

Analýza súčasného stavu v oblasti vzdelávania manažérov predaja v SR

Jana Cocul'ová

Prešovská univerzita v Prešove

Fakulta manažmentu

Katedra manažmentu

Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia

jana.coculova@unipo.sk

Abstrakt: The subject of the paper is the issue of employee training with a special focus on a selected category of workers, namely sales managers. The aim of the paper is to provide up-to-date information on the current state of training of the above category of workers in Slovak enterprises. Part of the paper is the presentation of survey results focusing on the analysis of selected areas of training of sales managers, such as the content of training programs, the types of skills that a given category of workers should have, factors influencing the choice of training methods and the perception of the effectiveness of these training methods.

Kľúčové slová: Human resource management, training&development, sales manager.

JEL klasifikácia: M12; M51; O15

Informácia: This work was supported by the Slovak Grant Agency under Grant VEGA No. 1/0909/16.

1. Úvod

Vzdelávanie je jedným z prostriedkov pre úspešné dosahovanie pozitívnych výsledkov v organizáciách. To, do akej miery vyškolených pracovníkov organizácia má, priamo ovplyvňuje prosperitu podniku. Správne vyškolenie zamestnancov závisí od špecifických požiadaviek, a od toho, čo sa od jednotlivcov očakáva a tiež od správneho určenia metód. Možno povedať, že neustále meniace sa požiadavky, a to obzvlášť externého prostredia, vyvolávajú potrebu učenia sa, zintenzívňovania kvalifikácie pracovníkov či manažérov, a teda organizácie ako celku (Dudinská a kol., 2011). Vzdelanie ako také je potrebné pre ďalší rozvoj osobnosti. Táto skutočnosť sa netýka len pracovníkov na najnižších stupňoch v hierarchiách podnikov, ale najmä riadiacich pracovníkov – manažérov. Vzdelávanie zamestnancov je nevyhnutným nástrojom zabezpečujúcim profesionálny rast zamestnancov. Každá zmena vyžaduje nové zručnosti, ale aj postoje. Organizácie, ktoré neinvestujú čas a peniaze do tohto druhu rozvoja svojich ľudí, nemôžu dúfať v žiadnu výhodu z prebiehajúcich externých, ale i interných zmien (Cartwright, 2003).

2. Teoretické východiská problematiky vzdelávania v organizácii

Autori Quinn, Anderson a Finkelstein (1996) vysvetľujú vzdelávanie ako plánované úsilie spoločnosti s cieľom vytvorenie vhodných podmienok pre osvojenie si potrebných pracovných kompetencií. Tieto kompetencie zahŕňajú vedomosti, zručnosti alebo správanie, ktoré sú rozhodujúce pre úspešnú pracovnú výkonnosť. Cieľom vzdelávania je, aby zamestnanci zvládli znalosti, zručnosti a správanie zdôraznené vo vzdelávacích programoch a aplikovali ich na každodenné aktivity. Vzdelávanie možno považovať za najdôležitejší faktor v podnikateľskom svete, pretože zvyšuje efektívnosť ako zamestnancov, tak organizácie ako celku. Je zjorné, že výkonnosť zamestnancov závisí od rôznych faktorov. Autori Afq a Khan (2008) uvádzajú, že najdôležitejším faktorom výkonu zamestnancov je práve ich odborná príprava, preto je nevyhnutné permanentne realizovať organizačné vzdelávanie. Organizačné vzdelávanie sa dosahuje prostredníctvom zásahov do procesov organizácie využívajúc potrebné znalosti a vedomosti (Vinesh, 2014). Vzdelávanie má jasné miesto pri dosahovaní organizačných cieľov prostredníctvom prepojenia záujmov organizácie a pracovnej sily (Stone, 2002). Organizačné vzdelávanie musí predstavovať komplexnú stratégiu určenú pre zmenu názorov, postojov, hodnôt a štruktúry organizácií, aby sa mohli lepšie prispôbiť novým technológiám, trhom a výzvam (Vinesh, 2014). Warner Burke zdôrazňuje, že organizačné vzdelávanie nie je len "čosi urobené pre lepšiu organizáciu". Ide o konkrétny druh procesu zmeny, ktorého cieľom je priniesť konkrétny výsledok, ktorý zahŕňa organizačnú reflexiu, zlepšenie systému, plánovania a vlastnú analýzu (In Vinesh, 2014).

Investície v oblasti vzdelávania a rozvoja sú spojené so základom podnikania. Organizácie s vysokým výkonom dnes čoraz viac uznávajú potrebu využívať najlepšie postupy odbornej prípravy a rozvoja na zvýšenie ich konkurenčnej výhody. Školenie a rozvoj sú základným prvkom každej firmy, ak má byť využiteľná a pestovaná hodnota a potenciál jej ľudských zdrojov. Mnohé štúdie poukázali na jasné prepojenie medzi dobre navrhnutými a strategickými vzdelávacími a rozvojovými iniciatívami a podstatou podnikania (Vinesh, 2014).

Aby spoločnosť získala konkurenčnú výhodu, musí vzdelávanie zahŕňať viac ako základný rozvoj zručností. To znamená, že za účelom získania konkurenčnej výhody by spoločnosť mala všeobecne považovať vzdelávanie za spôsob, ako vytvoriť intelektuálny kapitál organizácie. Intelektuálny kapitál zahŕňa základné zručnosti (zručnosti potrebné na vykonávanie vlastnej práce), pokročilé zručnosti (napríklad ako používať technológiu na zdieľanie informácií s ostatnými zamestnancami), pochopenie zákazníka alebo výrobného systému a vlastnú kreativitu (Raymand, 2010).

Ako už bolo spomenuté, vzdelávanie a rozvoj sú dôležitou činnosťou na zvyšovanie celkovej výkonnosti organizácie (Iftikhar, Siraj, 2009). Výkon zamestnanca závisí od mnohých faktorov, ako je napríklad spokojnosť s prácou, jeho vedomosti či prístup vedenia, ale podľa viacerých štúdií existuje taktiež významný vzťah medzi vzdelávaním a výkonnosťou pracovníka (Amisano, 2010). Význam vzdelávania je dôležitý aj z hľadiska získania kvalitných zamestnancov. Kariérny rozvoj je pre mnohých zamestnancov čoraz atraktívnejšou alebo dokonca základnou požiadavkou. V dnešnom podnikateľskom prostredí, kde mnohé odvetvia zažívajú nedostatok zamestnancov a zručností, sa spoločnosti stretávajú s tvrdou vnútornou a vonkajšou konkurenciou v oblasti kvalitných zamestnancov. Každý zamestnávateľ, ktorý vážne investuje do oblasti vzdelávania a rozvoja, bude využívať výhody obohateného pracovného prostredia s vyšším stupňom stability zamestnancov, ako aj vyššou produktivitou a výkonnosťou (Vinesh, 2014). Raymand (2010) uvádza, že tradične väčšina vzdelávacích programov kladie dôraz na odbornú prípravu na základnej a pokročilej úrovni zručností. Niektorí odborníci však odhadujú, že čoskoro až 85 %

pracovných miest v Spojených štátoch a Európe bude vyžadovať rozsiahle využívanie poznatkov. Zamestnanci budú musieť nielen porozumieť službe alebo systému vývoja produktov, ale tiež zdieľať vedomosti a kreatívne ich využívať na modifikáciu produktu alebo obsluhu zákazníka (Raymand, 2010).

2.1 Rozhodovanie o výbere metód vzdelávania manažérov predaja

Elementárnym cieľom každého vzdelávania v organizácii je dopomôcť manažmentu dosiahnuť stanovené ciele, a to využitím a rozvojom schopností zamestnancov. Podmienkou toho je vzdelávanie chápané ako nepretržitá a systematická aktivita (Vetráková, 2006). Ľudské zdroje sú veľmi dôležité, tvoria chrbticu každej organizácie a sú tiež hlavným kľúčovým zdrojom organizácie. Toho si vedomé organizácie investujú značné sumy do ľudského kapitálu, pretože výkon ľudských zdrojov v konečnom dôsledku výrazne zvyšuje výkonnosť organizácie. Výkonnosť je dôležitý multidimenzionálny konštrukt zameraný na dosiahnutie výsledkov a má silnú väzbu na strategické ciele organizácie (Svetozárovová, 2016).

Účinnosť vzdelávania je v značnej miere podmienený výberom vhodných metód vzdelávania zamestnancov, ktoré predstavujú prostriedky a postupy využívané pri prenose a tiež osvojovaní si vedomostí, zručností, skúseností a postojov (Kachaňáková a kol., 2013). Skúsenosti prezentujú fakt, že žiadnou metódou nemožno zabezpečiť efektívnosť vzdelávania inak ako náročnou a systémovo realizovateľnou prácou. Po zohľadnení tejto skutočnosti je aj efektívnosť realizácie vzdelávania zamestnancov podmienená zabezpečením harmonickú väzby, a to medzi cieľmi, témami, metódami a miestom vzdelávania, a na druhej strane vzdelávanými zamestnancami a lektormi (Kubalák, 2013).

Úlohy, ktoré majú zamestnanci a manažéri v spoločnosti, ovplyvňujú orientáciu vzdelávania, rozvoja a celkovej vzdelávacej činnosti. Tradične úlohy zamestnancov spočívali vo vykonávaní svojej práce podľa pokynov nadriadeného. Zamestnanci sa nezapájali do zlepšovania kvality výrobkov alebo služieb. Avšak s dôrazom na vytváranie intelektuálneho kapitálu a pohyb smerom k vysoko výkonným pracovným systémom, ktoré využívajú tímy, dnes zamestnanci plnia mnohé úlohy, ktoré boli pôvodne určené len pre top manažment (napr. prijímanie ľudí, plánovanie práce, interakcia so zákazníkmi, dodávateľmi) (Van Eynde, 1992). Ak podniky používajú tímy na výrobu tovarov a poskytovanie služieb, členovia tímu potrebujú odbornú prípravu v oblasti riešenia medziľudských problémov a tímových zručností (Raymand, 2010).

Je veľmi potrebné, aby organizácia navrhla vzdelávací program veľmi dôkladne. Návrh vzdelávania by mal byť v súlade s potrebami zamestnancov (Ginsberg, 1997). Lektori musia na stanovenie cieľov vzdelávacieho programu pochopiť, že vzdelávací obsah by mal byť zmysluplný a účastníci by mali mať príležitosť praktizovať a získavať spätnú väzbu. Účinný spôsob ako sa učiť, je pozerieť sa a intereagovať s ostatnými. Voľba metód vzdelávania sa týka tiež rozsahu, v akom sa využije školenie v práci (Raymand, 2010). Tie organizácie, ktoré rozvíjajú dobrý vzdelávací program podľa potrieb zamestnancov i organizácie, dosahujú vždy dobré výsledky. Zdá sa, že plánovanie vzdelávania hrá veľmi dôležitú úlohu v oblasti výkonnosti zamestnanca ako aj v organizačnej výkonnosti (Partlow, 1996). Nevhodne zvolený návrh vzdelávania nie je nič iné ako strata času a peňazí (Tsaur a Lin, 2004).

Manažéri predaja majú špecifické kompetencie, ktoré musia ovládať, aby dosiahli úspech (Lamber et al., 2009). Mnohé štúdie naznačujú, že vzdelávanie manažérov predaja je v mnohých spoločnostiach nedostatočne realizované a absentuje akákoľvek formálna príprava takéhoto typu vzdelávania. Vytvoriť úspešných manažérov predaja, organizácie musia poskytnúť efektívny vzdelávací program. Príliš často, top manažment ignoruje fakt, že správne vedené programy manažmentu predaja môžu výrazne ovplyvniť predajnú výkonnosť podniku (Pelham, 2006). Získanie a uspokojenie rozvojových potrieb manažérov predaja predstavuje kritické komponenty pre zaistenie dlhodobého prežitia organizácie (Garrido et al., 2005). Manažéri predaja, ktorí sú lepšie pripravení riadiť a viesť, budú podávať vyšší výkon a dosahovať pridanú hodnotu pre firmu.

Chakrabarty et al. (2008) uvádzajú, že predpokladom dosiahnutia úspechu manažérov predaja je potreba, aby boli dostatočne kompetentní vo vedení svojich predajcov. Podľa Honeycutt et al. (1995), schopnosť poskytovania spätnej väzby nadriadeného hrá rozhodujúcu úlohu pri zvyšovaní produktivity predajnej sily s potrebou školenia predajných manažérov v tejto oblasti. Ako uvádzajú DeCarlo et al. (1999), vnímanie nevhodného manažérskeho správania môže nepriaznivo ovplyvniť pracovnú spokojnosť predajcu a celkovú jeho výkon, a preto možno vyvodit', že témy súvisiace s modelovaním správania by mali byť súčasťou vzdelávacieho programu. Manažéri predaja by mali byť partnermi s individuálnymi predajcami namiesto len jednoduchého sa zamerania na skupinu predajcov (Shoemaker, 2003).

3. Metodológia

Vzhľadom na absenciu aktuálnych informácií o stave vzdelávania manažérov predaja v slovenských organizáciách bol realizovaný prieskum. Oslovených bolo 430 manažérov vzdelávania, resp. pracovníkov, ktorí sú zodpovední za realizáciu vzdelávania manažérov predaja vo svojich organizáciách, avšak ochotných participovať na realizácii výskumu bolo len 92 respondentov. Respondenti boli kontaktovaní osobne a e-mailovou komunikáciou. Cieľom bolo získať aktuálne informácie o vybraných aspektoch vzdelávania manažérov predaja, ako sú:

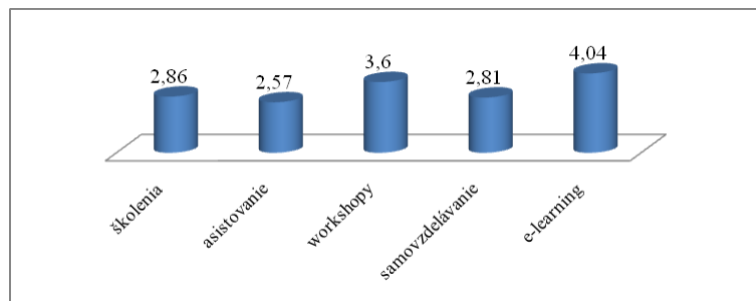
- obsah vzdelávacích programov pre manažérov predaja,
- faktory ovplyvňujúce výber vzdelávacích metód,
- účinnosť vzdelávacích metód (na základe vnímania manažérov vzdelávania),
- miera dôležitosti vybraných typov zručností manažérov predaja (na základe vnímania manažérov vzdelávania).

Zber dát bol realizovaný prostredníctvom štandardizovaného dotazníka v období marec – máj 2017.

4. Výsledky a diskusia

V prvej fáze prieskumu bolo zisťované, aké metódy sú využívané v slovenských podnikoch pri vzdelávaní manažérov predaja. Miera využívania danej metódy bola zisťovaná na škále 1 (veľmi často využívaná) – 5 (vôbec nevyužívaná). Ako zobrazuje graf 1, najčastejšie využívanou metódou je asistovanie, ktoré umožňuje nadobudnúť praktické zručnosti priamo pri výkone práce, zároveň je to metóda finančne aj organizačne nenáročná, čo môže byť dôvodom jej častého využívania. Najmenej využívanými metódami sú workshopy a e-learning, ktoré predstavujú pomerne nové metódy, ktorých realizácia si vyžaduje väčšinou spoluprácu s externými subjektmi, z toho dôvodu je ich realizácia náročnejšia v porovnaní s ostatnými vzdelávacími metódami.

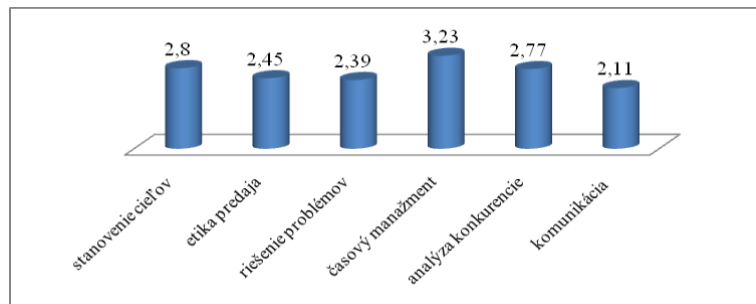
Graf 1 Miera využívania vybraných metód vzdelávania manažérov predaja



(Zdroj: vlastné spracovanie).

V rámci prieskumu bola pozornosť sústredená na obsah vzdelávacieho programu určeného pre manažérov predaja. Zisťovalo sa, v akej miere sú vzdelávacie programy orientované na vybrané oblasti manažmentu predaja, a to (1) stanovenie pracovných cieľov, (2) etika predaja, (3) riešenie problémov, (4) časový manažment, (5) analýza konkurenčného prostredia a (6) komunikácia s klientom. Miera zamerania sa na uvedené aspekty bola zisťovaná prostredníctvom škály 1 (max.) – 5 (min.). Výsledky zobrazuje graf 2.

Graf 2 Miera zamerania sa na vybrané oblasti manažmentu predaja

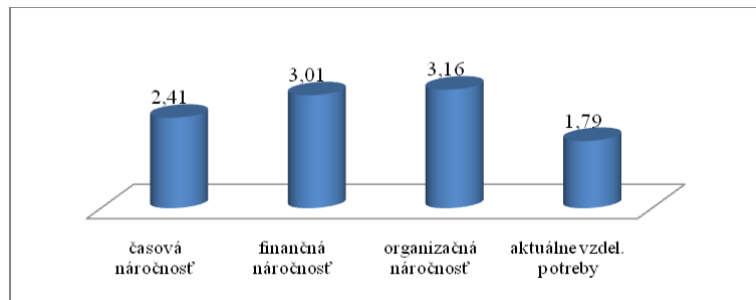


(Zdroj: vlastné spracovanie).

Na základe výsledkov prieskumu je zjavné, že v najväčšej miere sú vzdelávacie programy zamerané na rozvoj komunikačných schopností s klientom, čo možno považovať za jeden z najdôležitejších atribútov úspešnosti v oblasti predaja. Dôležitými oblasťami manažmentu predaja, na ktoré sa najčastejšie zameriavajú vzdelávacie programy, sú riešenie problémov a etika predaja. Najmenej pozornosti sa sústreďuje na školenie v oblasti časového manažmentu. V porovnaní s výsledkami prieskumu realizovaného autormi Shepherd a kol. v USA (publikovaného v r. 2011) sú výsledky mierne odlišné, nakoľko ich štúdia ukázala ako najdôležitejšiu oblasť manažmentu predaja, na ktorú sú v najväčšej miere orientované vzdelávacie programy, stanovenie cieľov a pracovných štandardov. Časový manažment bol hodnotený ako druhá najvýznamnejšia oblasť, pričom vzdelávacie programy boli v najnižšej miere orientované na oblasť obchodnej etiky.

Predmetom realizovaného prieskumu bolo aj zisťovanie faktorov, na základe ktorých sa manažéri vzdelávania rozhodujú o výbere vzdelávacích metód. Zisťovala sa miera dôležitosti faktorov ako (1) časová náročnosť, (2) finančná náročnosť, (3) organizačná náročnosť a (4) aktuálne potreby vzdelávania z hľadiska vnímania respondentov, a to na škále 1 (max. dôležité) – 5 (min. dôležité). Výsledky zobrazuje graf 3.

Graf 3 Miera dôležitosti faktorov ovplyvňujúcich výber vzdelávacích metód

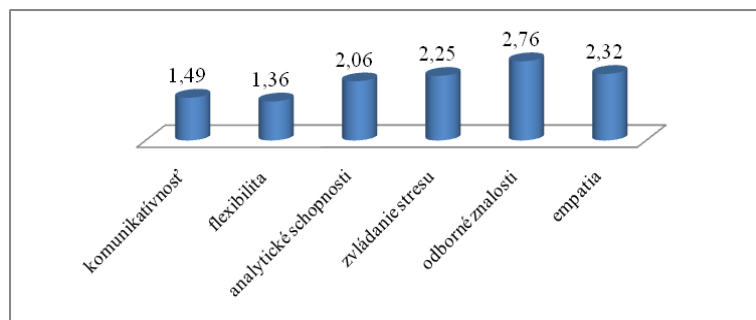


(Zdroj: vlastné spracovanie).

Výsledky prieskumu ukázali, že náročnosť realizácie vzdelávacieho programu nepredstavuje najdôležitejší faktor pri voľbe vzdelávacích metód. Podľa vyjadrenia respondentov, výber konkrétnych metód vzdelávania je ovplyvnený v najväčšej miere aktuálnymi potrebami v oblasti vzdelávania. Druhým najdôležitejším kritériom je časová stránka realizácie vzdelávacieho programu, čo môže byť jedným z dôvodov preferovania metód ako sú samovzdelávanie a asistovanie.

Súčasťou realizovaného prieskumu bolo aj zisťovanie, akú dôležitosť pripisujú manažéri vzdelávania vybraným kritériám pre zastávanie pracovnej pozície manažéra predaja. Miera dôležitosti jednotlivých kritérií bola meraná na škále 1 (max. dôležité) – 5 (min. dôležité). Výsledky zobrazuje graf 4.

Graf 4 Miera dôležitosti vybraných zručností pre prac. pozíciu manažéra predaja

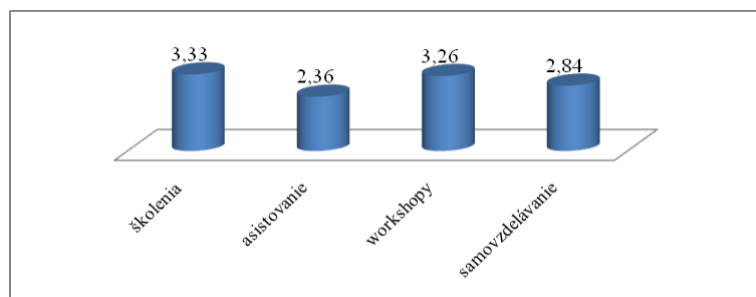


(Zdroj: vlastné spracovanie).

Na základe výsledkov prieskumu možno predpokladať, že manažéri vzdelávania vnímajú ako najdôležitejšie zručnosti, ktorými by mal disponovať manažér predaja, flexibilitu a komunikatívnosť, najmenej dôležitú schopnosť empatie a odborné znalosti z oblasti predaja. Tieto zistenia korešpondujú s výsledkami týkajúcimi sa zamerania vzdelávacích programov na vybrané oblasti, konkrétne na oblasť komunikácie s klientom a oblasť riešenia problémov, ktoré si vyžadujú disponovať výbornými komunikačnými schopnosťami a vysokou flexibilitou.

Pozornosť bola sústredená aj na vnímanie účinnosti využívaných metód vzdelávania z pohľadu manažérov vzdelávania. Miera účinnosti bola hodnotená na škále 1 (max.) – 5 (min.). Výsledky zobrazuje graf 5.

Graf 5 Miera účinnosti metód vzdelávania z hľadiska vnímania manažérov vzdelávania



(Zdroj: vlastné spracovanie).

Manažéri vzdelávania vnímajú ako najúčinnnejšiu metódu vzdelávania pre manažérov predaja asistovanie a samovzdelávanie, jedná sa o metódy, ktoré sú aj najčastejšie využívané v slovenských podnikoch. Školenia a workshopy sú vnímané ako menej účinné. Je možné preto predpokladať, že moderné metódy ako workshopy alebo assessment centrá nebudú bežnou súčasťou vzdelávacích programov, keďže podľa výsledkov prieskumu pretrváva

tendencia využívať štandardne overené a menej náročné spôsoby vzdelávania pracovníkov, a to aj v prípade manažérskych pracovných pozícií.

5. Záver

Vzdelávanie manažérov predaja predstavuje dôležitú funkciu riadenia ľudských zdrojov, nakoľko môže priamo ovplyvniť obchodné výsledky spoločnosti. Riadenie tímu predajcov predstavuje manažérsku funkciu, pre vykonávanie ktorej musí manažér predaja disponovať širokou škálou znalostí a kompetencií ako je motivovanie tímu, stanovenie cieľov, hodnotenie úspešnosti tímu predajcov, efektívna komunikácia a iné. Z toho dôvodu by vzdelávanie tejto kategórie manažérov malo predstavovať formálne plánovaný proces, ktorý bude realizovaný využívaním širokej škály rôznych vzdelávacích metód tak, aby boli zohľadňované potrebné požiadavky pre výkon danej manažérskej pozície. Efektívne realizované programy vzdelávania vytvárajú najvhodnejšie predpoklady pre to, aby organizácia dosahovala požadovanú predajnú produktivitu a stanovené predajné ciele.

Zoznam bibliografických odkazov

- Afaq, F. U., and Khan, A. 2008. "Case of Pearl Continental hotels in Pakistan. Relationship of training with Employees' Performance in Hoteling". [Online] Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/228497914_Relationship_of_training_with_Employees'_Performance_in_Hoteling_Industry_Case_of_Pearl_Continental_hotels_in_Pakistan (January 13, 2017).
- Amisano, Ch. 2010. "Relationship between training and employee performance. eHow contributor". [Online] Dostupné na: http://www.ehow.com/facts_5848845_relationship-between-training-employee-performance.html (January 30, 2017).
- Cartwright, R. 2003. Training and Development Express: Training and Development. United Kingdom: Capstone Publishing Limited.
- Chakrabarty, S., Oubre, D.T. and Brown, G. 2008. „The impact of supervisory adaptive selling and supervisory feedback on salesperson performance“. *Industrial Marketing Management* 37/4: 447-54.
- DeCarlo, T. E., Rody, R. C. and DeCarlo, J. E. 1999. „A cross national example of supervisory management practices in the sales force“. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 19/1: 145-54.
- Dudinská, E. et al. 2011. Manažment ľudských zdrojov. Bratislava: Vydavateľstvo Michala Vaška.
- Garrido, M. J., Pérez, P. and Anton, C. 2005. „Determinants of sales manager job satisfaction: an analysis of Spanish industrial firms“. *The International Journal of Human Resource Management* 16/10: 1934-54.
- Ginsberg, L. 1997. "Training for the long haul". *Computer Shopper* 17/4.
- Honeycutt, E. D. Jr, Ford, J. B. and Rao, C. . 1995. „Sales training: executives research needs“. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 15/4: 67-72.
- Iftikhar, A., and Siraj ud, D. 2009. *Gomal Journal of Medical Sciences*, 7/2: 165-166.
- Kachaňáková, A. a kol. 2013. Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiach na Slovensku. Bratislava: Iura Edition.
- Kubalák, M. 2013. Efektívne riadenie ľudských zdrojov. Žilina: Eurokódex.
- Lambert, B., Ohai, T. and Kerkhoff, E. 2009. World Class Selling: New Sales Competencies, ASTD Press, Alexandria, VA.
- Partlow, C. G. 1996. "Human-resources practices of TQM hotels". *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly* 37/5: 67-77.
- Pelham, A. 2006. „Do consulting-oriented sales management programs impact sales force -performance and profit?“. *Journal of Business and Industrial Marketing* 21/3: 175-88.
- Quinn, J. B., Anderson, P., and Finkelstein, S. 1996. "Leveraging Intellect". *Academy of Management Executive*, 10: 7-27.
- Raymand, A. N. 2010. Employee Training and Development. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Shepherd, C. D., Gordon, G. L. Ridnour, R. E., Weilbaker, D. C. and Lambert, B. 2011. „Sales manager training practices in small and large firms“. *American Journal of Business*, 26/2: 92-117.
- Shoemaker, M. E. 2003. „Leadership behaviors in sales managers: a level analysis“. *Journal of Marketing*. Spring, pp. 17-29
- Stone, R. J. 2002. Human Resource Management. (2nd ed.). NYSE: John Wiley & Sons.

- Svetozárovová, N. 2016. "Analýza prístupov k riešeniu problematiky riadenia ľudských zdrojov v prepojení na koncept výkonnosti". *Vplyv praktík riadenia ľudských zdrojov na výkonnosť organizácie*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove. 118-129.
- Tsaur, S. H., & Lin, Y. C. 2004. "Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior". *Tourism Management* 25/ 471.
- Van Eynde, D. F. 1992. "High Impact Team Building Made Easy". *HR Horizons*, Spring 1992: 37-41.
- Vetráková, M. 2006. *Ľudské zdroje v organizácii*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela.
- Vinesh. 2014. "Role of Training & Development in an Organizational Development". *International Journal of Management and International Business Studies*. 4/2: 213-220