



Dr. habil. PaedDr. Ing. István Szóköl, PhD., Ing-Paed IGIP  
Pedagogická fakulta Trnavskej Univerzity v Trnave,  
Katedra školskej pedagogiky  
Priemyselná 4, 918 43 Trnava  
istvan.szokol@truni.sk

---

## **OPONENTSKÝ POSUDOK**

### **na habilitačnú prácu**

Meno a priezvisko autora: Dr.h.c. prof. PhDr. PaedDr. Ing. Daniel Lajčin, PhD., DBA, LL.M

**Názov habilitačnej práce:** Medzinárodné súvislosti firemného vzdelávania ako aktíva učiacej sa organizácie

**Odbor habilitačného konania:** Odborová didaktika

Oponentský posudok na habilitačnú prácu Dr.h.c. prof. PhDr. PaedDr. Ing. Daniela Lajčina, PhD., DBA, LL.M v rámci konania k získaniu vedecko-pedagogického titulu docent v odbore habilitačného konania Odborová didaktika vychádza z predloženej habilitačnej práce na tému „Medzinárodné súvislosti firemného vzdelávania ako aktíva učiacej sa organizácie“ v rozsahu 151 s. vrátane dvoch príloh, pričom obsahuje okrem úvodu a záveru päť kapitol.

### **Aktuálnosť témy a štruktúra práce**

Autor habilitačnej práce sa v predkladanej monografii zaoberá firemným vzdelávaním, poukazuje na dôležitosť celoživotného vzdelávania a na permanentný osobnostný, ako aj odborný rozvoj zamestnancov vo firmách. Celoživotné vzdelávanie a motivácia zamestnancov k ďalšiemu vzdelávaniu je veľmi aktuálnou témou, ktorej sa venuje viacero zahraničných a domácich autorov z oblasti manažmentu, pedagogiky a didaktiky. Firemné vzdelávanie by malo byť kvalitné a efektívne a malo by rozvíjať aj tzv. mäkké zručnosti zamestnancov (komunikáciu, flexibilitu, tímové hráčstvo, riešenie problémov, vedieť prijať spätnú väzbu- aj negatívnu). Štruktúra práce je prehľadná, má logické rozdelenie jednotlivých kapitol, pričom najprv predstavuje teoretické východiská, neskôr poukazuje na výskum v rámci firemného vzdelávania a záverom predstavuje prínosy práce v teoretickej a praktickej rovine.

### **Hodnotenie obsahovej stránky**

V rámci prvej, úvodnej teoretickej kapitoly habilitant opísal odborovo-didaktické súvislosti problematiky firemného vzdelávania, pričom ich aj podrobne kategorizoval.

Druhá kapitola sa zaoberá problematikou firemného vzdelávania. Podľa autora kľúčovú úlohu pri navrhovaní stratégií firemného vzdelávania a v oblasti programu podpory zamestnancov

vo všeobecnosti zohráva oddelenie ľudských zdrojov, ktoré má vytvárať a podporovať rôzne príležitosti pre rozvoj pracovnej sily prostredníctvom vzdelávania. Za ďalšiu úlohu považuje permanentné rozvíjanie mäkkých zručností zamestnancov. V prvej podkapitole sa habilitant zaoberá firemným vzdelávaním v kontexte celoživotného vzdelávania. Tu sa upriamuje pozornosť na to, že rôzni autori pristupujú k problematike celoživotného vzdelávania rozdielne, ich názory sa veľakrát odlišujú. Pri definovaní pojmu firemného vzdelávania sa spomína, že je to široký a neustále sa vyvíjajúci koncept, v rámci ktorého sa využíva viacero definícií, ktoré sú v mnohých prípadoch aj odlišné. Je pozitívne, že pri definovaní firemného vzdelávania sa autor venoval aj využívaným procesom a aktivitám v rámci tohto vzdelávania, pričom tieto procesy porovnal v rámci susedných krajín, ako napr. s Poľskom a Českou republikou. Tretia podkapitola sa zaoberá organizačnými formami firemného vzdelávania, pričom podrobnejšie rozoberá nasledovné formy: vzdelávanie na pracovisku, s ktorým súvisí aj mentoring, koučing, supervízia a tútoring ako súčasť firemného vzdelávania. Autor presne definoval úlohy týchto pomocníkov, ako aj ich prínos v rámci firemného vzdelávania. Ďalšou spomínanou formou je vzdelávanie mimo pracoviska. Opisujú sa tu tie formy a typy vzdelávania, ktoré sú naň charakteristické, ako napr. rôzne kurzy, prednášky, workshopy a semináre. Pandemická kríza nám však ukázala, že novou formou vzdelávania môže byť aj online vzdelávanie. Tento typ vzdelávania bol málo využívaný, avšak pandemická situácia na svete nám ukázala dôležitosť a nevyhnutnosť využívania tejto formy vzdelávania. Táto forma vzdelávania má vysokú efektivitu, je flexibilnejšia a šetrí čas a náklady zamestnanca. Online vzdelávanie nám však prinieslo aj iné, špecifické formy vzdelávania, ako sú e-koučing, e-tútoring a e-mentoring. Autor monografie ich spomína, že ich unifikujúcim prvkom je, že nedochádza k priamemu osobnému kontaktu medzi účastníkmi. Kapitola 2.3.4 sa zaoberá komparáciou vzdelávania na pracovisku a vzdelávaním mimo pracoviska. Tu autor pripravil porovnanie vzdelávania, ktorú vyjadril v tabuľke č.1. Dôležitou súčasťou podkapitoly je aj opis benefitov v rámci firemného vzdelávania. Autor v nej deklaruje predstavenie siedmich benefitov, avšak podrobnejšie opísal iba päť, ďalšie dve absentujú. Výskumom v oblasti firemného vzdelávania sa zaoberalo už viacero odborníkov, ktorých výskum autor opisuje v ďalšej podkapitole.

Tretia kapitola predkladanej monografie sa zaoberá znalostným manažmentom a učiacou sa organizáciou, ktorú autor zvlášť rozobral v dvoch podkapitolách a venoval sa im separátne. Pojem znalostného manažmentu definoval a porovnal definície rôznych autorov, pričom pomenoval aj presne trendy v tejto oblasti. Považujem za pozitívne, že sa autor zvlášť v kapitole zaoberal vysvetlením problematiky znalostného manažmentu v domácich a zahraničných literatúrach. V druhej podkapitole sa venoval učiacej sa organizácii a organizačnému učeniu. Tu podrobnejšie opísal ich koncepty, definoval ich a vysvetlil ich problematiku v domácich a zahraničných literatúrach. V celej teoretickej časti práce dominuje pohľad na firemné vzdelávanie z mnohých uhlov pohľadu, pričom autor porovnáva mnohé literatúry z danej problematiky aj zo zahraničia.

Empirická časť predkladanej monografie sa začína štvrtou kapitolou. Autor presne pomenoval cieľ výskumu, ako aj päť čiastkových cieľov. Tieto ciele sú sformulované správne, sú merateľné. Pri hypotézach je formulácia troška nejasnejšia, tkvie vo mne otázka možnosti ich verifikácie. Pri dvanástich hypotézach sa javí aj výskum na obširnejší. Podľa môjho názoru by stačilo aj menej hypotéz, ktoré sa však mohli skúmať viac do hĺbky. Výskumný súbor tvorilo 730 zamestnancov. Zaujímavý je však pomer žien a mužov vo vrcholových manažérskych pozíciách. Autor v rámci výskumu sledoval aj vek respondentov, ako aj dĺžku manažérskej

praxe, pričom ich porovnával s dĺžkou manažérskej praxe vzhľadom na krajinu. Zvolená metodológia výskumu bola postačujúca a vhodná. Autor popri dotazníkovej metóde zvolil aj štatistické spracovanie pomocou softvéru SPSS 22.00 a použil pokročilejšie štatistické metódy. Pri vyhodnotení analyzoval hodnotenia ukazovateľov učiacej sa organizácie ako permanentného procesu učenia sa všetkých zamestnancov. Reliabilitu položiek zisťoval aj prostredníctvom koeficientu Crombachova alfa. Následne jednotlivé hypotézy verifikoval pomocou spomínaných metód a výsledky zistení zhrnul. Všetky zistené výsledky sú dôsledne štatisticky spracované, vyhodnotené a verifikované. Je vidieť, že autor je erudovaným, vedeckým zamestnancom, ktorý sa v metodológii vyzná a vie vyhodnotiť a interpretovať jednotlivé zistenia.

Posledná, piata kapitola habilitačnej práce sa zaoberá prínosmi v teoretickej a praktickej rovine. Tu autor opisuje prínosy z prvej, teoretickej časti, pričom sa do väčšej hĺbky venuje praktickej časti predkladanej monografie. V praktickej časti popísal viacero prínosov, ktoré pomocou štatistických metód overil, spracoval a verifikoval. Aj kvôli podrobnému vedeckému pozadiu danej monografie je práca určená predovšetkým vedeckej komunite, ktorá sa problematikou celoživotného vzdelávania a firemného vzdelávania zaoberá.

### **Hodnotenie formálnej stránky**

Habilitačná práca z formálnej stránky splňa kritéria na takýto typ práce. Odkazy, citácie, ako aj zoznam použitej literatúry sú spracované podľa normy STN ISO 690. Použitá literatúra je z relevantných, aktuálnych zdrojov s využitím dostatočnej domácej aj zahraničnej literatúry. V práci sa nachádzajú menšie nepresnosti, ktoré však jej kvalitu vôbec nenarúšajú a práca dáva z komplexného hľadiska pozitívny, ucelený pohľad na danú problematiku.

### **Prínos práce**

Habilitačná práca má viacero prínosov pre pedagogickú prax, ako aj pre odborovú didaktiku. Za jedným z prínosov považujem v teoretickej rovine rozvoj metodológie firemného vzdelávania. V rámci výskumnej časti bola uskutočnená analýza hodnotenia ukazovateľov „Učiacej sa organizácie“ ako permanentného procesu učenia sa všetkých zamestnancov. Ďalším prínosom je aj posúdenie „Podnikovej kultúry,“ vo vybraných firmách. Tu sa identifikoval štatisticky významný rozdiel medzi manažérkami a manažérmi.

K jedným z hlavných prínosov práce považujem zistenia v rámci firemného vzdelávania, kde patrí komparácia rozpätia manažérskej praxe s vybranými ukazovateľmi podnikovej kultúry. Je vidieť, že pri dlhšej manažérskej praxi sa zadávali vyššie skóre v ukazovateľoch, aké sú napr. spravodlivosť, transparentnosť, stabilita, jednota riadenia.

V neposlednom rade však za prínos považujem aj zistenia súvisiace so záujmom manažérov o firemné vzdelávanie. Ukázalo sa, že manažéri majú najväčší záujem o vzdelávanie sa v praktických – odborných oblastiach, avšak na druhom mieste uvádzajú vzdelávanie sa v cudzích jazykoch a v mäkkých zručnostiach. Spomínané prínosy predkladanej monografie sú aj vhodným podkladom k ďalším výskumom v oblasti firemného vzdelávania.

### **Otázky k habilitačnej práci:**

1. Prosím vysvetlite rozdiely a aj spoločné znaky v práci mentorov a koučov?
2. Ktoré zistenia v rámci posúdenia podnikovej kultúry vo vybraných firmách boli najviac prekvapujúce, v ktorých oblastiach sa najviac odlišovali?
3. Čo je hlavnou motiváciou manažérov pre permanentné celoživotné vzdelávanie v oblastiach spomínaných na str. 123.

### **Záver:**

Vzhľadom na uvedené skutočnosti konštatujem, že posudzovaná habilitačná práca spĺňa požiadavky kladené na tento typ kvalifikačnej práce a preto ju hodnotím kladne. Prácu odporúčam na obhajobu pred Vedeckou radou VŠ DTI v Dubnici nad Váhom. Po jej úspešnom obhájení navrhujem udeliť Dr.h.c. prof. PhDr. PaedDr. Ing. Danielovi Lajčinovi, PhD., DBA, LL.M vedecko-pedagogický titul

**„docent“**

v odbore habilitačného a inauguračného konania Odborová didaktika.

V Trnave, 21.01.2024

Dr. habil. PaedDr. Ing. István Szókö, PhD., Ing-Paed IGIP