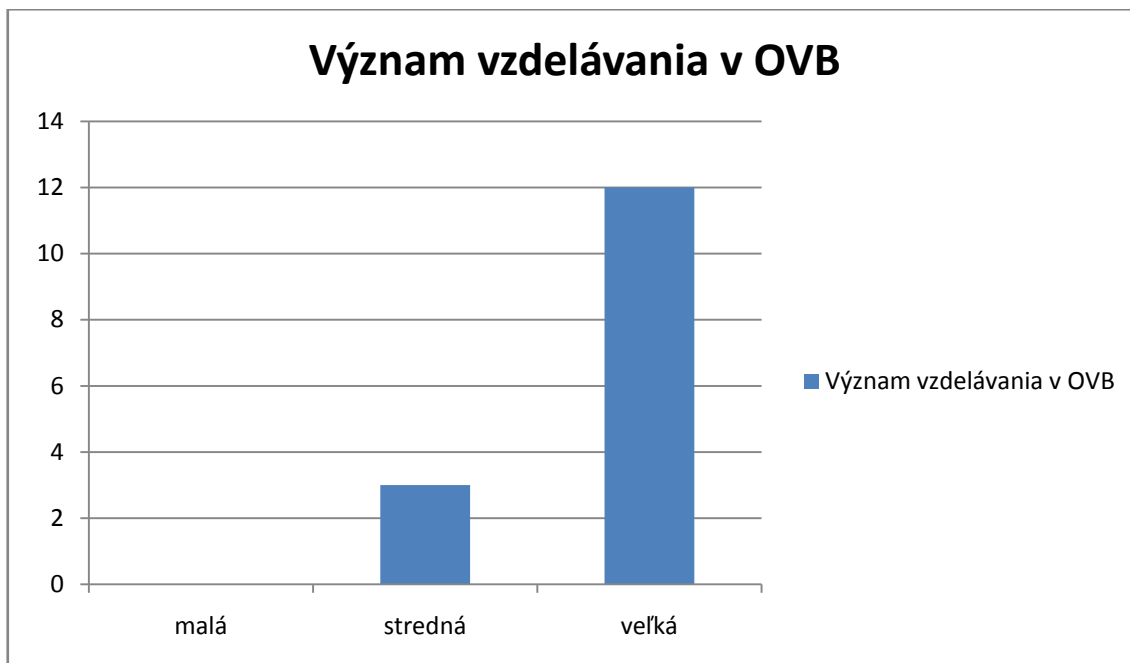
Zdroj: vlastný výskum

#### 4.2.6 Význam vzdelávania

Význam vzdelávania vo všeobecnosti vo firme OVB vidia manažéri a budúci manažéri ako veľký, iba traja z pätnástich respondentov sa vyjadrili, že jeho význam je stredný. Je to spôsobené faktom, že mnohí z nich pred pôsobením vo firme nemali skúsenosti s manažmentom či finančníctvom. Ako je vidieť v grafe 11 konkrétne v oblasti predošlých manažerských skúseností prevažovali odpovede dobré až veľmi slabé, pričom skoro polovica respondentov sa priklonila k odpovedi slabé. Práve preto, že stratégia OVB je rekrutovať ľudí, ktorí sú často neznalí problematiky vedenia ľudí, a manažmentu ako takého vyžaduje nutnosť zameriavať prevažnú časť školení v ich vzdelávanie v tejto oblasti. Takýto význam preferovania laikov pri rekrutingu vidím v tom, že OVB uprednostňuje vlastnú výchovu svojich budúcich pracovníkov. Má na to zároveň veľmi prepracovanú štruktúru školení, preto si takúto taktiku môže dovoliť. Čo sappedošlýchskúseností z finančníctva týka, prevažovali taktiež odpovede dobré, slabé a veľmi slabé. Tu sa potvrdzuje nízka odbornosť nových ľudí čo sa problematiky týka, avšak v tejto oblasti je vzdelávanie ponechané z časti na samotných budúcich

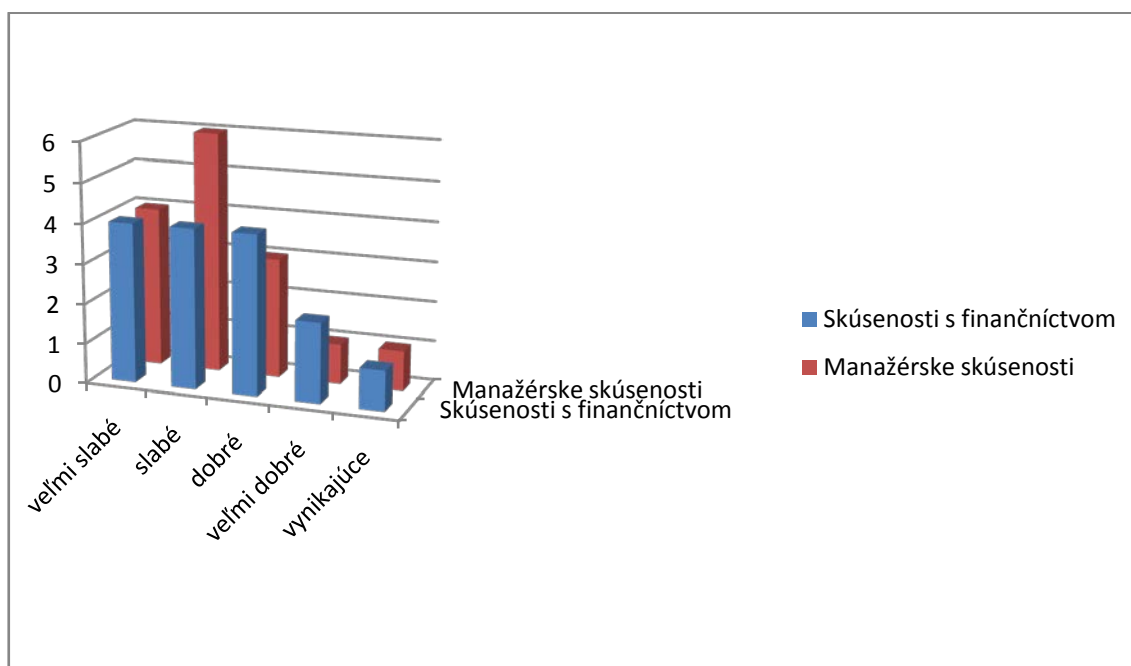
manažérov. Stratégia firmy je v individuálnom prístupe ale aj v dosiahnutí samostatnosti budúcich manažérov.

Graf 10: Význam vzdelávania



Zdroj: vlastný výskum

Graf 11: Miera predošlých skúseností pred pôsobením v OVB

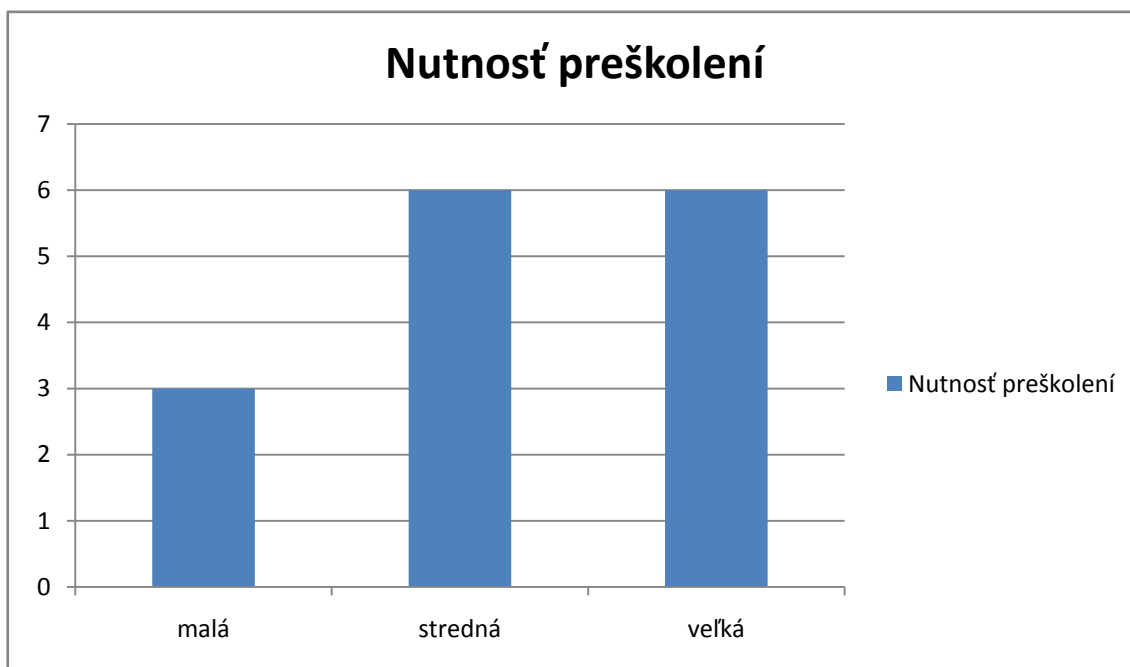


Zdroj: vlastný výskum

#### 4.2.7 Nutnosť opätovných preškolení

Nutnosť budúcich preškolení je podľa manažérov stredná až veľká. Neskôr už ide prevažne o preškolenia týkajúce sa priamo produktov, ktoré sa neustále menia prípadne pribúdajú nové. V manažérske zručnostiach sa taktiež neustále zdokonaľujú avšak platí, že čím sa človek dostane vyššie v štruktúre, tým viac navštevuje produktových školení. Faktom v oboch prípadoch však ostáva, že úvodnými školeniami sa vzdelávací proces nekončí, a nutnosť preškolení ostáva aj do budúcnosti pomerne vysoká.

Graf 12: Nutnosť preškolení



Zdroj: vlastný výskum

#### 4.3 Záverečné vyhodnotenie vzdelávacieho systému OVB

Hypotéza 1: Vzdelávanie v OVB má celoživotný charakter. Táto hypotéza sa potvrdila: vzdelávanie je celoživotné a nekončí sa po niekoľkých školeniach. Informácie je potrebné si neustále obnovovať vzhľadom na vývoj trhu. Je celoživotným procesom nielen preto, že finančný trh je živým organizmom a neustále vznikajú nové a nové

trendy a produkty, ale aj preto, že vzdelávanie tu má recipročný charakter. Znamená to, že ak už človek je dostatočne kvalifikovaný, a dosahuje vo svojom obore určité výsledky, začína byť on tým, kto školí nových ľudí a predáva svoje nahromadené skúsenosti ďalej. Forma väčšiny školení je hromadná. „*Skupinové a hromadné vzdelávacie metódy umožňujú zasa rýchlejšie plniť výchovné a vzdelávacie ciele a sú hospodárne vzhľadom na vynaložené úsilie lektora (učiteľa), ale nerešpektujú osobitosti a zvláštnosti najmä z hľadiska súvislej predchádzajúcej prípravy účastníkov vzdelávania a pod.*“<sup>72</sup> Skupinové prednášky sú však práve v OVB veľmi efektívne prelínané s osobným koučingom od človeka, ktorý je v štruktúre vyššie a je priamym nadriadeným.

Hypotéza 2: Z človeka neznalého problematiky finančníctva a manažerstva je možné vyškoliť úspešného manažéra spoločnosti OVB pomocou školení, ktoré poskytuje táto spoločnosť. Táto hypotéza sa potvrdila nakoľko výskumom sme zistili, že systém vzdelávania je tak dobre nastavený, že ak človek chce, skutočne sa z neho môže stať dobrý manažér. Keďže ide často o ľudí, ktorí s manažérstvom nemajú skúsenosti, je to proces náročný, avšak nie nezvládnuteľný. Toto vzdelávanie však nie je ľahký proces, človek do neho musí vložiť obrovské úsilie a sám sa popri školeniach vzdelávať, študovať, a hlavne skúšať si poznatky preberané na školeniach nespočetne krát v praxi.

Hypotéza 3: Prevažná časť vzdelávania sa bude orientovať na rozvoj manažérskych schopností potrebných na budovanie štruktúry spoločnosti. Aj Táto hypotéza sa potvrdila, nakoľko výskumom sme zistili, že systém vzdelávania je tak dobre nastavený, že ak človek chce, skutočne sa z neho môže stať dobrý manažér. Najdôležitejším aspektom vzdelávania je zameranie sa na nábor nových členov, a hlavne na ich motiváciu. Motivácia je ľuďom sprostredkovaná priamym spôsobom na školeniach, ale aj podprahovo rôznymi akciami a aktivitami ako sú ceremonie povýšenia, kde sa zide celá štruktúra. Toto, a vidina ľudí, ktorí sa dokázali vypracovať z ničoho na veľmi dobre zarábajúcich manažérov je skutočne obrovská motivácia. Motivácia je vlastne základným nástrojom budovania štruktúry. Manažér však musí vedieť ako ju v ľuďoch vyvolať a udržať. A práve na to, aby to úspešne zvládol slúžia mnohé školenia v OVB zamerané na rozvinutie manažérskych

---

<sup>72</sup>TUMA, M. *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých*. 1. vyd. Bratislava: Obzor, 1987. ISBN 735-21-85/5. Str.141.

schopností. Informácie o samotných produktoch človek získava skôr samoštúdiom, prípadne na osobitných školeniach, a práve preto sa môžu školenia v prevažnej miere sústrediť na aspekty výchovy dobrých manažérov.

Ďalšie zistenia a odporúčania na ktoré sme prišli pomocou získaných informácií, nášho výskumu a jeho analýz zhrniem v nasledujúcich bodoch:

1. Prvoradým predpokladom zvládnutia náročného vzdelávacieho procesu je správna motivácia účastníkov. Spoločnosť OVB je práve v systéme motivovania ľudí na vysokej úrovni čo ženie mnoho ľudí do úspešného cieľa. Faktom však ostáva, že pre mnoho ľudí je tento nápor mnohých školení finančne neúnosný a tak spoločnosť často zbytočne stráca mnoho ľudí. Školenia ako také síce sú bezplatné avšak pri víkendových školeniach si treba uhradiť ubytovanie, stravu a taktiež dopravu. Tí, ktorí v OVB ešte len začínajú nemajú stály príjem, preto sú pre nich často aj tieto položky záťažou. Práve preto by sme navrhovali prehodnotiť spôsob financovania v zmysle preplácania určitého percenta nákladov tým manažérom, ktorý sa osvedčujú a preukazujú už od začiatku svoju vytrvalosť a dobrý pracovný výkon.
2. Produktové školenia sú informačne najviac prínosné a respondenti ich ohodnotili ako veľmi hodnotné, preto by sme navrhovali aby školenia zabezpečované jednotlivými finančnými inštitúciami mohli navštevovať aj začínajúci manažéri. Do veľkej miery by sa tým prehĺbili ich znalosti o produktoch, ktoré ponúkajú a domnievame sa, že by tým získali viac klientov už v začiatkoch svojho kariérneho rastu.
3. Hlavným bodom vzdelávacieho procesu je motivovať jeho účastníkov natoľko, aby neváhali pustiť sa do samoštúdia a do náročného procesu budovania svojej novej kariéry. Nemenej dôležitý je samotný nábor nových členov a s ním súvisiaci rozvoj vedomostí nových manažérov ako si osvojiť jeho praktiky.



## ZÁVER

Uskutočneným výskumom v rámci predloženej bakalárskej práce sme prišli na to, že vzdelávanie manažérov firmy OVB je zamerané prevažne na nábor nových členov, teda na vytváranie svojej vlastnej štruktúry a na ich motivovanie pre výkon tohto povolania. Táto firma je založená skôr na vytváraní štruktúry ako na ponúkaní produktov, i keď aj táto činnosť je dôležitá. Čím väčšiu a silnejšiu štruktúru si človek pod sebou vybuduje, tým je na väčšej pozícii a teda má väčší zárobok. Preto hlavným cieľom školení je to, ako motivovať svojich ľudí aby sa dali na túto prácu, a aby v nej aj vytrvali a boli v nej dostatočne dobrí.

Vlastným výskumom sme ďalej prišli na to, že účastníci školení sú s kvalitou vzdelávania globálne spokojní, aj keď sami uvádzajú že praktické informácie o produktoch je nutné si doštudovať v rámci samoštúdia pretože na školeniach na ne nie je zameraná najväčšia pozornosť. Predošlé skúsenosti respondentov s finančníctvom či manažmentom naznačujú, že ide takmer o laikov z týchto oblastí, a napriek tomu je spoločnosť OVB lídrom na trhu finančného poradenstva a je veľmi rýchlo rozrastajúcou sa spoločnosťou. Je tu vidno, že človeku stačí správna a dostatočne silná motivácia k tomu, siahol na dno svojich možností a vypracoval sa v úspešného manažéra.

V záverečných vyhodnoteniach práce uvádzame okrem zhodnotenia hypotéz aj niektoré návrhy a odporúčania, ktoré by mohli napomôcť ešte lepšiemu vývoju spoločnosti do budúcnosti. Nie je ich však veľa, vzhľadom k tomu, že systém vzdelávania sa nám vidí ako veľmi účinný aj v tej forme v akej momentálne funguje. Taktiež v samotnej praxi je jeho fungovanie rokmi overené.

Popri štúdiu literatúry o danej problematike vzdelávania sme narazili na knihy, ktoré tvrdia, že nás naučia ako ovládnuť druhých ľudí, kníh z ktorých sa budúci manažéri môžu veľa dozvedieť. V súčasnosti nastal veľký boom vo vydávaní tohto typu kníh. Stálo by za to, spraviť ich výskum a venovať rozboru týchto kníh nejednu kapitolu, avšak v tejto bakalárskej práci nevystalo pre tento smer vzdelávania manažérov miesto. Navyše konkrétne pri vzdelávaní ľudí z OVB sú knihy podobného charakteru veľkým prínosom, keďže odkrývajú problematiku ako zvládnuť motiváciu a manipuláciu s ľuďmi veľmi nenásilným a nenápadným spôsobom. Preto si myslíme,

že je zaujímavý podnet do budúcnosti, venovať sa bližšie aj tejto oblasti. Sami smesa pri písaní tejto práce stretli s knihami ako Pravidlá Manažéra od Richarda Templar-a s podtitulom Nepísané zásady úspešného riadenia ľudí, či s knihou 60-sekundový líder od PhilaDourada. „Táto kniha ponúka 30 základných prvkov vedenia v stráviteľných 60-sekundových kapitolách. Medzi jednotlivými kapitolami sa nachádza 30 skutočných 60-sekundových príbehov lídrov, ktoré majú oživiť študijný materiál.“<sup>73</sup> Za zmienku stojí aj autor viacerých kníh o tematike ovládnutia ľudí a hlavne ich myšlienok ThorstenHavener, ktorý je momentálne v tejto oblasti veľmi známym autorom. Jeho kniha Viem, čo si myslíš a na ňu nadväzujúce dve pokračovania opisuje ako sám hovorí tajomstvo čítania myšlienok. Sám autor hovorí, že by nám „v tejto knihe chcel predstaviť niektoré zo svojich najdôležitejších všeobecných techník, otvoriť svoju skrinku mentálnych nástrojov a ukázať, ako sa tieto metódy dajú použiť aj v každodennom živote...“<sup>74</sup> Táto tematika so vzdelávaním manažérov súvisí tak, že každý dobrý manažér musí vedieť čítať v ľuďoch, ktorých vedie. Ak vie správnym správaním docieľiť aby robili to, čo manažér chce, je to pre neho obrovská výhra. Práve knihy podobného charakteru aké píše traja spomenutí autori, môžu samovzdelávací proces a teda samotného manažéra posunúť o veľký kus dopredu.

Prínosom predloženej bakalárskej práce je analýza systému vzdelávania a spokojnosti jej účastníkov. Práve týmto systémom by sa mohli motivovať mnohé firmy, ktorých fungovanie je taktiež založené na vzdelaní ľudí od základov v určitej oblasti. Jej prínos vidíme aj v tom, že sme ukázali do akej veľkej miery vie byť motivácia hybnou silou človeka pri plnení stanovených cieľov a teda, že primárnym a prvoradým krokom v začiatku kariéry by malo byť určenie si konkrétneho dosiahnuteľného cieľa.

---

<sup>73</sup>DOURADO, Phil. *60-sekundový líder. Všetko, čo potrebujete vedieť o vedení, v minútových sústach*. 1. vyd. Bratislava: EastoneGroup, 2008. ISBN 978-80-8109-045-5. Str.xiii.

<sup>74</sup>HAVENER, Thorsten. *Viem, čo si myslíš. Tajomstvo čítania myšlienok*. 2. vyd. Bratislava: TimyPartners, 2011. ISBN 978-80-89311-15-6. Str.- prebal knihy.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

### Zoznam použitých českých a slovenských zdrojov:

BAIZÍKOVÁ, Ľubica a kol. *Manažment ľudských zdrojov*. 4. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava, 2011. ISBN 978-80-223-2989-7.

BENEŠ, Milan. *Andragogika filozofie – veda*. 1. vyd. Praha: Eurolex, 2001. ISBN 80-86432-03-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování. Jak se každý den chovájí spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, F. a KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování. Kdy, jak a proč*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2008. ISBN 978-80-247-2047-0.

DOURADO, Phil. *60-sekundový líder. Všetko, čo potrebujete vedieť o vedení, v minútových sústach*. 1. vyd. Bratislava: EastoneGroup, 2008. ISBN 978-80-8109-045-5.

HAVENER, Thorsten. *Viem, čo si myslíš. Tajomstvo čítania myšlienok*. 2. vyd. Bratislava: TimyPartners, 2011. ISBN 978-80-89311-15-6.

JEMALA, Ľubomír. *Podnikateľský manažment a marketing*. 1. vyd. Bratislava: Slovenská technická univerzita, 2008. ISBN 978-80-227-2860-7.

MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-72-9.

MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika. Řízení vzdělávacího procesu*. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, 1999. ISBN 80-85963-93-0. Dostupné z: <<http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/profesni.pdf>>

NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní management jakosti. Principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-1.

PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola J.A.Komenského, 2002. ISBN neuvedené. Dostupné z: <[http://sstanleys.sweb.cz/Zaklady\\_andragogiky.pdf](http://sstanleys.sweb.cz/Zaklady_andragogiky.pdf) >

PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

TEMPLAR, Richard. *Pravidlá manažéra. Nepísané zásady úspešného riadenia ľudí*. 1. vyd. Bratislava: Eastone Group, 2008. ISBN 978-80-8109-047-9. Dostupné z: <[http://www.upbook.sk/fotky11380/fotov/\\_ps\\_231\\_ps\\_35Pravidla-manazera-text.pdf](http://www.upbook.sk/fotky11380/fotov/_ps_231_ps_35Pravidla-manazera-text.pdf)>

TUMA, M. *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých*. 1. vyd. Bratislava: Obzor, 1987. ISBN 735-21-85/5.

TUMA, Miroslav. *Manažérske umenie*. 1. vyd. Bratislava: Práca, 1990. ISBN 80-7094-080-8.

### **Zoznam použitých internetových zdrojov:**

Autor neuvedený. *Andragogika. Otázky na štátnu záverečnú skúšku*. Online: 16.2.2013, 16:50. Dostupné z: <[http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=andragogika%20ako%20veda&source=web&cd=7&cad=rja&ved=0CF0QFjAG&url=http%3A%2F%2Fkrma.wbl.sk%2Fstatnice\\_andrag.doc&ei=1tMfUY6eAczMtAbuyoCYCQ&usg=AFQjCNG1hTuki4rxHcv92u70AP\\_LlhNvOw&bvm=bv.42553238,d.Yms](http://www.google.sk/url?sa=t&rct=j&q=andragogika%20ako%20veda&source=web&cd=7&cad=rja&ved=0CF0QFjAG&url=http%3A%2F%2Fkrma.wbl.sk%2Fstatnice_andrag.doc&ei=1tMfUY6eAczMtAbuyoCYCQ&usg=AFQjCNG1hTuki4rxHcv92u70AP_LlhNvOw&bvm=bv.42553238,d.Yms)>

BRONDOŠOVÁ, Jana. *Kto je kto v brandži*. Online: 10.3.2013, 16:35. Dostupné z: <<http://firmy.etrend.sk/firmy-a-trhy-financny-sektor/kto-je-kto-v-brandzi.html>>

KAČALKA, Ľuboslav. *OVB hovorí o oživení trhu na predkrízovú úroveň, vlani uzatvorilo 113 tisíc zmlúv*. Online: 10.3.2013, 16:52. Dostupné z: <<http://www.investujeme.sk/ovb-hovori-o-oziveni-trhu-na-predkrizovu-uroven-vlani-uzatvorilo-113-tisic-zmluv/>>

PALÁN, Zdeněk. *Andragogický slovník*. Online: 17.2.2013, 19:45. Dostupné z: <<http://www.andromedia.cz>>

ZÁMEČNÍK, Petr. *Nejvíce lidí využívá služeb OVB Allfinanz*. Online: 10.3.2013, 16:50. Dostupné z: <<http://www.investujeme.cz/nejvice-lidi-vyuziva-sluzeb-ovb-allfinaz/>>

<http://www.mediaguru.cz/> 9.3. 2013

<http://www.ovb.sk/> 10.3.2013

#### **Zoznam ostatných zdrojov:**

Bakalárska práca. SEDÍLEK, Pavol. *Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov*. Banská Bystrica: Univerzita J.A.Komenského, 2008.

Bakalárska práca. ŠEBESTOVÁ, Alena. *Ďalšie vzdelávanie zamestnancov*. Praha: Vysoká škola J.A.Komenského, 2007.

Diplomová práca. MORÁVEK, Tomáš. *Rozvoj a vzdelávanie manažérov*. Trenčín: Trenčianska univerzita A.Dubčeka v Trenčíne. 2007.

Diplomová práca. VOLÁROVÁ, Katarína. *Celoživotné vzdelávanie – predpoklad kompetentnosti manažérov*. Trenčín: Trenčianska univerzita, 2002.

## **ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV a TABULIEK**

### **Zoznam obrázkov**

Obrázok 1: OVB v Európe v roku 2012 .....	34
Obrázok 2: Logo OVB .....	35
Obrázok 3: Firmy poskytujúce finančné poradenstvo v roku 2005 .....	36
Obrázok 4: Využívateľnosť poradenských spoločností vo finančníctve .....	36
Obrázok 5: Podiel uzavretých produktov v roku 2010 .....	37

### **Zoznam tabuliek**

Tabuľka 1: Rozdiely medzi pedagogikou a andragogikou .....	15
--	----

### **Zoznam grafov**

Graf 1: Kvalita vzdelávania v OVB .....	54
Graf 2: Prínos úvodného školenia- informácie týkajúce sa produktov .....	55
Graf 3: Prínos úvodného školenia- všeobecné informácie .....	55
Graf 4: Význam úvodného školenia .....	56
Graf 5: Prínos ďalších interných školení- informácie o produktoch .....	57
Graf 6: Prínos ďalších interných školení- všeobecné informácie .....	57
Graf 7: Školenia o konkrétnych finančných oblastiach .....	59
Graf 8: Význam samoštúdia .....	59
Graf 9: Kvalita externých školení .....	60

Graf 10: Význam vzdelávania .....	61
Graf 11: Miera predošlých skúseností pred pôsobením v OVB .....	61
Graf 12: Nutnosť preškolení .....	62

## **ZOZNAM PRÍLOH**

**Príloha A – Dotazník o vzdelávaní v OVB všeobecne..... I**

**Príloha B- Dotazník o kvalite vzdelávania v OVB .....II**



# PRÍLOHY

## Príloha A – Dotazník

1. Aká je úroveň manažmentu vo firme OVB?
2. Treba mať nejaké špecializované vzdelanie na výkon tohto povolania?
3. Podľa čoho sa hľadajú ľudia, budúci manažéri OVB?
4. Aký je cieľ tejto spoločnosti?
5. Aká je hlavná činnosť tejto spoločnosti?
6. Čo je hlavnou náplňou práce manažérov spoločnosti OVB?
7. Aká je hierarchia vedenia v spoločnosti OVB?
8. Ako často prebiehajú školenia v OVB?
9. Ako vnímate význam týchto školení?
10. Ako často treba navštevovať tieto školenia?
11. Je navštevovanie školení povinné?
12. Kde prebiehajú školenia?
13. Kedy bývajú školenia?
14. Kto financuje školenia?
15. Dostanú účastníci školenia po každej nejaký certifikát o jeho ukončení?
16. Akou formou sa človek dostane na tieto školenia?- svojvoľne, či niekto vyberá kto sa ich zúčastní a kto nie?
17. Všetci zamestnanci sa zúčastňujú všetkých školení?
18. Ako by ste zhodnotili úroveň vzdelania vo firme OVB?
19. Kto organizuje školenia?
20. Kto je na týchto školeniach lektorom, kto ho vyberá?
21. Na čo sa školenia zameriavajú, čo je ich náplňou?
22. Aké metódy vzdelávania tu fungujú?- prednáška, workshop, koučing?
23. Čo dávajú človeku jednotlivé školenia?
24. Sú prednášky zrozumiteľné? Sú zaujímavé?
25. Aký je program týchto kurzov?
26. Ako prebieha nábor nových členov a budovanie štruktúry?

Príloha B – Dotazník o kvalite vzdelávania v OVB

<b>Dotazník o kvalite vzdelávania v spoločnosti OVB Allfinanz Slovensko.</b>					
<p>Predložený dotazník sa týka absolvovaných školení počas Vášho pôsobenia vo firme OVB. Jeho vyplnenie Vám nebude trvať viac ako 5 minút. Prosíme Vás zakrúžkujte správnu odpoveď podľa dole uvedených škál možnosti. Údaje ostanú anonymné. Veľmi pekne ďakujeme za spoluprácu.</p>					
<p>Vaše hodnotenie označte krížikom do príslušnej kolónky pomocou škály možnosti:                      1= veľmi slabé    2= slabé    3= dobré    4= veľmi dobré    5= vynikajúce</p>					
	1	2	3	4	5
1. Kvalita vzdelávania v OVB					
2. Prínos úvodného školenia- informácie týkajúce sa produktov					
3. Prínos úvodného školenia- všeobecné informácie					
4. Prínos ďalších školení- školiaci je sám členom OVB- informácie týkajúce sa produktov					
5. Prínos ďalších školení- informácie potrebné pre nábor nových manažérov					
6. Prínos školení z konkrétnych finančných oblastí- informácie o produktoch					
7. Kvalita školení externých prednášajúcich					
8. Skúsenosti s finančníctvom pred pôsobením v OVB					
9. Skúsenosti s manažmentom pred pôsobením v OVB					

	1= malá	2= stredná	3= veľká
	1	2	3
10. Význam vzdelávania v OVB			
11. Význam úvodného školenia			
12. Význam samoštúdia			
13. Nutnosť opätovných preškolení			

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Meno autora:** Martin Ondruška

**Odbor:** Manažment cestovného ruchu

**Forma štúdia:** kombinovaná

**Názov práce:** Celoživotné vzdelávanie manažérov

**Rok:** 2013

**Počet strán textu bez príloh:** 58

**Celkový počet strán príloh:** 2

**Počet titulov českých a slovenských použitých zdrojov:** 17

**Počet internetových zdrojov:** 7

**Počet ostatných zdrojov:** 4

**Vedúci práce:** Ing. Katarína Macúchová Gabrišová