

SYSTEMATICKÉ VZDELÁVANIE PRACOVNÍKOV V ORGANIZÁCIÍ NA PODKLADE VÝSKUMNÝCH ZISTENÍ

SYSTEMATIC EDUCATION OF EMPLOYEES IN ORGANIZATION IN RESEARCH FINDINGS

HROMKOVÁ Michaela - LETOVANCOVÁ Katarína - SLANÁ Miriam –
POLAKOVIČOVÁ Zuzana

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá systematickým vzdelávaním pracovníkov v organizácii. Ľudský kapitál a kvalifikovaná pracovná sila sa stávajú, predovšetkým v súčasnosti, významným zdrojom pre dosahovanie strategických cieľov a úspechov organizácie. Príspevok poukazuje na využívanie interných a externých foriem vzdelávania v rámci organizácie vo svetle výskumných zistení.

Abstract

Article is focused on systematic education of employees in organization. Human capital and well trained workforce become, mostly nowadays, an important resource for achieving strategic goals and success of organization. The article shows how internal and external forms of education can be used in organization according to several research findings.

1 PODSTATA A VÝZNAM VZDELÁVANIA PRACOVNÍKOV V ORGANIZÁCIÍ

Pracovníci každej organizácie tvoria podstatnú a nezanedbateľnú časť organizačnej štruktúry a tvoria tzv. ľudský kapitál, ktorý významným spôsobom prispieva k fungovaniu organizácie a napĺňaniu jej cieľov. Predstavujú teda akýsi zdroj organizácie schopný vytvárať ekonomický úžitok. Vzdelávanie je prostriedkom k zosúladiťovaniu zvyšujúcich sa požiadaviek pracovnej činnosti a kvalifikácie a tiež správania sa samotných pracovníkov so zámerom čo najefektívnejšieho dosahovania cieľov ako stratégie organizácie. Úroveň ľudského kapitálu je možné zvyšovať, či už prostredníctvom formálneho vzdelávania alebo rôznych foriem vzdelávania a odbornej prípravy na pracovisku. Z hľadiska podnikov a organizácií patria vzdelávanie a odborná príprava medzi najvýznamnejšie investície do ľudského kapitálu. Obe spomínané stratégie by mali byť permanentné a mali by zohľadňovať všetky aktuálne potreby organizácie. Podľa názoru Vaverčákovej, Keketiovej a Polakovičovej (2013, s. 101) „Kvalifikovaná pracovná sila, ktorá má potrebnú zásobu vedomostí, schopností, zručností a kreativity sa stáva významným zdrojom úspechu organizácií. Z hľadiska podnikov a organizácií patria vzdelávanie a odborná príprava medzi najvýznamnejšie investície do ľudského kapitálu.“

Vzdelávanie je dôležitým signálom, ktorý zamestnancom poukazuje na to, že si ich organizácia váži a vidí v nich perspektívu. Umožňuje im dosiahnuť vyšší stupeň uspokojenia pri výkone ich činnosti a tiež zvyšovať konkurencieschopnosť na trhu práce (Vodák et al, 2011).

Systematické vzdelávanie je potrebné pre úspešné dosahovanie cieľov. Predstavuje determinujúcu personálnu činnosť, ktorá umožňuje udržiavať a zveľaďovať pracovnú silu. Podľa Hroníka (2007) má systematické vzdelávanie poukazovať na niekoľko významov:

- Ekonomický faktor
- Politická rovina
- Kultúrny činiteľ
- Globalizačný aspekt

Nezanedbateľným významom pri systematickom vzdelávaní pracovníkov je vidina výsledkov, ktoré vzdelávanie prinesie. Vystihuje to názor Vaverčákovej, Keketiovej a Polakovičovej (2013, s. 101): „*Investovanie do ľudských zdrojov vedie k ich celkovému zhodnoteniu, ktoré sa konkrétne prejavuje prostredníctvom zvýšenia výkonu zamestnancov a úrovne poskytovaných služieb, možnosti využitia vlastných zdrojov na pokrytie potreby zamestnancov, sebarealizácie a spokojnosti zamestnancov, ich lojality voči podniku, úspory času a finančných nákladov pri rozmiestňovaní zamestnancov.*“

Pre efektívnu realizáciu systematického vzdelávania je potrebné, aby organizácia zvolila strategický systematický prístup, ktorý rozoberieme v nasledujúcich riadkoch.

1.1 Stratégia vzdelávania

V súčasnosti je veľmi potrebné, aby organizácie, ktoré chcú byť konkurencieschopné na trhu služieb strategicky pristupovali tak ku svojmu riadeniu, ako aj k riadeniu a vzdelávaniu svojich zamestnancov. Preto je dôležité vypracovanie tzv. misie a vízie a tiež hodnôt organizácie a strategických plánov. Práve stratégia organizácie a stratégia vzdelávania vychádza z poslania – misie a vízie organizácie.

Poslanie – misia, podľa Antošovej (2012) predstavuje filozofiu podnikania a objasňuje zmysel fungovania organizácie. Pod pojmom vízia spomínaná autorka chápe výsledok schopnosti poskladať celistvý obraz budúceho tvaru podnikania z množstva možno nesúvisiacich a protirečivých signálov a tiež identifikáciu budúcich trendov, ktoré zakladajú zmenu v rôznych častiach podnikateľského sveta. Misia a vízia vychádzajú z hodnôt, ktoré daná organizácia má a na základe spomínaných troch elementov sa následne tvoria strategické ciele organizácie.

Obvykle jedným zo strategických cieľov organizácie môže byť aj plánovanie vzdelávania pracovníkov. Na vzdelávanie zamestnancov je potrebné nahliadnuť ako na systém. Preto je potrebné brať do úvahy zdroje, ktoré daná organizácia má – hmotné, finančné a ľudské, organizačnú štruktúru či efektívny marketing.

2 ODBORNÉ VZDELÁVANIE PRACOVNÍKOV

Systém organizačného vzdelávania je opakujúci sa cyklus, ktorý vychádza zo zásad organizačnej vzdelávacej politiky, sleduje ciele organizačnej stratégie vzdelávania a opiera sa o organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania. Do celého systému organizačného vzdelávania patrí orientácia na pracovníka, doškoloňovanie, preškoloňovanie a rozvoj, ktoré sú iniciované a financované organizáciou (Vodák et al, 2011).

Odborné vzdelávanie je dlhodobý proces, ktorý v rámci určitej organizácie je zabezpečovaný priamo zamestnávateľom a počas ktorého u pracovníka prebieha príprava na povolanie, prichádza k formovaniu špecifických zručností prípadne ich aktualizácia či prispôsobenie sa meniacim sa požiadavkám pracovného miesta. (Sedláčková, 2014)

Firemné vzdelávanie sa vykonáva prostredníctvom metód, ktoré určujú charakter konkrétneho typu vzdelávania. Sedláčková (2014) tvrdí, že účinnosť vzdelávacích programov je podmienená výberom vhodných metód vzdelávania zamestnancov. Výber vhodnej metódy je

individuálny a preto je potrebné, aby reagovali na individuálne potreby a požiadavky organizácie no tiež, aby zároveň zareagovali na súčasné trendy vo svete.

Z výsledkov dotazníkového šetrenia spomínanej autorky v organizácii zaoberajúcej sa facility manažmentom je zrejmé, že odborné vzdelávanie pracovníkov, ktoré im poskytuje zamestnávateľ, má až pre 35% oslovených respondentov veľmi veľký význam, pre 39% respondentov má veľký význam a na druhej strane, len pre 4% respondentov takáto forma vzdelávania nemá vôbec žiaden význam. (Sedláčková, 2014)

Autor Kadlic (2014) realizoval dotazníkové šetrenie zamerané na odborné vzdelávanie pracovníkov Úradov práce, sociálnych vecí a rodiny v Trnave, Senici, Galante, Piešťanoch a Dunajskej Strede a zistil, že 61% respondentov jeho výskumu sa pravidelne zúčastňuje vzdelávacích aktivít, ktoré zvyšujú ich odbornosť a 30% z celkového počtu respondentov súhlasilo s tým, že na pracovisku sa uplatňuje systémové vzdelávanie zamerané na odborný rast pracovníkov a rast ich profesijnej kariéry.

V rámci oblasti odborného vzdelávania rozlišujeme medzi doškolením (prehlbovaním kvalifikácie), preškolením (rekvalifikáciou) a oblasťou rozvoja (teda ďalšieho vzdelávania).

Medzi základné metódy vzdelávania patria podľa Kochaňákovej (et al, 2011) metódy vzdelávania využívané priamo na pracovisku a metódy vzdelávania, ktoré sa realizujú pre pracovníkov mimo pracoviska, teda v externom prostredí inštitúcie. Práve metódy vzdelávania priamo na pracovisku považujeme za dôležité objasniť aj v súvislosti s realizovanými výskumnými šetreniami, ktoré realizovali vybraní študenti a študentky Fakulty zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave začiatkom roku 2013 vo vybraných organizáciách.

2.1 Metódy vzdelávania priamo na pracovisku (on – the – job training)

Metódy vzdelávania priamo na pracovisku sú stále častejšie využívané zamestnávateľmi, ktorí tak zvyšujú kvalitu ľudského/ zamestnaneckého kapitálu svojej organizácie. Práve metódy vzdelávania realizujúce sa priamo na pracovisku sú vo viacerých organizáciách jedinou formou vzdelávania pracovníkov. Z výskumu Sedláčkovej (2014) je zrejmé, že napríklad touto autorkou vybraná organizácia poskytujúca služby v oblasti facility manažmentu využíva len tieto metódy vzdelávania a len interné zdroje pre vzdelávanie svojich pracovníkov.

Vo všeobecnosti medzi najčastejšie metódy vzdelávania na pracovisku patrí inštruktáž, koučing (koučovanie), mentoring (mentorovanie), konzultovanie a prípadne stále populárnejšia tristošesťdesiatstupňová väzba. Z výsledkov prieskumu Sedláčkovej (2014) je zrejmé, že každá zo spomínaných metód využívaných priamo na pracovisku je v ňou vybranej organizácii, kde sa realizoval prieskum, využívaná na 100%.

Inštruktáž je metóda vzdelávania, ktorá je založená na analýze zručností a na teórii vzdelávania. Považuje sa za najjednoduchšiu formu zaúčania nového pracovníka. Podľa Sedláčkovej (2014, s. 30) je výhodou inštruktáže to, že prichádza k zrýchlenému pracovnému procesu, ktorý „v konečnom dôsledku vytvára pozitívny vzťah spolupráce či už medzi pracovníkmi navzájom, alebo vzdelávaným pracovníkom a jeho inštruktorom.“

Koučovanie je dlhodobější proces riadenej spolupráce, v ktorom ide o usmerňovanie tejto spolupráce, kontrolu výkonnosti a tiež o hodnotenie kvality pracovného výkonu. Podľa Silbeeho (2010) môže byť koučovanie vykonávané viacerým spôsobmi. Koučovanie prináša výsledky predovšetkým pre špecifický vzťah medzi koučom a koučovaným, kedy kouč

predstavuje oporu pre koučovaného a používa špecifické prostriedky a štýl komunikácie. (Seková et al., 2013)

Mentorovanie patrí medzi popredné metódy vzdelávania zamestnancov a napĺňania rozvojových cieľov ich kariéry. Špeciálne školení jedinci usmerňujú pracovníka a podľa Armstronga (2007) mu poskytujú pragmatické rady a nepretržitú podporu, čím pracovníkovi napomáhajú vo vzdelávaní ale a v osobnom rozvoji. Laicky povedané, mentorovanie je proces, kedy skúsenejší kolega usmerňuje a pomáha menej skúsenejšiemu kolegovi.

Konzultovanie predstavuje najnovšiu metódu formovania pracovných schopností pracovníkov. Ide o spôsob komunikácie, ktorá je založená na schopnosti vedieť dokázať adekvátne zodpovedať správne položené otázky. Konzultant vnáša do vzťahu s pracovníkom svoju aktivitu a predkladá vlastné návrhy riešení problémov. Medzi konzultantom a pracovníkom tak vzniká spätná väzba poskytujúca námety pre obohacovanie štýlov vedenia pracovníkov.

Tristošesťdesiatstupňová väzba patrí medzi špecializované nástroje rozvoja zamestnanca. Spočíva na založení spätnej väzby medzi kolegami, nadriadenými, podriadenými, prípadne aj klientmi. Hodnotený v nej dostáva veľké množstvo informácií od širokého okruhu ľudí, na základe ktorých hodnotený zistí úroveň jednotlivých kompetencií a zabezpečí sa tak väčšia miera komplexnosti a objektívnosti získaných informácií. (Hroník, 2006)

2.2 Metódy vzdelávania mimo pracoviska (off – the - job training)

Medzi metódy vzdelávania pracovníkov určitej organizácie, ktoré sa dejú mimo pracoviska, čiže v externom prostredí, patria predovšetkým prednášky, prednáška spojená s diskusiou, demonštrovanie, prípadové štúdie, workshopy, hranie rol, brainstorming prípadne rôzne typy výučby s využitím technológií.

Prednáška je zameraná na sprostredkovanie informácií a teoretických znalostí. Veľkou výhodou je zapojenie veľkého počtu pracovníkov a rýchlosť prenosu informácií. Nevýhodou je jednostranná komunikácia prednášajúceho.

Prednáška spojená s diskusiou prekonáva nevýhodu klasickej prednášky, pretože podnecuje účastníkov – pracovníkov – k aktivite a diskusii.

Demonštrovanie je metóda, ktorá pracovníkom názorným spôsobom predvádza rôzne napríklad nové pracovné postupy.

Prípadové štúdie sa využíva pri vzdelávaní predovšetkým tvorivých pracovníkov. Účastníci riešia rôzne rolové a modelové situácie a pomáhajú rozvíjať napríklad manažérske zručnosti pracovníka, najmä myslenie a rozhodovanie.

3 ANALÝZA A IDENTIFIKÁCIA VZDELÁVACÍCH POTRIEB

Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb predstavujú základný kameň systémového vzdelávania. Jedná sa o najdôležitejšiu fázu projektovania vzdelávacích aktivít. Chyby, ktoré sa urobia pri analýze, sa následne prejaví pri realizácii vzdelávania v organizácii. (Gužínáková, 2014)

Základom pri analýze vzdelávacích potrieb je definovanie rozdielu medzi tým, čo je a čo by malo byť – medzi súčasným stavom a stavom, kam by sme sa po realizácii vzdelávacej aktivity chceli dostať resp. medzi súčasným stavom pracovníkom a požadovaným výkonom. Analýza vzdelávacích potrieb podľa Mužíka (2010) má štyri hlavné dôvody:

- Tvorí základ pre vzdelávanie a rozvoj pracovníkov
- Zákon udáva povinnosť zabezpečiť školenia a vzdelávanie pracovníkov vykonávajúcich určité druhy prác
- Zníženie morálneho zastarávania zručnosti pracovníkov
- Zisťovanie nedostatkov v podobe zhoršenia kvality pracovného výkonu prípadne v komunikácii pracovníkov

Identifikácia potrieb vzdelávania podľa Vodáka (2011) predstavuje zhromažďovanie informácií o súčasnom stave vedomostí, schopností a zručností pracovníkov a cieľov organizácie a ich porovnávaním s požadovanou úrovňou s cieľom zistenia medzier, ktoré je možné odstrániť práve vzdelávaním.

Bartoňková (2012) uvádza pre identifikáciu vzdelávacích potrieb dve základné možnosti:

- Kvantitatívny sociologický výskum – terénne šetrenie priamo medzi pracovníkmi
- Aplikáciu kompetenčného prístupu k vzdelávaniu a k rozvoju ľudských zdrojov v organizácii – práca s dokumentmi, z ktorých sa získajú všeobecné požiadavky na pracovné miesto.

Obe metódy, tak analýza ako aj identifikácia vzdelávacích potrieb zamestnancov nám umožňujú následné plánovanie a realizáciu vzdelávacích aktivít a ich vhodný výber.

4 REALIZÁCIA A VYHODNOCOVANIE A VÝHODY VZDELÁVACEJ AKTIVITY A SYSTEMATICKÉHO VZDELÁVANIA

Uskutočneniu vzdelávacej aktivity predchádza jej dôkladné naplánovanie. Po splnení tohto kroku je možné pristúpiť k realizácii vzdelávacej aktivity, pričom táto fáza sa podľa Vodáka (et al, 2011) skladá z viacerých prvkov:

- Stanovenie cieľov vzdelávania a vzdelávacej aktivity
- Program vzdelávacej aktivity
- Motivácia pracovníkov
- Metódy vzdelávania (ktoré sme si spomenuli v predchádzajúcej kapitole)
- Cieľová skupina, ktorej sú vzdelávacie aktivity určené
- A lektori, čiže realizátori vzdelávacej aktivity

Vyhodnocovanie vzdelávacej aktivity je záverečnou fázou cyklu systematického vzdelávania pracovníkov v organizácii. Predstavuje odpoveď na otázku, do akej miery boli naplnené ciele vzdelávania pracovníkov. Podľa Sedláčkovej (2014) v rámci procesu hodnotenia vzdelávania sa posudzuje, či vzdelávací program splnil svoj účel, či boli splnené všetky predpokladané ciele, aký postoj pracovníci k vzdelávaniu zaujali a či výsledky vzdelávania ovplyvňujú pracovný výkon pracovníkov.

Vaverčáková (2006) uvádza, že hodnotiť efektívnosť vzdelávania je dôležité predovšetkým kvôli zisteniu, či samotný program splnil očakávané ciele, na identifikáciu silných a slabých stránok programu, na určenie nákladov a prínosom programu, na pomoc manažérom organizácie pri zisťovaní, či zamestnanci budú mať z programu úžitok a na posilnenie očakávaných výsledkov.

Medzi hlavné prednosti systematického organizačného vzdelávania pracovníkov patria podľa Koubeka (1998) predovšetkým:

- odborná príprava pracovníkov,
- formovanie pracovných schopností pracovníkov podľa potrieb podniku,
- sústavné zlepšovanie kvalifikácie, znalostí, zručností a schopností pracovníkov,

- zlepšuje pracovný výkon a produktivitu práce, kvalitu výrobkov a služieb než pri inom spôsobe vzdelávania,
- efektívny spôsob pokrytia dodatočnej potreby pracovnej sily z vnútorných zdrojov,
- priemerné náklady na jedného školeného pracovníka sú nižšie ako pri inom spôsobe vzdelávania,
- lepšie predvída straty pracovnej doby súvisiacej so vzdelávaním a umožňuje lepšie eliminovať dopad týchto strát pomocou organizačných opatrení, umožňuje neustále zdokonaľovanie vzdelávacieho procesu,
- nachádza vhodné riešenia k zlepšeniu pracovných výkonov jednotlivých pracovníkov (hodnotením pracovníkov v poslednej fáze),
- zvyšuje motiváciu pracovníkov, zlepšuje ich vzťahy k podniku,
- zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a uľahčuje získavanie pracovníkov,
- zvyšuje sociálne istoty pracovníkov podniku,
- zvyšuje kvalitu a trhovú cenu individuálnej pracovnej sily, zvyšuje šance na vnútropodnikovom a vonkajšom trhu práce,
- urýchľuje personálny a sociálny rozvoj pracovníkov, umožňuje funkčný aj platový postup,
- prispieva k zlepšovaniu pracovných aj medziľudských vzťahov.

ZÁVER

Vzdelávanie pracovníkov v organizácii je dnes už bežnou súčasťou fungovania mnohých organizácií. Služí predovšetkým na zvyšovanie potenciálu ľudských zdrojov a ľudského kapitálu, ktorý tvorí majoritnú časť organizácie a zároveň umožňuje konkurencieschopnosť organizácií na trhu práce a samozrejme osobný rozvoj pracovníkov. Podľa názoru Vaverčákovej, Keketiovej a Polakovičovej, (2013, s. 102) práve: „*Kapitál teda znalosti nosia ľudia vo svojich hlavách.*“ Preto je dôležité tento kapitál sústavne a systematicky rozvíjať.

Na podklade niekoľkých výskumných zistení sme sa snažili poukázať na dôležitosť systematického vzdelávania pracovníkov v organizácii a na to, že aj táto oblasť patrí do okruhu tém, ktoré sú inšpiratívne a zaujímavé i pre študentov z odborov, ktoré nie sú priamo manažérske.

Použitá literatúra

1. ANTOŠOVÁ, M. 2012. *Strategický management a rozhodovanie*. Praha: Iura edition spol s.r.o., 2012, 137 s. ISBN 978 – 80 – 8078 – 530 – 7.
2. ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. Vydanie. Praha: Grada publishing, 2007, 800 s. ISBN 978 – 80 – 247 – 1407 – 3.
3. BARTOŇKOVÁ, H. 2010. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada publishing, 2010, 208 s. ISBN 978 – 80 – 247 – 2914 – 5.
4. GUŽINÁKOVÁ, J. 2014. *Systematické vzdelávanie pracovníkov v organizácii*. Diplomová práca. Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave. Vedúci diplomovej práce: doc. PhDr. Marta Vaverčáková, PhD., MPH. 92 s.
5. HRONÍK, F. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada publishing, 2006, 128 s. ISBN 978 – 80 – 247 – 1458 – 2.
6. KADLIC, M. 2014. *Spokojnosť sociálnych pracovníkov s pracovnou pozíciou v prostredí subjektov štátnej správy*. Diplomová práca. Fakulta zdravotníctva

- a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave. Vedúci diplomovej práce: Prof. PaedDr. Milan Schavel, PhD. 74 s.
7. KOCHÁŇKOVÁ, A. et al. 2011. *Personálny manažment*. Bratislava: Vysoká škola manažmentu a verejnej správy. 201, 824 s. ISBN 978 – 80 – 7169 – 422 – 3.
 8. KOUBEK, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press s.r.o., 2007, 398 s. ISBN 978 – 80 – 247 – 2314 – 3.
 9. MUŽÍK, J. 2011. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluver ČR, a.s., 2011. 323 s., ISBN 978 – 80 – 7357 – 581 – 6.
 10. SEDLÁČKOVÁ, P. 2014. *Systematické vzdelávanie pracovníkov v organizácii*. Diplomová práca. Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave. Vedúci diplomovej práce: doc. PhDr. Marta Vaverčáková, PhD., MPH. 86 s.
 11. SEKOVÁ, M. 2013. *Manažment 2: Ľudia v organizácii a organizačná kultúra*. Banská Bystrica: Iura Edition, 2013, 172 s. ISBN 978 – 80 – 87249 – 34 – 5.
 12. SILBEE, D. 2010. *Všímavý kouč: sedm rolí pro rozvoj řídicích pracovníků*. Praha: Maitrea, 2010, 345 s. ISBN 978 – 80 – 0937 – 6.
 13. VAVERČÁKOVÁ, M. 2006. *Riadenie ľudských zdrojov*. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave, 2006, 91 s. ISBN 978 – 80 – 8082 – 088 – 0.
 14. VAVERČÁKOVÁ, M., KEKETIOVÁ, J., POLAKOVIČOVÁ, Z. 2013. *Ekonomika a řízení ve zdravotních a sociálních službách*. Praha: Vysoká škola aplikované psychologie, 2013, s. 101 – 107. ISBN 978-80-87871-00-3.
 15. Vodák, J. et al. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada publishing, 2011, 240 s. ISBN 978 – 80 – 247 – 3651 – 8.

Kontaktné údaje

¹Michaela HROMKOVÁ, Mgr. PhD., e-mail: m.hromkova@gmail.com

¹Katarína LETOVANCOVÁ, Mgr., e-mail: katarina.letovancova@gmail.com

¹Miriám SLANÁ, doc. PhDr. PhD., e-mail: miriam.slana@centrum.sk

¹Zuzana POLAKOVIČOVÁ, PhDr., e-mail: polakovicova30@gmail.com

¹Katedra sociálnej práce

Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce

Trnavská univerzita v Trnave

Univerzitné námestie 1

918 43 Trnava