

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Bakalárske/ kombinované štúdium
2009 – 2012

BAKALÁRSKA PRÁCA

Ľudovít Medvecký

Firemné vzdelávanie ako nástroj motivácie zamestnancov

Praha 2012

Vedúci diplomovej práce:

PaedDr. Vladimír Ušák

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor/ combined Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Ľudovít Medvecký

Company education as a tool for motivation of employees

Prague 2012

The diploma thesis work supervisor:

PaedDr. Vladimír Ušák

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracoval samostatne. Literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpal, riadne citujem a mám ju uvedenú v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa

Ľudovít Medvecký

Pod'akovanie

Chcel by som sa pod'akovať PaeDr. Vladimírovi Ušákovi za odborné vedenie, pomoc a rady pri spracovaní tejto práce.

Anotácia

Táto práca sa zaoberá firemným vzdelávaním zamestnancov vo vzťahu k ich motivácii. Poukazuje na význam vzdelávania v živote jednotlivcov, ale aj na spôsob vzdelávania vo firmách. Zaoberá sa jednotlivými možnosťami, metódami a formami vzdelávania a dôraz kladie aj na samotný prínos vzdelávania zamestnancov v rámci ich pracovnej náplne. Ako hlavný nástroj motivácie a samotnej aktivity zamestnanca práca vyzdvihuje vzdelávanie, ktorému sa v nemalej časti aj venuje. Teoretické poznatky v práci korelujú s praktickou časťou, ktorá skúma spokojnosť zamestnanca so súčasným vzdelávacím systémom a pôsobenie firemného vzdelávania na pracovnú motiváciu. Výsledky získané z prieskumu nám umožnili navrhnúť možnosti zlepšenia firemného vzdelávacieho systému.

Kľúčové pojmy

firma, formy vzdelávania, kvalita vzdelávania, motivácia, pôsobenie vzdelávania, práca, prínos vzdelávania, systém vzdelávania, vzdelávanie, zamestnanci

Annotation

The aim of this thesis is to describe the education of business company and its employees, in relation to their motivation. It suggests the need and value of education in individual's life, as well as the manner of education in companies. It discusses several options, approaches and forms of education and insists on the contribution of employees' education itself, within the scope of their stock of the work. The main emphasize of the thesis is on education, as an important and inevitable tool for motivation and the activity of employee itself. Theoretical information and knowledge correlates with the practical part, that observes and investigates employees' satisfaction with contemporary educational system and the impact of company education on working motivation. Due to the results obtained from the survey, we were able to propose possibilities, how to improve educational system.

Key words

education, company, motivation, employees, forms of education, work, impact of education, quality of education, educational system, acquisition of education.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČASŤ	
1.VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV VO FIRMÁCH...	10
1.1 Význam vzdelávania zamestnancov	11
1.2 Metódy a formy vzdelávania zamestnancov	13
1.3 Prínos vzdelávacej aktivity zamestnanca.....	21
2. MOTIVÁCIA	25
2.1 Pojem a charakteristika motivácie	26
2.2 Pracovná motivácia	35
2.3 Pracovná výkonnosť	38
PRAKTICKÁ ČASŤ	
3. Zdôvodnenie a cieľ prieskumu.....	40
3.1 Prieskumné hypotézy.....	41
3.2 Metodológia prieskumu.....	41
3.3 Charakteristika.....	42
3.4 Analýza dát.....	43
3.5 Zhrnutie.....	58
3.6 Závety a odporúčenia.....	60
ZÁVER.....	63
POUŽITÁ LITERATÚRA	65
ZOZNAM SCHÉM, GRAFOV	68
ZOZNAM PRÍLOH.....	70

ÚVOD

Vzdelávanie je dlhodobý proces rozvoja osobnosti nielen po stránke osvojovania si poznatkov, vedomostí a zručností, ale nemenej dôležitým faktorom vzdelávania je aj samotná činnosť a rozvoj jednotlivca po stránke ľudskej. Na základe vzdelávania a nadobudnutého vzdelania dokážu jedinci odlišne chápať niektoré rysy spoločnosti, prípadne, pokiaľ hovoríme o firemnom vzdelávaní, môže ísť o veľmi dôležitý proces nadobúdania správnych rozhodnutí pri plnení cieľov a úloh na pracovných pozíciách.

Naša práca je rozdelená na dve hlavné teoretické kapitoly a na jednotlivé podkapitoly, ktoré podrobne rozoberajú problematiku tém kapitol. V prvej kapitole sa venujeme definícii pojmu vzdelávania a jeho významom vo vzťahu k zamestnancom a rozvoju ich osobnostnej a profesijnej stránky.

V prvej podkapitole je popísané významové poňatie vzdelávania v nasledujúcej sme sa zaoberali samotnými metódami a formami vzdelávania v jednotlivých spoločnostiach. Či má samotné vzdelávanie pre prínos aktivity v zamestnaní aj význam, rozoberá podkapitola tretia, tá zároveň zakončuje prvú kapitolu, zaoberajúcu sa vzdelávaním.

Motivácia je ústrednou témou druhej kapitoly a jej podkapitol, kde sa rozoberá jej pojem, charakteristika, jednotlivé teórie motivácie známych autorov, motivácia v spoločnostiach a firmách, možnosti pracovnej motivácie a výkonu v práci.

Teoretická časť je rozpracovaná tak, aby sa pomocou nej dokázal urobiť prieskum a je ústredným článkom na pochopenie základných informácií vo vzťahu ku firemnému vzdelávaniu a motivácii.

Praktická časť obsahuje prieskum spokojnosti zamestnancov so súčasným firemným vzdelávacím systémom a pôsobenie firemného vzdelávania na pracovnú motiváciu v integrovanej sieti regionálnych rozvojových agentúr.

Použitá prieskumná metóda je analýzou obsahu použitej odbornej literatúry spolu s dotazníkom použitým v prieskumnej časti práce. Prieskum mal za cieľ posúdiť spokojnosť zamestnancov so súčasným systémom

firemného vzdelávania, celkový postoj zamestnancov k firemnému vzdelávaniu, vplyv firemného vzdelávania na pracovnú motiváciu a pomohol nám navrhnúť možnosti zlepšenia v systémových nastaveniach firemného vzdelávania.

1 VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV VO FIRMÁCH

V najširšom ponímaní je vzdelávanie chápané ako spôsob nadobúdania a osvojovania si vedomostí a jednotlivých schopností. Prostredníctvom vzdelávania sa človek učí vykonávať jednotlivé činnosti nielen v teoretickej, ale aj v praktickej rovine.

„Vzdelávanie dospelých je proces cieľavedomého a systematického sprostredkovania a osvojovania ľudských skúseností a poznatkov dospelými. Je zamerané na sprostredkovanie, osvojovanie a upevňovanie vedomostí, zručností a návykov, rozvoj schopností (najmä poznávacích) a pracovných i iných aktivít.“ (Barták, 2007, s. 109)

Pri vzdelávaní dospelých by sa dalo hovoriť ako o výučbe z hľadiska dvoch častí, a to: riadiacu činnosť lektora a samotné učenie dospelých jedincov. Podľa Palán, Langer (2008) nie je vzdelávanie len o rozvoji a osvojovaní vedomostí, zručností a schopností, ale zároveň pozitívne vplýva na rozvoj osobnosti jednotlivcov. Pomáha pri socializácii na prostredie, v ktorom sa jedinec nachádza a napomáha ku kultivácii, humanizácii a rozvoju človeka. Vzdelávanie je väčšinou zabezpečované na to určenými vzdelávacími inštitúciami, predovšetkým školami, ale zároveň aj súkromnými vzdelávacími firmami.

Armstrong (2007) uvádza štyri typy vzdelávania:

- „inštrumentálne vzdelávanie- vzdelávanie, ako lepšie vykonávať prácu po tom, čo bola dosiahnutá základná úroveň výkonu. Uľahčuje ju vzdelávanie pri výkone práce
- poznávacie (kognitívne) vzdelávanie- výsledky sú založené na zlepšení znalostí a pochopenia vecí
- citové (emočné) vzdelávanie- výsledky sú založené skôr na formovaní postojev alebo pocitov ako na formovaní znalostí

- sebareflektujúce vzdelávanie- formovanie nových vzorcov nazerania, myslenia a správania a v dôsledku toho vytváranie nových znalostí“ (Harrisonová, 2005 In Armstrong, 2007)

„Vzdelávanie je nepretržitý proces, ktorý nielen zvyšuje existujúce schopnosti, ale taktiež vedie k rozvíjaniu schopností, znalostí a postojov, ktoré pripravujú ľudí na budúce širšie, náročnejšie a z hľadiska úrovne i vyššie úlohy.“ (Armstrong, 2007, s. 462)

„Potreba celoživotného, permanentného a kontinuálneho vzdelávania občanov patrí dnes už medzi neodmysliteľné životné aktivity občanov, vynútené hlbokými štrukturálnymi zmenami v celej spoločnosti. Vzdelávanie je proces alebo aj strategický nástroj, ktorým sa každý človek vyrovnáva s nesmierne rýchlym tempom civilizačných premien spoločnosti.“ (Tuma, 2009, s. 106)

1.1 Význam vzdelávania zamestnancov

„Zdalo by sa, že vlastní zamestnanci v plnom rozsahu pochopia význam profesijného vzdelávania pre ich kariérový rast, ale nie je tomu vždy tak. Stále sa kopia argumenty, že naša spoločnosť trpí už prekvalifikovanosťou. Ďalším argumentom býva nedostatok času na vzdelávanie alebo argument, že vzdelávanie je príliš drahé, vyžaduje veľké náklady zo strany samosprávy a investície zo strany účastníkov vzdelávacieho procesu.“ (Tuma, 2009, s. 106)

Vzdelávanie, ako už bolo spomenuté sa predovšetkým spája s rozvojom rastu jednotlivcov po stránke osobnostnej, ako aj pracovnej. Preto jednotlivé firmy prostredníctvom školení a kurzov napomáhajú k takémuto rozvoju. Pomocou firemného vzdelávania sa rozširuje a zvyšuje, resp. mení kvalifikačná štruktúra zamestnancov.

Podľa Tureckiovej (2009) výber zamestnancov, ktorí sa zaradia do koncipovaného firemného vzdelávania závisí hlavne od ich výkonov v práci. Väčšinou sa jedná o osoby, ktorých výkon a výsledky v práci sú ovplyvnené nízkou mierou rozvoja a slabou motiváciou.

Koubek (2008) uvádza niekoľko dôvodov, prečo je dôležité, aby sa organizácie venovali vzdelávaniu a rozvoju svojich pracovníkov:

- znalosti a schopnosti ľudí sú len časovo ohraničeným obdobím, nakoľko sa objavujú nové poznatky a technológie, ktoré tie staré jednoducho prekrývajú
- dôležitá je pružnosť zamestnancov spojená hlavne s premenlivosťou ľudských potrieb, a práve preto si vyžaduje flexibilnú reakciu organizácií
- zmena technického vybavenia v organizáciách
- ľudia musia zvládať organizačné zmeny
- potreba vyhovieť zákazníkovi spojená s orientáciou na kvalitu výrobkov
- vyššia premenlivosť podnikateľského prostredia
- zmena organizácie práce z hľadiska prehlbovania a rozširovania
- rozvíjanie informačných technológií a ich používanie v organizáciách
- potreba pohybovať sa v internacionálnom prostredí vyplývajúca z globalizácie hospodárskych aktivít
- využívanie technických zariadení, ale zároveň znižovanie nákladov
- spôsob života ľudí a ich potreba vzdelávať sa ovplyvňovaná hodnotovou orientáciou
- organizácie pomocou vzdelávania svojich zamestnancov nezískavajú len pracovníkov orientovaných a kvalifikovaných na svoju pracovnú činnosť, ale zároveň svojej firme zabezpečujú dobrú zamestnávateľskú povesť

Tureckiová (2009) vidí najväčší význam vo firemnom vzdelávaní v rozvoji členov organizácie a prispievaní k naplneniu základného strategického cieľa riadenia ľudských zdrojov v organizácii. Mení sa úroveň znalostí a schopností pracovníkov, taktiež sa odstraňujú negatívne rozdiely medzi tým, čo už pracovník pozná a medzi podmienkami určenými v náplni práce. Prispieva k formovaniu postojov a pozitívnych vzťahov pracovníkov a ich pracovnej činnosti. Zároveň sa pomocou vzdelávania rozvíjajú kompetencie, ktoré sa odrážajú vo výkone a v následnom hodnotení. Zvyšuje sa motivácia pracovníkov na všetkých úrovniach a prispieva sa k vlastnej sebarealizácii prostredníctvom učenia a pracovnej náplne. Vzdelávanie zamestnancov zahŕňa aj aktivity, ktoré sú realizované pomocou personálnej činnosti.

„Prispôsobovanie pracovných schopností pracovníkov meniacim sa požiadavkám pracovného miesta, tj. prehlbovanie pracovných schopností (flexibilita v rámci pracovného miesta, teda akási pozdĺžna longitudinálna flexibilita). Ide v podstate o tzv. doškoľovanie, ktoré je tradičnou, najčastejšou a často aj hlavnou úlohou vzdelávania pracovníkov v organizácii. Nemenej dôležité je však aj zvyšovanie použiteľnosti pracovníkov tak, aby aspoň z časti zvládli znalosti a schopnosti potrebné k vykonávaniu ďalších, iných pracovných miest. Dochádza tak k rozširovaniu pracovných schopností. Úsilie o rozširovanie pracovných schopností pracovníkov uľahčuje prípadné rekvalifikačné procesy v organizácii, tj. procesy, kedy pracovníci, ktorí majú povolanie, ktoré už organizácia nepotrebuje, sú preškoľovaní na povolanie, ktoré naopak organizácia potrebuje. Aj starostlivosť o rekvalifikáciu pracovníkov v záujme organizácie je súčasťou nimi organizovaného vzdelávania pracovníkov.“ (Koubek, 2007, s. 253)

1.2 Metódy a formy vzdelávania zamestnancov

Aby sa firemné vzdelávanie mohlo realizovať, prihliada sa na tri skupiny údajov, z ktorých neskôr vyplynú aj samotné metódy a formy výučby využívané vo vzdelávaní.

„V literatúre sa stretávame s názorom, že metóda je tým, čo rozhoduje o úspešnosti vzdelávacieho procesu. Domnievame sa, že toto vyjadrenie je veľmi nepresné, lebo nezáleží len na použitej metóde, ktoré je skôr pomyselnou čerešničkou na torte vzdelávacej akcie, ale veľký význam zohráva voľba formy vzdelávania, osoby vzdelávateľa, ale aj iných osôb podieľajúcich sa na vzdelávacom procese.“ (Palán, Langer, 2008, s. 154) Podľa viacerých autorov vzdelávací proces zároveň ovplyvňuje aj prostredie, stravovanie, ubytovanie a mnoho iných faktorov, ktoré sa na procese podieľajú.

K základným údajom podľa Koubeka (2007) patria údaje týkajúce sa celej organizácie, údaje týkajúce sa jednotlivých pracovných miest a údaje o jednotlivých pracovníkoch. Na základe týchto údajov môže prebiehať a hlavne vzniknúť vzdelávanie, na to slúžia jednotlivé metódy.

- „Analýza štatistických alebo iných priebežne zisťovaných a registrovaných údajov o organizácii, pracovných miestach a jednotlivých pracovníkoch
- Analýza dotazníka či iných foriem prieskumu názorov, postojov a požiadaviek pracovníkov týkajúcich sa vzdelávania
- Analýza informácií získaných od vedúcich pracovníkov a týkajúcich sa potreby kvalifikácie a vzdelávania ich podriadených, poprípade priamo analýzy požiadaviek vedúcich pracovníkov na vzdelávanie ich podriadených
- Skúmanie a hodnotenie pracovného výkonu jednotlivých pracovníkov
- Monitorovanie výsledkov porád a diskusií, týkajúcich sa súčasných pracovných problémov a perspektívnych pracovných úloh
- Analýza pracovných záznamov vedených vedúcimi pracovníkmi, špecialistami, poprípade i ďalšími pracovníkmi“ (Koubek, 2007, s. 262, 263)

Až po vykonaní výberu zamestnancov sa môže realizovať vzdelávanie jednotlivcov.

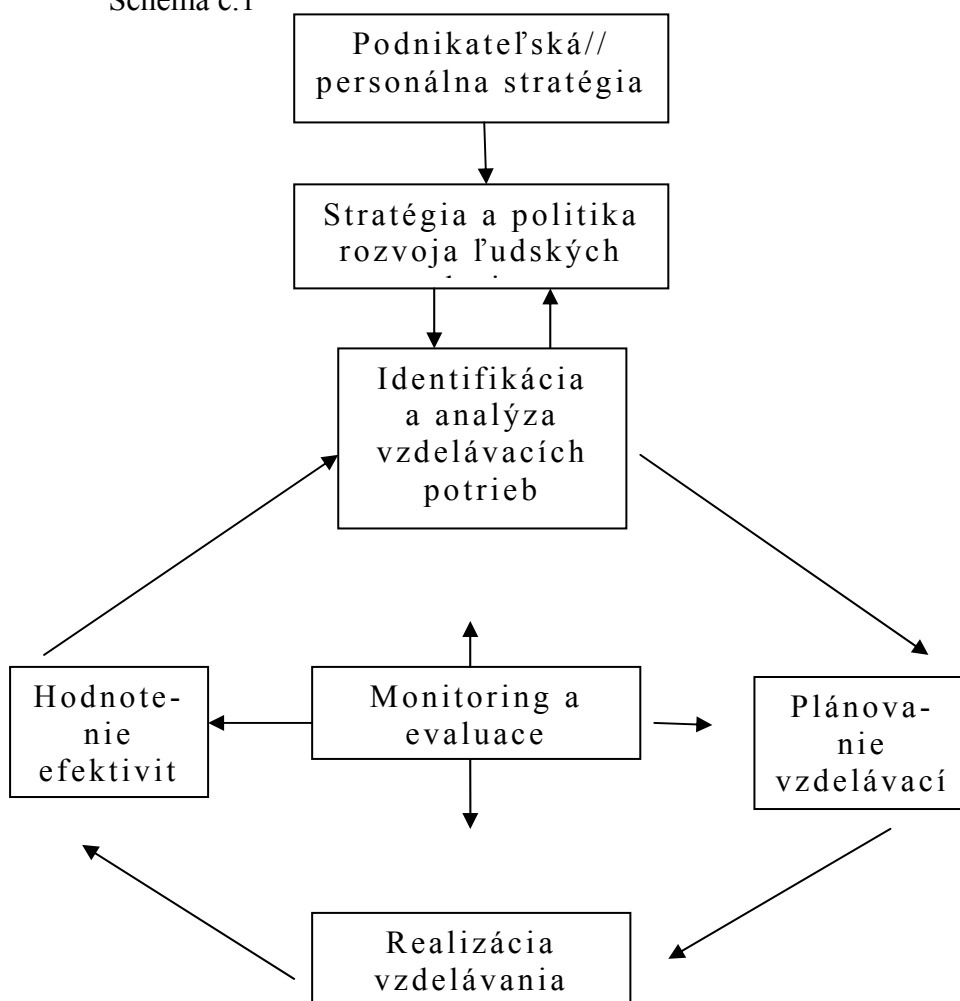
Práve preto je dôležité, aby sa práca pre zamestnancov nestala len akousi stereotypnou a monotónnou činnosťou, ale aby bola tým, čo prináša potešenie a zároveň aj možnosť získania finančného ohodnotenia. To by mala zabezpečovať organizácia, v ktorej zamestnanec pôsobí. Zamestnávateľ, resp. firma by mala preto využívať rôzne možnosti pre vzdelávanie svojich zamestnancov, a to rôznymi formami a metódami.

Tureckiová (2009) rozdeľuje firemné vzdelávanie do štyroch na seba nadväzujúcich krokov:

- „identifikácia a analýza vzdelávacích potrieb
- plánovanie vzdelávacích akcií
- realizácia vzdelávacích akcií
- meranie efektivity firemného vzdelávania“ (Tureckiová, 2009, s. 82)

Okrem bodov, ktoré uvádza autorka, je základným predpokladom aj to, aby sa efektívita a firemné vzdelávanie dostatočne napĺňalo, k čomu by mala napomáhať aj schéma rozšíreného cyklu firemného vzdelávania.

Schéma č.1



„Rozšírený cyklus firemného vzdelávania“ (Tureckiová, 2009, s. 82)

„Vo svojej prvotnej funkcii je práca zdrojom spotrebnej hodnoty- v historickom ponímaní ľudstvo pracuje preto, aby vytvorilo neutrálne predmety, ktoré potrebuje k svojmu životu: potravu, oblečenie, bývanie, nástroje, energiu. S postupujúcou deľbou práce však človek stráca bezprostredne spotrebný vzťah k naturálnemu výsledku vlastnej práce a uspokojuje svoje potreby prostredníctvom peňažnej zmeny. S pochopením role finančného kapitálu sa odpúťanie práce od jeho prirodzeného zmyslu dovršuje a v podnikaní sa nakoniec práca stáva prvoradým nástrojom tvorby zisku.“ (Šamonil, 2003, s. 9)

Nakoľko sa vzdelávanie zamestnancov realizuje poväčšine v školiaciach strediskách, prípadne samotnou firmou, môžeme rozdeliť a vytriediť jednotlivé

metódy rozvoja osobnosti zamestnancov na tie, ktoré prebiehajú na pracovisku alebo mimo neho.

Podľa Barták (2007) na pracovisku pri vzdelávaní zamestnancov sú využívané metódy: „inštrukcie pri výkone práce, coaching, mentoring, counselling, asistovanie, poverenie úlohou, rotácia práce, pracovné porady“. (Barták, 2007, s. 133)

Mimo pracoviska ten istý autor uvádza metódy nasledovne: „prednáška, demonštrácia, prípadové štúdie, workshop, brainstorming, simulácia, hranie rolí, Assessment Centres, Teambuilding, Development Centre, Outdoorové aktivity“ (Barták, 2007, s. 133)

Jednou z najznámejších metód vo všeobecnosti sú dialogické metódy, v ktorých prebieha priama interakcia medzi lektorom a účastníkmi vzdelávania, v prípade firemného vzdelávania, medzi školiteľom a zamestnancom. Sú to najstaršie metódy, pomocou ktorých sa rozvíja okrem iných vlastností osobnosti aj komunikácia a výmena argumentov. Medzi dialogické metódy zaraďujú viacerí autori rozhovor, dialóg, diskusiu, panelovú diskusiu, brainstorming.

Metód, ktoré sa využívajú pri vzdelávaní je nespočetne veľa. Koubek (2007) uvádza podobne ako Barták (2007) dve skupiny metód, a to tie, ktoré sú využívané na pracovisku a mimo neho. Koubek (2007) uvádza pri jednotlivých metódach aj výhody a nevýhody.

1. *Inštruktáž pri výkone práce*

podľa viacerých autorov je to metóda pri ktorej si vzdelávaný jedinec prostredníctvom pozorovania a napodobňovania osvojuje pracovný postup pri plnení svojich vlastných pracovných úloh.

Výhody a nevýhody: „Metóda umožňuje rýchly zácvič a vytvára pozitívny vzťah spolupráce medzi pracovníkmi navzájom či medzi vzdelávaným pracovníkom a jeho bezprostredným nadriadeným. Avšak umožňuje zácvič skôr pri jednoduchších alebo čiastkových pracovných postupov, ide obvykle o jednorazové, krátkodobé pôsobenie, vzdelávanie prebieha často v hlučnom a rušivom pracovnom prostredí a pod tlakom pracovných úloh.“ (Koubek, 2007, s. 267)

2. *Coaching* - vysvetľovanie a zdieľanie pripomienok a periodickú kontrolu výkonu pracovníka nadriadeným.

Výhody a nevýhody: „Vzdelávaný pracovník je sústavne informovaný o hodnotení svojej práce, metóda umožňuje úzku obojstrannú spoluprácu vzdelávaného so vzdelávateľom, zlepšuje komunikáciu medzi nimi a vytvára priestor pre stanovenie cieľov pracovnej kariéry pracovníka. Aj napriek tomu v tejto metóde formovanie pracovných schopností prebieha pod tlakom pracovných úloh, často v hlučnom a rušivom prostredí a môže byť dosť rozkúskované, nesústavné.“ (Koubek, 2007, s. 267)

3. *Mentoring* - podľa Palán, Langer (2008) je to obdoba coachingu, len s tým rozdielom, že v tejto metóde mentor priamo radí, usmerňuje, odporúča a stimuluje.

Výhody a nevýhody: Je to proces formovania schopností pracovníka a vnáša prvok vlastnej iniciatívy v porovnaní s coachingom. Práve preto je hodnotená pozitívnejšie ako predchádzajúca metóda. Za nevýhodu možno považovať to, že aj napriek tomu, že mentor je odborník a osobnosť, je diskutabilné, kto by pre neho mal byť efektívny mentor. Dôležité je vyhnúť sa subjektívnosti názorov na výber správneho mentora.

4. *Counselling* - je podľa Koubek (2007) vzájomná konzultácia a ovplyvňovanie, ktorá je ovplyvňovaná jednostranným vzťahom medzi podriadeným a nadriadeným.

Výhody a nevýhody: Pracovník vnáša pomocou tejto metódy do procesu vzdelávania svoju vlastnú aktivitu a návrhy, vlastné riešenie nastolených problémov, pričom medzi ním a lektorom vzniká vzájomná spätná väzba. Nevýhodou je možná dlhodobosť metódy, preto je dôležité, aby sa vzdelávanie nedostalo do rozporu s bežným plnením požiadaviek pracovníkov.

5. *Brainstorming* - v laickom ponímaní je táto metóda definovaná ako burza nápadov, je považovaná za skupinovú metódu, ktorá prebieha formou diskusie.

Podľa Palán, Langer (2008) cieľom je vyvinúť u zamestnancov snahu kreatívne rozmyšľať a pristupovať k riešeniu určitého problému. Pomocou diskusie „rozvíjať kreatívne myslenie účastníkov zamerané na hľadanie

a nachádzanie nových, často nekonvenčných a originálnych riešení.“ (Barták, 2007, s. 134)

Výhody a nevýhody: Brainstorming pomáha pri príprave projektov a plánov a pomocou neho sa zamestnanci stávajú aktívnejšími a kreatívnejšími. Avšak je potrebné, aby sa dodržiavali pravidlá a neprešla metóda do hraníc kritizovania, k čomu by mal dopomáhať organizátor vzdelávania.

6. *Asistovanie* - spočíva v napomáhaní pracovníkovi pri jeho pracovných povinnostiach a náplni práce. Pomocou nej sa formujú pracovné schopnosti a na konci vzdelávania by mal vzdelávaný samostatne a kvalitne vykonávať činnosti pomocou osvojených vedomostí, zručností a schopností.

Výhody a nevýhody: Pozitívne na asistovaní je jeho sústavné pôsobenie a dôraz na praktičnosť. Dôležité je však, aby sa pracovníci nenaučili nevhodným pracovným návykom a neoslabovali vlastný tvorivý prístup k povinnostiam.

7. *Development centre (DC)* - „komplexná aktivizujúca technika používaná pre zhodnotenie potenciálu zamestnancov v porovnaní s požiadavkami firmy a stanovenia ich ďalšieho rozvoja.“ (Palán, Langer, 2008, s. 159)

Výhody a nevýhody: Metóda zvyšuje motiváciu zamestnancov, cielené vzdelávacie aktivity a úspory na vlastné vzdelávanie.

8. *Poverenie úlohou*- je metóda využívaná pri formovaní a usmerňovaní pracovných schopností pracovníkov, súvisí s asistovaním, kde poverený nadriadený zadáva vzdelávanému určitú úlohu, ktorú má vyriešiť a splniť.

Výhody a nevýhody: Rozširuje sa možnosť pracovníkov pracovať tvorivejšie, samostatne a s väčšou motiváciou, ale aj napriek tomu sa môže zamestnanec dopustiť chyby, nakoľko nie je vždy možné aby bol kontrolovaný a sledovaný.

9. *Pracovné porady*- sú často využívanou metódou oboznámenia zamestnancov s problémami, úlohami, faktami na svojom pracovisku.

Výhody a nevýhody: Výmena názorov, prijatie argumentov od ostatných, rozvoj asertívneho správania. Nevýhodou je poväčšine problém s časovým intervalom a rozmiestnením v pracovnej dobe alebo mimo nej. V oboch

prípadoch je ťažké zaradiť poradu buď do pracovného času, alebo mimo neho, aby nevznikol nesúhlas a neochota zamestnancov zúčastniť sa na nich.

10. *Outdoor training* - poväčšine táto metóda je realizovaná mimo pracoviska - v prírode, v špeciálnych učebniach. Využíva sa pri upevňovaní vzťahov, prevažne u manažérov, a to netradičnou cestou v porovnaní s ostatnými klasickými metódami.

Výhody a nevýhody: Do popredia sa dostáva možnosť riešenia problémov a zvýšenie efektivity v práci. Nevýhodou je finančne a organizačne náročná realizácia a strach z neúspechu pri jednotlivých pohybových aktivitách, pri ktorých sa manažéri boja vlastného pohybu.

11. *Hranie rolí* - táto metóda sa zaraďuje medzi inscenačné metódy, pomocou ktorej sa zamestnanci dostanú do modelovej situácie, ktorá sa bežne vyskytuje aj v praxi a majú preukázať, ako by sa v danom momente zachovali. Väčšinou je pri tejto metóde používaná aj videokamera, kde sa záznam neskôr vyhodnocuje a kde majú vyhodnocovatelia aj vzdelávaní možnosť vidieť spôsoby správania sa v jednotlivých situáciách, a to v prejave verbálnej aj neverbálnej komunikácii.

Výhody a nevýhody: Pri inscenačných metódach sa rozvíjajú interpersonálne vzťahy, spôsob analýzy problémov.

Podľa Palán, Langer (2008) je forma vzdelávania dôležitý prvok a „určitý rámec výučby, vonkajšie organizačné usporiadanie vzdelávacieho procesu, jeho stavbu a to z viacerých hľadísk.“ (Palán, Langer, 2008, s. 151) K základným hľadiskám zaraďujeme dĺžku trvania, prostredie výučby, organizačné usporiadanie vzdelávaných, zameranie vzdelávacieho procesu.

Paška In Palán, Langer (2008) zaraďuje medzi formy vzdelávania:

- „Monologické
- Dialogické
- Kolektívne
- Laboratórne
- Inštitucionálne a organizačné“ (Paška In Palán, Langer, 2008, s. 151)

Podľa Bočkovej (1997) In Palán, Langer (2008) môžeme jednotlivé formy vzdelávania rozdeliť zo štyroch hľadísk:

- „Z hľadiska množstva účastníkov- individuálne, párové, skupinové, hromadné
- Z hľadiska organizácie vzdelávacej akcie- trvalé zloženie účastníkov, nestále zloženie účastníkov
- Z hľadiska dĺžky trvania- jednorazové, cyklické
- Podľa špecifik subsystému vzdelávania- školská výučba dospelých, mimoškolská výučba dospelých, firemné vzdelávanie“ (Bočková In Palán, Langer, 2008, s. 151)

Forma sa zvykne dosť často zamieňať s metódami, ale medzi týmito dvoma pojmami je rozdiel vyplývajúci z toho, že pomocou formy sa realizuje výučba z hľadiska organizácie a metódy slúžia na konkrétne realizovanie procesu vo vzdelávaní. Metóda je konkrétny nástroj na vykonanie výučby.

Koubek (2007) uvádza koncepcie vzdelávania pracovníkov a jej charakteristiky:

Tabuľka č.1 Konceptia vzdelávania

	KONCEPCIA VZDELÁVANIA	
Pomocou prednášok, diskusií, výučbových dielní, jednoduchých počítačových programov	Poskytnutím pracovných skúseností, vzdelávaním sa na pracovisku či na rozvojovom pracovisku	Pomocou prípadových štúdií, simuláciou, hraním rol, assessment center, outdoor, trainingu, pokročilých počítačových programov
	CHARAKTERISTIKY	
Sprostredkova-nie znalostí	Sprostredkovanie schopností	Sprostredkova-nie znalostí a schopností
Teoretické vzdelávanie	Praktické vzdelávanie	Praktické a teoretické vzdelávanie
Odtrhnuté zo skutočnosti	Skúsenosti z náhodne vzniknutých situácií	Skutočné zážitky bez rizík
Malá účinnosť	Vyššia alebo problematická účinnosť	Optimálna účinnosť

1.3. Prínos vzdelávacej aktivity zamestnanca

Na to, aby zamestnávateľia vo firmách zistili, či vzdelávanie, ktoré ich zamestnanci nadobudli v priebehu svojho života, prípadne prostredníctvom firmy, ktorá poskytla zamestnancovi patričné doškolenie pomocou rôznych metód, je potrebné podľa Koubek (2008), aby sa v systéme formovania schopností rozlíšili tri oblasti vzdelávania, a to:

- „oblasť všeobecného vzdelávania
- oblasť odborného vzdelávania

- oblasť rozvoja“ (Koubek, 2008, s. 255)

K oblasti všeobecného vzdelávania patrične zaraďujeme základné skúsenosti a informácie, ktoré človek o danej problematike má a zároveň ich vie využiť v praxi. Na základe nich dokáže priamo rozvíjať aj ostatné, špecializované schopnosti a vlastnosti. Prostredníctvom všeobecného vzdelávania vie človek fungovať ako rozvinutý jedinec po profesionálnej stránke, ku ktorej sa prostredníctvom odborného vzdelávania a oblasti rozvoja zaradia ostatné možnosti upevňovania schopností a hlavne vedomostí o danej problematike.

Oblasťou odborného vzdelávania rozumieme akúkoľvek kvalifikovanosť v jednotlivých odboroch a profesionálnej prípravy, kde sa realizuje proces prípravy na povolanie a s tým spojené povinnosti k pracovným úlohám. Tento spôsob vzdelávania sa uskutočňuje najlepšie v samotnom zamestnaní, kde sa znalosti a skúsenosti lepšie pretvárajú do podoby, akú by chcel zamestnávateľ vidieť. Táto oblasť je zameraná v širšom zmysle slova na zamestnanie, kde sa zaraďujú: „základná príprava na povolanie, orientácia pracovníkov, doškoloňovanie alebo prehľbovanie kvalifikácie, preškoloňovanie alebo rekvalifikácia“. (Koubek, 2008, s. 256)

„V rámci formovania pracovných schopností pracovníkov sa organizácie spravidla angažujú v plnej miere pri orientácii pracovníkov a doškoloňovaní pracovníkov, poprípade i pri preškoloňovaní pracovníkov, dochádza tak k nemu z iniciatívy organizácie k uspokojeniu ich potrieb.“ (Koubek, 2008, s. 256)

„Tretou oblasťou formovania pracovných schopností človeka je oblasť rozvoja. Je orientovaná na získanie širšej palety znalostí a vedomostí, než aké sú potrebné k vykonávaniu súčasného zamestnania. Veľmi výrazné je pritom zameranie na pochopenie a zvládnutie komplexných problémov, ktoré nezriedka prekračujú i medze odboru.“ (Koubek, 2008, s. 257)

Výrazné miesto v oblasti rozvoje je aj fakt, že nejde čisto len o rozvíjanie vedomostí a zlepšovanie sa po profesionálnej stránke, ale hlavne ide o formovanie osobnosti jednotlivca. Rozvíja sa tak pracovný potenciál, formuje sa osobnosť jedinca, aby prostredníctvom profesionality v pracovnej

a osobnej sfére dokázal lepšie prispievať k plneniu cieľov vo firme a zároveň mal určitý vplyv aj na zlepšovanie medziľudských vzťahov a komunikácie.

Pri prínose vzdelávacej aktivity Palán, Langer (2008) uvádzajú jednotlivé body reality súčasného sveta, pri ktorých je vzdelávanie zamestnancov vo vzťahu k plneniu povinností a úloh pracovnej náplne podstatný.

- konkurencia firiem, kde sa náklady na výrobu znižujú, ale náklady na investície sa zvyšujú
- zvýšený tlak na inovácie vo firemnom a národnom reťazci
- nadnárodné firmy prevažujú svojou originalitou a stabilitou nad pobočkami, pričom dôležité je v nich zamestnávať kvalifikovaný personál
- potreba integrácie informačných a komunikačných technológií do globálnych sietí
- vznik nových „teritórií“ v jednotlivých krajinách sveta, kde pracujú špičkoví zamestnanci, vzdelávaní na nadnárodnej úrovni
- demografická, jazyková a etnická bariéra prevažujúca vo viacerých európskych krajinách
- nezamestnanosť ako jeden z hlavných problémov v celosvetovej kríze

„Miera nezamestnanosti u obyvateľstva sa významne líši v závislosti od dosiahnutého vzdelania. Medzi dosiahnutým vzdelaním a nezamestnanosťou je nepriamo úmerný vzťah: čím nižšie vzdelanie, tým je nižšia miera nezamestnanosti.“ (Hronec, 2010, s. 110, 111)

Žijeme v dobe, kde nezamestnanosť je v málo prípadoch podmienená tým, aké vzdelanie jedinec dosiahol. Niektoré firmy a inštitúcie sa práve preto pred priamym nástupom do zamestnania snažia poskytnúť jednotlivcom príslušné doškoloňovacie kurzy, na základe ktorých sa im pracovná príležitosť naskytne alebo nie.

„Aby sa samospráva a jej riadiace systémy zmenili k lepšiemu, nestačí sa len vzdelávať a pritom nekonať. Je potrebné posilniť realitu vnímania práce samosprávy ako celku, teda nielen pracovníkov samosprávy, ale aj jej volených orgánov. Mnohí pracovníci sa v niečom preceňujú, inde sa podceňujú, ale obe pozície vedú ku pasivite. Niektoré samosprávne orgány vykazujú, žiaľ, určitý

stupeň nezrelosti, akejsi nedospelosti, lebo ľuďom chýbajú ideály, reálne vízie a optimizmus z budúcnosti opierajúci sa o dobre myslené a správne kormidlované zmeny v spoločnosti.“ (Tuma, 2009, s. 160)

2 MOTIVÁCIA

„Výkon pracovníkov a úspešné splnenie cieľov je výsledkom mnohých faktorov, z ktorých jedny sú vnútorné a tvoria súčasť charakteristiky pracovníkov a iné sú externé. Obidve skupiny faktorov vzájomne na seba pôsobia, preto pri hodnotení plnenia pracovných cieľov sa nesmú robiť o nich nesprávne alebo neúplné závery.“ (Sedlák, 2007, s. 296)

Podľa Pašková (2008) sa pri analýze ktorejkoľvek činnosti človeka dostávame do roviny, kde jednotlivú činnosť môžeme určiť pomocou motivácie. Je to pojem, ktorý zahrňuje v sebe viaceré procesy, ako napríklad snaženie, túžba, tendencia, záujem, cieľ, očakávanie, práve preto je pojem motivácie vo viacerých prípadoch terminologicky nesprávne ujasnený. Vo všeobecnosti by sme motiváciu mohli chápať ako označenie pre všetky podnety, ktoré vedú priamo alebo nepriamo k určitému správaniu a konaniu. Avšak motivácia nie je pre všetkých rovnako podnetná, závisí to najmä od povahy a temperamentu človeka, taktiež od spoločenskej aktivity jednotlivca, pretože všetky činnosti a s nimi spojené správanie vždy niekam smerujú a majú svoj stanovený cieľ.

„Ak sa spoľahneme na motiváciu, znamená to, že činnosť, ktorú od ľudí vyžadujeme, dáme do súvislostí s ich už existujúcimi vnútornými potrebami. Vieme, že motivácia bude pôsobiť i bez nášho vplyvu tak dlho, dokým činnosť, ktorú od ľudí chceme, bude v súlade s ich aktuálnymi motívmi. Tento priamy rys motivácie je samozrejme vyvážený tým, že od nás ich použitie vyžaduje špeciálne schopnosti: potrebujeme vedieť odhadnúť aktuálne motívy ľudí.“ (Plamínek, 2008, s. 78)

„Pojem motivácie sa vzťahuje na všetko čo prežívame a po čom túžime, k čomu máme odpor, čo sa snažíme dosiahnuť, aké máme ideály a pod. Vo všeobecnosti môžeme povedať, že motivácia odpovedá na otázku, prečo človek koná určitým spôsobom a nie inak.“ (Pardel, 1977 In Pašková, 2008, s. 8)

Cieľom firiem a organizácií podľa Armstrong (2007) je vytvoriť také prostredie a rozvíjať také motivačné procesy, pomocou ktorých môžu pracovníci dosiahnuť očakávané výsledky zo strany manažmentu.

Aby motivovanie fungovalo efektívne a napomáhalo k dosiahnutiu stanovených cieľov, je potrebné aby bolo založené na poznaní a pochopení toho, čo je prioritným záujmom. Pomocou jednotlivých bodov uvádza Armstrong (2007) spôsob aby motivácia bola efektívna:

- proces motivácie
- teórie motivácie
- praktické dôsledky motivačných teórií
- spokojnosť s prácou

„Najznámejšou formou motivácie je finančná stimulácia, ktorá súvisí predovšetkým s rovinou základných existenčných potrieb. Spodnou prahovou hodnotou je existenčné minimum, ktoré je samozrejme výsostne individuálna záležitosť a závisí na osobnom profile zamestnanca a jeho sociálne, viac menej rodinné situácie. Rovnako tak horná hranica je vysoko individuálna záležitosť a v zásade platí, že ak sú uspokojené existenčné a vo filozofickom zmysle i existenciálne potreby podmienené príjmom, strácajú ďalšie peniaze svoju motivačnú silu.“ (Šamonil, 2003, s. 25)

2.1. Pojem a charakteristika motivácie

„Motivácia spočíva v nájdení harmónie medzi tým, čo konkrétny človek pociťuje ako svoje vnútorné potreby, a tým, čo by mal pre firmu vykonávať.“ (Plamínek, 2008, s. 80)

Podľa viacerých autorov Sedlák (2007), Pašková (2008) pojem motivácia pochádza z latinského slova *movere*, čo v priamom preklade znamená pohybovať sa. V skutočnosti je motivácia ťažko jasne, určiteľným pojmom. Pri tom, aby sme vedeli motivovať jednotlivcov, potrebujeme práve od nich samotných správanie, ktoré by nám napomáhalo k určeniu motivácie.

„Pre rozličné definície motivácie je spoločné, že ide o psychologický proces, t.j. iteratívny proces ovplyvňujúci vnútorné pohnútky (motívy), ktoré usmerňujú správanie človeka, čiže aktivizujú alebo pohýňajú ho k činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ.“ (Sedlák, 2007, s. 297)

Pašková (2008) tvrdí, že motivácia odpovedá na otázku, prečo človek koná určitým spôsobom a prečo nie inak. Zároveň vyčleňuje aj dve úlohy motivácie:

- „Motivácia vysvetľuje, prečo je organizmus skôr aktívny ako neaktívny
- Motivácia vysvetľuje, ako sa stane, že jedna aktivita dominuje nad inou“
(Pašková, 2008, s. 9)

Plamínek (2008) uvádza, že motivácia je výsledkom pôsobenia troch od seba nezávislých zložiek a to: motivačné založenie, motivačná poloha, motivačné naladenie.

Motivačné založenie odráža osobnosť človeka a je určenou charakteristikou ľudskej osobnosti, ktorá sa v priebehu života len málokedy mení. Zmena môže byť ovplyvnená hlavne rolami človeka, vnútornými pohnútkami, krízovými situáciami, kde je viac spontánnych reakcií a jednotlivci reagujú bez vedomej pozornosti svojho správania, a preto sa motivačné založenie môže premietat', najmä nevedome do ľudského konania v samotných situáciách.

Motivačná poloha je vymedzená ako podmienka, prostredie, v ktorom jednotlivec žije. Podľa zmien v podmienkach môžeme ovplyvniť aj samotnú motiváciu. Motivačná poloha sa definuje hlavne vtedy, keď sa od človeka vyžaduje špecifické konanie.

Motivačné naladenie je stav aktuálnych vnútorných pohnútok a potrieb človeka. Vnútorné uspokojenie v tomto prípade zohráva veľkú úlohu, pretože pokiaľ jednotlivec nie je vyrovnaný, má to negatívny dopad na snahu manažéra motivovať zamestnanca.

Pašková (2008) uvádza aj jednotlivé funkcie, ktoré súvisia s motiváciou, podľa skupiny autorov.

- Energizujúca funkcia- uviesť organizmus jednotlivca do takej aktivity, v ktorej je schopný činnosti
- Regulujúca funkcia- zdrojom, ktorý vyvoláva aktivitu nemôže byť jeden činiteľ, pričom nie je možné aby pozornosť zameriaval určitým smerom
- Regulačná funkcia- pomáha určiť cieľ konania a napomáha možnosti sa ľahšie rozhodnúť

Homola 1972 In Pašková (2008) uvádza šesť základných pohľadov na motiváciu:

- „motivácia ako príčina pohybu- uvádza organizmus do chodu, aktivizuje a udržiava ho v chode
- motivácia ako následok určitých zmien v stave organizmu- cieľom je obnovenie rovnováhy
- motivácia ako aktivačné kontinuum- aspekt aktivačných zmien
- motivácia ako smerový determinant- zameriavajúci činiteľ
- motivácia ako poňatie chápaných vzťahov- motívy ako články štruktúry zahŕňajúcej osobnosť a jej životný priestor
- motívy ako dôvody pre rozhodnutia pri voľbe“ (Homola, 1972 In Pašková, 2008, s. 10)

„Motívom ľudského správania je napĺňovanie potrieb, pričom základnými zložkami tohto procesu je odstraňovanie nepríjemných pocitov a navodzovanie pocitov príjemných. Prežívanie pocitov býva i v pozadí procesu učenia. Čo považujeme za nepríjemné, to máme tendenciu najbližšie nerobiť, čo je nám príjemné, to poväčšine opakujeme.“ (Plamínek, 2008, s. 76)

„S motiváciou bezprostredne súvisí pojem motívu, ktorým sa rozumie vnútorná pohnútka určitého správania a konania človeka, určených ich smerovaním, intenzitou a trvaním. Činnosť, ktorú človek vykonáva, má pohnútky, aj keď si ich nemusí vždy plne uvedomovať. Ľudia majú dôvody na to, čo robia a ako to robia. Ľudské správanie je určitým spôsobom determinované a smeruje k cieľu.“ (Sedlák, 2007, s. 299)

Ten istý autor považuje za motívy najmä inštinkty, pudy, záujmy, potreby, idoly, ideály. Poznáme motívy primárne a sekundárne, čiže vrodené alebo získané skúsenosťou. Pre porozumenie podstaty procesu motivácie Sedlák (2007) uvádza všeobecný model motivácie, ktorý tvoria tri komponenty:

1. Vnútorné hnacie sily, ktoré vychádzajú z nerovnováhy jednotlivca a vedú ho k vytýčeniu cieľov, pričom v ňom vyvolávajú napätie, aby sa vedel aktivizovať a tým vytvoriť správanie, ktorým by splnil stanovený cieľ

2. Správanie jednotlivca, pomocou ktorého vyplynú prostriedky na dosiahnutie cieľa a ním reguluje vnútorné napätie, spôsobujúce upokojenie vnútorných pohnútok. Takéto správanie je vo vzťahu k vytýčenému cieľu zamerané v jeho prospech
3. Splnenie cieľov, po ktorých dosiahnutí môže jednotlivec vedome alebo podvedome definovať a analyzovať, či úsilie, ktoré vynaložil bolo opodstatnené v porovnaní s rozsahom v akom ho vnímal, buď prospešné, alebo len prospech prehlbujúce.

Podľa Pašková (2008) je motivácia proces, ktorý „vyúsťuje do výsledného vnútorného motívu.“ (Pašková, 2008, s. 11) „Vplyv motívu na samotný výkon, pričom motivácia je proces realizovaný funkčným vzťahom dispozície a podnetovej situácie. Motív zvyšuje intenzitu výkonu a správania vôbec, znásobuje subjekt dostatočným množstvom energie potrebnej na výkon. Zároveň určuje aj smer, či obsah správania a jeho cieľ, v čom spočíva jeho regulačná funkcia.“ (Boroš, 2001 In Pašková, 2008, s. 11)

Armstrong (2007) a Sedlák (2007) rozdeľujú teórie motivácie do dvoch kategórií:

- *Teórie potrieb*
- *Teórie motivačného procesu*

Teórie potrieb „sa sústreďujú na určenie ľudských potrieb, vychádzajúc z toho, že ľudia sú motivovaní ich uspokojovaním.“ (Sedlák, 2007, s. 301) Neuspokojená potreba vytvára napätie a stav nerovnováhy, čo môže negatívne ovplyvniť plnenie cieľov vo firme. Avšak nie pre všetkých ľudí sú jednotlivé potreby rovnako dôležité, to čo u niektorých môže vyvolávať silnejšie úsilie, ktoré by viedlo k splneniu cieľa, u ostatných môže vyvolávať len neutrálny pocit.

„Potreby sa prejavujú pocitom vnútorného nedostatku alebo prebytku, ktorý vzniká pri narušení rovnovážneho stavu organizmu.“ (Pašková, 2008, s. 13) Pri rozoznávaní a definícií významu môžeme vychádzať z rozlíšenia Pašková (2008) nasledovne:

- „potreby vyjadrujú východiskový motivačný stav, ktorý sa vývojom spredmetňuje, tj. nachádza určitý objekt činností a s ním spojený inštrumentálny vzorec správania.
- „motívy vyjadrujú obsah dovŕšujúcej reakcie (uspokojenie), a ako také sú to ďalej neanalyzovateľné psychologické príčiny správania“ (Nákonečný, 1995 In Pašková 2008)

Teórie potrieb, taktiež nazývané aj teórie zamerané na obsah definuje Armstrong (2007) ako základ, ktorý spočíva v obsahu motivácie tvoriaci potreby. Viacerí autori, aby určili význam motivácie, navrhujú hierarchiu potrieb. K najvýznamnejším teóriám hierarchie potrieb podľa viacerých autorov patrí: Maslowova teória hierarchie potrieb, Alderferova teória ERG, Herzbergova dvojfaktorová teória motivácie, McClellandova teória.

Podľa Sedlák (2007) jednou z najznámejších je Maslowova teória potrieb, ktorá vychádza z presvedčenia, že na to, aby sme našli správnu cestu k ponímaniu motivácie v práci, je potrebné v prvom rade porozumieť ľudskej motivácii všeobecne.

„Teória sa zakladá na dvoch významných predpokladoch:

1. Každá potreba človeka závisí od toho, čo človek už má. Len neuspokojené potreby môžu ovplyvniť jeho správanie, uspokojená potreba nemôže správne ovplyvniť.
2. Potreby človeka sú usporiadané hierarchicky podľa dôležitosti. Keď sa uspokojí potreba nižšej úrovne nastupuje potreba vyššej úrovne a motivuje človeka.“ (Sedlák, 2007, s. 302)

Maslow rozdelil potreby ľudí do piatich skupín, ako definuje aj Armstrong (2007) a Sedlák (2007). Fyziologické potreby, kde sú prvoradé základné potreby človeka ako jedlo, bývanie, určité pracovné podmienky. Potreby bezpečia a istoty, kde je potrebné ubezpečenie sa pred možným ublížením, fyzickým alebo psychickým, taktiež sa tam zaraďuje aj zdravotná ochrana a istota stálej práce, bez obáv z jej straty. Sociálne potreby, ktoré sú potrebné pre akceptáciu v kolektíve, potreba lásky a možnosť stať sa rovnocenným členom spoločnosti. Mať určitý vplyv pri rozhodovaní vo firme. Potreby uznania a samotnej úcty, ktoré znamenajú uvedomenie si svojej pozície

a podstatnosti svojho pôsobenia v spoločnosti. Je úzko prepojená so sebadôverou a prestížou, vznikajúcou v pracovnom kolektíve. Potreby seberealizácie, ktoré sú najvyšším stupňom hierarchie a spočívajú v určitom stotožnení s vykonanou prácou a pocitom osobného rozvoja a uplatnenia sa v spoločnosti. Práve táto posledná potreba pomáha jednotlivcovi uvedomiť si svoj potenciál a pracovať so svojím talentom a schopnosťami.

Spomínaná Maslowova hierarchia potrieb však nemá pevnú a absolútnu štruktúru. Je skôr hierarchiou relatívnou, nakoľko nie je možné predkladať u všetkých jednotlivcoch ten istý postup rozvoja motivácie. Je to najmä o talente a schopnosti manažéra vedieť včas ohodnotiť preferenčnú úroveň potrieb pri daných jednotlivcoch a v rôznych oblastiach. V širšom ponímaní vedieť si správne načasovať proces rozvoja a plnenia potrieb od nižších úrovní k najvyšším.

„Maslowova teória motivácie tvrdí, že v prípade uspokojenia nižšej potreby sa stáva dominantnou potrebou potreba vyššia a pozornosť jedinca je potom sústredená na uspokojenie spomínanej vyššej potreby. Potreba seberealizácie však nemôže byť uspokojená nikdy.“ (Armstrong, 2007, s. 224)

Ďalšou spomínanou teóriou je Aldeferova teória ERG, ktorej model pozostáva z troch hierarchicky usporiadaných potrieb:

- existenčné potreby, kde Sedlák (2007) zaraďuje všetky druhy fyziologických a materiálnych potrieb, ktoré priamo alebo nepriamo podmieňujú existenciu ľudí
- potreby harmonických vzťahov, kde je potrebné mať dobré vzťahy s inými v spoločnosti, pričom sa automaticky naplňajú ich potreby a rozvíjajú sa vzťahy
- potreby rastu, ktoré súvisia s rozvojom ľudského potenciálu a približujú sa Maslowovmu sebauznaniu a seberealizácii

„Maslowovu koncepciu potrieb značne modifikoval Frederick Herzberg, ktorý so svojimi spolupracovníkmi koncom päťdesiatych rokov 20. storočia vypracoval dvojfaktorovú teóriu motivácie.“ (Sedlák, 2007, s. 305)

Podľa Koubek (2007) vychádza z príčin spokojnosti a nespokojnosti s prácou a definuje, že spokojnosť a nespokojnosť sú dva nezávislé faktory, ale

nie sú priame protiklady. K základným faktorom, ktoré pôsobia na pracovnú motiváciu patria motivátory a hygienické alebo udržiavacie faktory.

Motivátory ako uvádza Sedlák (2007) a Koubek (2007) charakterizujú potrebu ktorá rozvíja a zároveň sleduje psychologický rast. Väčšinou vedú k uspokojeniu a majú aj vysokú úroveň motivácie. Poznáme šesť motivátorov:

- úspech
- uznanie
- samotná práca
- zodpovednosť
- postup
- osobný rast

Hygienické alebo udržiavacie faktory nemajú rozdiel od motivátorov funkciu uspokojenia, aj keď sa ich dosiahnutie naplní, nakoľko nimi nie je možné motivovať pracovníkov, pretože sa berú poväčšine ako samozrejmosť a naplňajú vnútorné pohnútky. Udržiava sa tak minimálna úroveň uspokojenia, pokiaľ však nie je dosiahnutá minimálna hranica, je dosť pravdepodobné, že je vyvolaná nespokojnosť, brzdí sa záujem o zlepšenie výsledkov v práci a je dosť možný aj prípadný konflikt so zamestnávateľom. Pokiaľ sa zvyšujú negatívne stránky hygienických faktorov, znižuje sa aj motivácia v práci, avšak ak sa zlepšujú hygienické stránky, nespokojnosť sa síce znižuje, ale spokojnosť sa nikde neposúva.

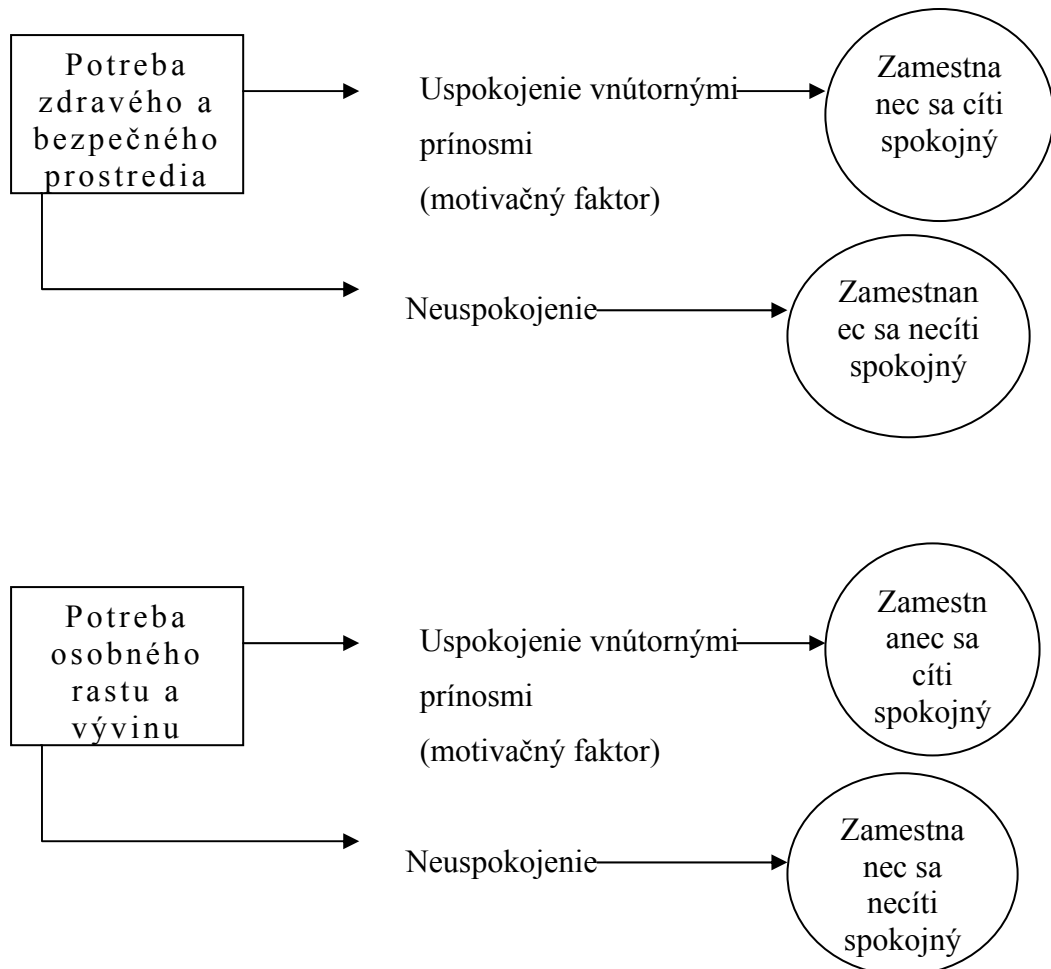
Hygienické faktory súvisia skôr s pracovným prostredím ako so samotnou prácou. Sedlák (2007) zaraďuje desať faktorov:

- systém manažmentu organizácie
- spôsob kontroly
- vzťahy s vedúcimi
- pracovné podmienky
- zárobok
- vzťahy so spolupracovníkmi
- životný štýl
- vzťahy s podriadenými
- pracovné postavenie
- pracovná istota v zamestnaní

- pracovná istota v zamestnaní

„Ak by sa zaradili motivátory do pracovných úloh a práce, môže sa zvýšiť motivácia, zatiaľ čo hygienické faktory môžu udržať alebo znížiť motiváciu, ale kedykoľvek ju znížiť.“ (Koubek, 2007, s. 59) Aj napriek tomu, že Herzbergova dvojfaktorová teória bola kritizovaná hlavne pre svoj vzťah medzi spokojnosťou a výkonom, je jednou z najčastejšie používaných, pretože je založená na skutočnostiach a nielen na teoretických podkladoch. Zároveň zdôrazňuje potrebu vnútorných motivačných faktorov. Taktiež kladie dôraz na vnútornú a vonkajšiu motiváciu a rozdiel medzi nimi.

Schéma č.2



„Herzbergove predpoklady dvojfaktorovej teórie. Dva výsledné faktory ovplyvnia motiváciu odlišnými spôsobmi. Hygienický faktor by mal viesť k pocitu „nie som nepsokojný“, zatiaľ čo motivačný faktor dokáže zamestnancovi navodiť pocit „som spokojný“.“ (Berryová, 2009, 281)

„Motivačná teória úspechu ako potreby sa najčastejšiu spája s menom behavioristického vedca Davida C. McClellanda, ktorý ju začal študovať koncom štyridsiatych rokov 20. storočia a ktorú publikoval pôvodne v článkoch a neskôr v knihe.“ (Sedlák, 2007, s. 308)

Určujú sa v nej tri typy motivačných potrieb:

- potreba moci- je ňou skutočnosť ovládať iné osoby a možnosť ovplyvňovať ich správanie a taktiež niesť za nich zodpovednosť
- potreba spolupatričnosti- potreba tvoriť a udržiavať priateľské vzťahy s inými osobami. Čím viac je človek spolupatričný, tým viac hľadá zabezpečenie od iných a zaujíma sa o cítěnie a záujmy ostatných. Pri vznikaní potreby napomáha učenie a toto učenie je ovplyvňované skúsenosťou.
- potreba úspechu- je to určitý vnem pociťovať spokojnosť z úspechu. Pre ľudí, ktorí majú silne vyvinutú túto potrebu prichádza uspokojenie len vtedy ak dosiahnu vytýčený cieľ.

Teórie motivačného procesu spočívajú vo vysvetlení a opísaní procesov, pomocou ktorých sa motivuje správanie ľudí. Predpovedajú ako sa ľudia volia pri jednotlivých možnostiach a ako zároveň uspokojujú svoje potreby. Opisujú to, čo jednotliviec považuje za najlepší spôsob uspokojenia potreby a z toho vychádza aj vysvetlenie, prečo majú dve osoby rozdielne správanie.

Podľa Armstrong (2007) a Sedlák (2007) k základným teóriám patria:

- teória ekvity
- teória očakávania
- teória posilnenia

Teória ekvity je taktiež nazývaná aj teória rovnosti, spravodlivosti. „Je jednou z viacerých teoretických koncepcií odvodených z procesu sociálneho porovnávania, pričom sa pokladá za najlepšiu z nich a je i najviac relevantná

k problémom motivácie. Proces sociálneho porovnávania obsahuje hodnotenie vlastnej situácie určitej osoby so situáciou iných.

Teória ekvity vo všeobecnosti je model motivácie, ktorý vysvetľuje, že ľudia, ktorí sa na základe vnútorných motívov rozhodnú konať, lebo od toho očakávajú, že to povedie k dosiahnutiu cieľa, chcú, aby sa s nimi v sociálnej výmene zaobchádzalo slušne a spravodlivo.“ (Sedlák, 2007, s. 313)

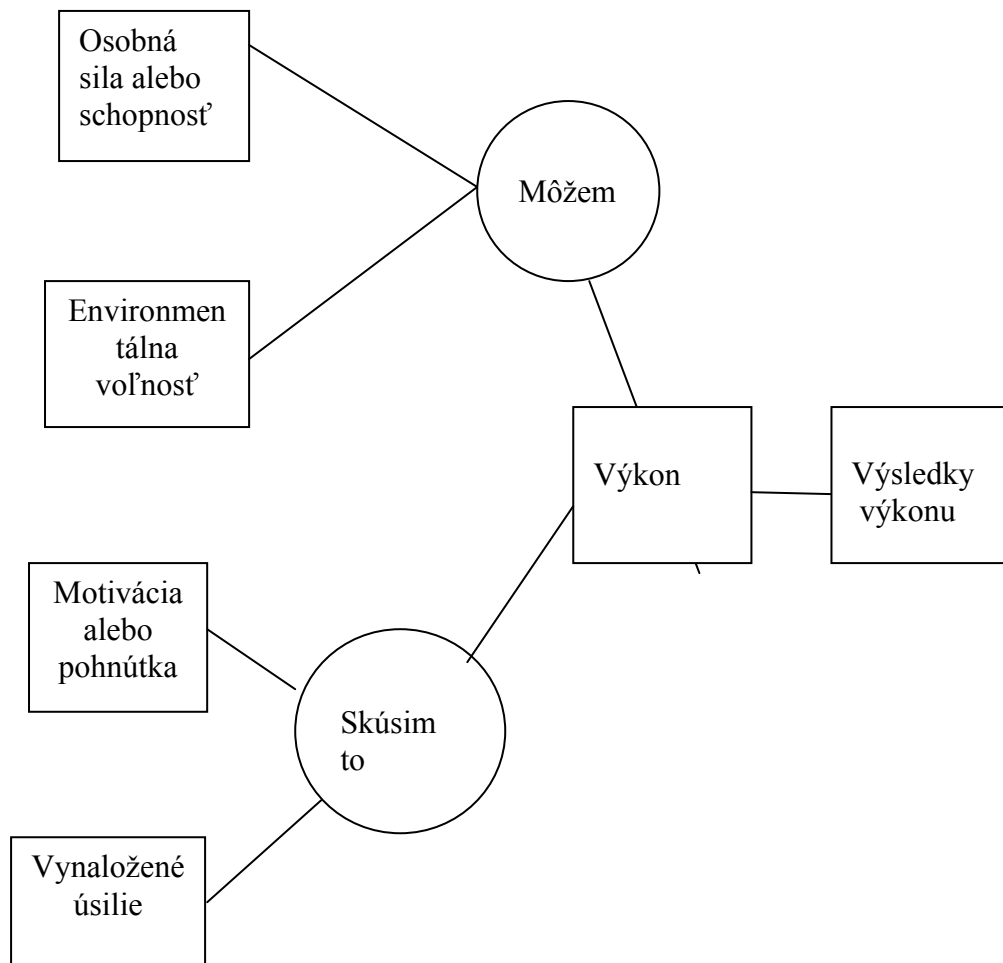
„Teória spravodlivosti v skutočnosti tvrdí, že ľudia budú lepšie motivovaní, pokiaľ sa s nimi bude zaobchádzať spravodlivo, a demotivovaní vtedy ako nastane opak. Vysvetľuje tak len jeden aspekt procesu motivácie a spokojnosti s prácou, i keď ten môže byť z hľadiska morálky závažný.“ (Armstrong, 2007, s. 227)

2.2. Pracovná motivácia

„Základné požiadavky týkajúce sa spokojnosti s prácou môžu zahŕňať vyšší plat, spravodlivý systém odmeňovania, reálne príležitosti k povýšeniu, ohľaduplné a participatívne riadenie, dostatočný stupeň sociálnej interakcie pri práci, zaujímavé a rozmanité úlohy a vysoký stupeň autonómie, tj. kontroly nad tempom a metódami práce. Miera spokojnosti jedincov však závisí do značnej miery na ich vlastných potrebách a očakávaniach a na prostredí v ktorom pracujú.“ (Armstrong, 2007, s. 228)

Na to, aby sme mohli v niečom konať a podať určitý výkon, musíme mať vôľu a vynaložiť patričné úsilie. Práve tieto dva aspekty, vôľa a úsilie, zahŕňajú motiváciu. V Heiderovej analýze sa uvádza, že to čo sa deje ako výsledok výkonu má možnosť posúvať tento potenciál aj do ďalšieho nasledovného výkonu.

Schéma č.3



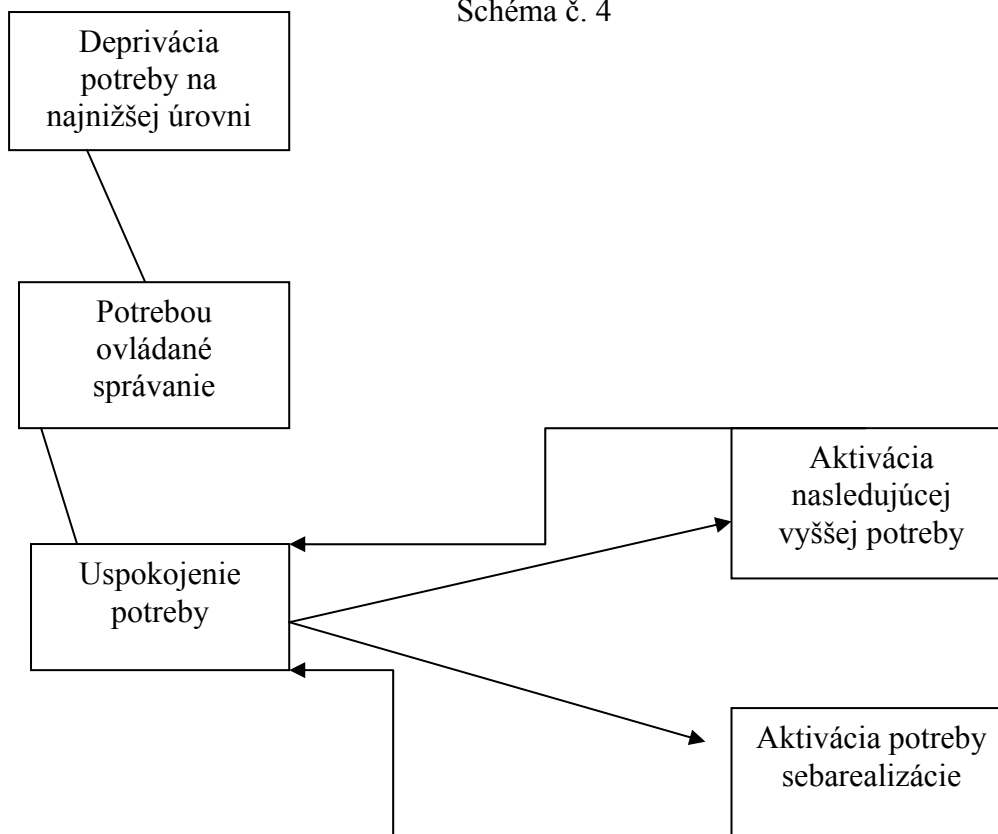
„Zložky výkonu podľa Heiderovej analýzy „Môžem“ spoločne so „Skúsím to“ dokážu výkon ovplyvniť.“ (Berryová, 2009, s. 275)

„Veľa teórií pracovnej motivácie je špecifických, pretože sa zameriavajú na motiváciu v práci a nezaoberajú sa motiváciou v ostatných oblastiach. Je samozrejme, len na nás, pre aký typ teórie sa pri štúdiu pracovnej motivácie rozhodneme. Oboje má svoje výhody aj nevýhody. Všeobecné teórie musia byť interpretované tak, aby sa hodili do pracovnej motivácie. Teórie vytvorené konkrétne pre pracovné prostredie sú na to už zamerané, ale nie vždy zachytia všetky aspekty.“ (Berryová, 2009, s. 276)

Už v kapitole, ktorá sa zaoberala motivačnými teóriami sme si menovali jednotlivé, v ktorých sa spomínala aj Maslowova teória hierarchie potrieb. Berryová (2009) uvádza hypotézu o redukovaní napätia, ktorá napomáha

vysvetliť proces motivácie. Spočíva v tom, že ak potreba jednotlivca nie je uspokojená, vytvára v jednotlivcovi napätie a samotné napätie ho vedie k určitému správaniu, ktoré smeruje k redukovaniu tohto stavu. Preto je dôležité potrebu uspokojiť, pričom sa zároveň napätie odstráni.

Schéma č. 4



„Vzťah medzi Maslowovými konceptmi deprivácie, ovládania, uspokojovania a aktivácie potrieb.“ (Berryová, 2009, s. 278)

„Ekonomovia a väčšina manažérov majú tendenciu preferovať peniaze na prvom mieste stupnici stimulov. Naopak vedci, ktorí sa zaoberajú správaním ľudí, majú opačnú tendenciu. Snáď ani jeden prístup nie úplne správny. Pri stimulácii zamestnancov peniazmi je nutné si uvedomovať širšie súvislosti. Peniaze sú pravdepodobne oveľa dôležitejšie pre toho, kto sa stará o rodinu s malými deťmi, ako pre toho, kto nemá rodinu a jeho potreba peňazí nie je tak naliehavá.“ (Halberštát, 2005, s. 45)

Ako ďalej pokračuje ten istý autor, peniaze sú vo väčšine prípadov používané ako prostriedok, nie ako stimul pre udržanie zamestnanosti. Je

nevyhnutné, aby spoločnosť pochopila dôležitosť toho, aby ľudia na rovnakých pozíciách dostávali rovnakú alebo takmer rovnakú kompenzáciu, nakoľko ľudia porovnávajú svoju odmenu s odmenou ostatných.

„Motivačné faktory sú založené na úspešnom raste a sebarealizácii v práci. Motiváciu zamestnancov je možné zlepšovať zvyšovaním ich zodpovednosti, a tým i obohacovaním ich činnosti.“ (Halberštát, 2005, s.44)

Tabuľka č 2. Motivačné faktory

Motivačné faktory	Čo to znamená
ÚSPECH	Dosiahnutie pracovných cieľov (dokončenie práce, vyriešenie problémov- čím je ťažšie, tým je pocit dobre vykonanej práce väčší)
UZNANIE	Uznanie (nadriadených alebo kolegov) posilňuje sebaúctu
ZAÚJÍMAVÁ PRÁCA	Rôznorodá nemonotónna práca (zladenie zodpovednosti s individuálnym záujmom)
ZODPOVEDNOSŤ	Príležitosť prejavit' vlastný úsudok (mať právomoc prijímať rozhodnutia a zodpovedať za prácu druhých)
POSTUP	Najlepším motivačným faktorom je možnosť povýšenia- nutné poctivo formulovať perspektívu postupu a jej časový odhad

2.3. Pracovná výkonnosť

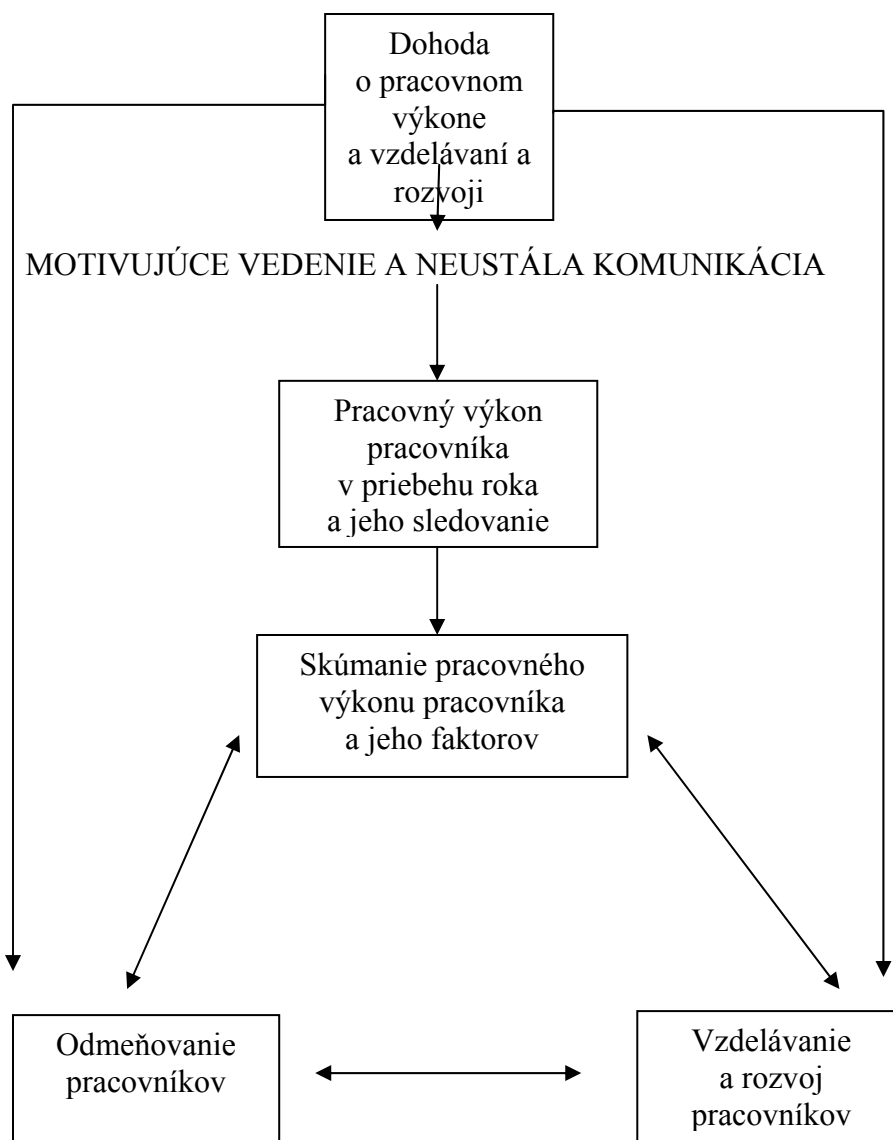
„Výkonnosť pracovníkov na každom poste, a to nielen v samospráve a v jej orgánoch, ale vôbec, je v popredí záujmu celej spoločnosti, teda u nás i vo svete. Všade sa hľadajú metódy a spôsoby ako by sa dal tento stav dosiahnuť.“ (Tuma, 2009, s. 161)

Pracovná výkonnosť môže súvisieť samozrejme aj s príjmom, ktorý jedinec dostáva, nakoľko peniaze sú často dostatočným stimulom, aby zamestnanci zvyšovali svoju výkonnosť. Pokiaľ sú správne motivovaní

a zároveň ochotní podávať výkon i za málo peňazí, môžeme tu vidieť určité zneužívanie a nezodpovednosť zo strany zamestnávateľa.

„Pojem pracovný výkon sa vzťahuje ku stupňu plnenia úloh tvoriacich náplň práce určitého pracovníka. Znamená nielen množstvo a kvalitu práce, ale aj ochotu, prístup k práci, pracovné správanie, frekvenciu pracovných úrazov, fluktuáciu, absenciu, neskorú dochádzku, vzťahy s ľuďmi v súvislosti s prácou a ďalšie charakteristiky jedinca považované za významné v súvislosti s vykonávanou prácou.“ (Koubek, 2007, s. 212)

Ten istý autor uvádza schému, pomocou ktorej sa dá jednoduchšie pochopiť význam vzdelávania a rozvoja vo vzťahu k pracovníkom.



Praktická časť

3. Zdôvodnenie a cieľ výskumu

Úroveň vedomostí zamestnancov často ovplyvňuje kvalitu podaného pracovného výkonu. Práve kvalifikovaní zamestnanci s vysokým stupňom odbornosti sú hybnou silou firiem, ako aj zárukou konkurencieschopnosti na trhu.

Kritérium úspešnosti vzdelávania vo firmách spočíva v širokej škále aktivít a postupnosti krokov, v poslednej fáze odzrkadľujúcich návratnosť vynaložených investícií do vzdelávania. Vzniká tak spätná väzba poskytujúca informácie o úrovni, kvalite, spokojnosti zamestnancov s absolvovanou vzdelávacou aktivitou a jej celkovom prínose pre firmu.

Cieľom prieskumu bakalárskej práce je zistiť spokojnosť zamestnanca so systémom firemného vzdelávania a pôsobenie podnikového vzdelávania na motiváciu zamestnancov. Posúdiť mieru spolupráce nadriadených a zamestnancov v zohľadňovaní potrieb a podnetov zamestnancov vo firemnom vzdelávaní. Uhol pohľadu zamestnancov na firemné vzdelávanie ako prínos pre plnenie pracovných úloh a postoje zamestnancom k podnikovému vzdelávaniu.

Prieskum o spokojnosti zamestnancov so systémom vzdelávania a jeho pôsobení na motiváciu sa uskutočnil v integrovanej sieti regionálnych rozvojových agentúr Slovenskej republiky. Zameriava sa na zamestnancov, projektových manažérov, odborných pracovníkov, administratívnych pracovníkov jednotlivých regionálnych rozvojových agentúr ako súčinného celku.

3.1 Prieskumné hypotézy

Hypotéza č.1: Zameranie a obsah vzdelávacích aktivít zohľadňuje aj podnety zamestnancov. Nadriadený požaduje spätnú väzbu o úrovni a kvalite absolvovanej vzdelávacej aktivity a následne meria jej účinnosť na pracovisku. Zamestnanci sú so súčasným systémom vzdelávania spokojní.

Hypotéza č.2: Zamestnanci uprednostňujú pravidelné podnikové vzdelávacie aktivity, možnosť vzdelávať sa ich motivuje z viacerých dôvodov. Zamestnávateľ flexibilne reaguje na zmeny vonkajšieho a vnútorného prostredia zabezpečením vhodnej vzdelávacej aktivity.

Hypotéza č.3: Zamestnanci vnímajú firemné vzdelávanie ako potrebné, podporujúce rozvoj znalostí, formujúce dobré vzťahy, vzdelávanie je pre zamestnancov prínosom a radi sa ho zúčastňujú.

3.2 Metodológia prieskumu

V prieskume spokojnosti zamestnanca so systémom podnikového vzdelávania a pôsobenia podnikového vzdelávania na motiváciu zamestnancov sme sa rozhodli pre dotazník v písomnej forme. Obsah dotazníka tvorí súhrn jednoduchých otázok slúžiacich k naplneniu cieľa praktickej časti bakalárskej práce. Otázky v dotazníku boli naformulované tak, aby čo najefektívnejšie obsiahli riešenú problematiku.

Prieskum bol realizovaný v jednotlivých agentúrach integrovanej siete regionálnych rozvojových agentúr.

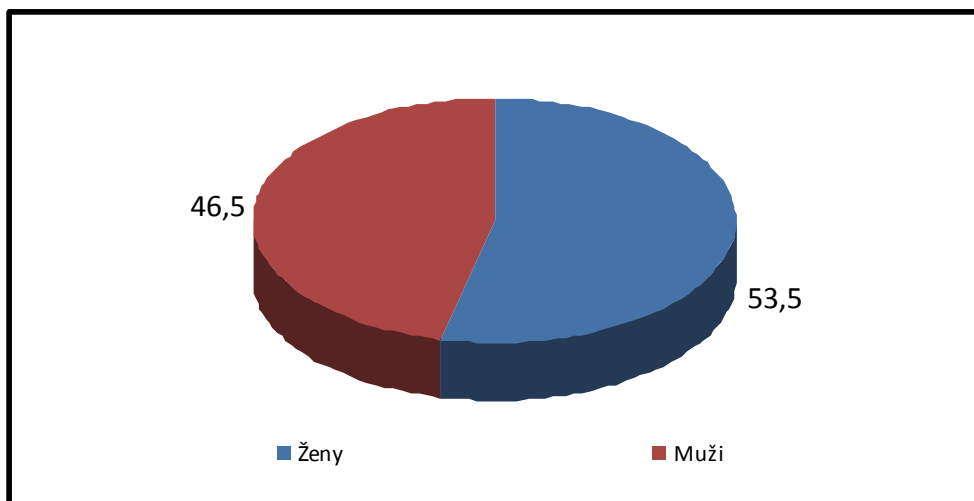
Respondenti dobrovoľne odpovedali na 13 otázok anonymného dotazníka. Dotazník bol rozoslaný na kontaktné e-mailové adresy regionálnych rozvojových agentúr v elektronickej podobe. Prieskumnú vzorku tvorilo 43 respondentov. Počet rozposlaných dotazníkov bol 55. Údaje zakrúžkovaných odpovedí boli zaznamenané do grafov a informačných tabuliek. Dotazník sa vyhodnocoval po kvantitatívnej a kvalitatívnej stránke, pričom zaznamenal 78%nú návratnosť.

3.3 Charakteristika

Náhodne vybraná vzorka respondentov pozostávala zo zamestnancov integrovanej siete regionálnych rozvojových agentúr zastávajúcich pozície projektových manažérov, odborných pracovníkov a administratívnych pracovníkov. Vzorku prieskumu tvorilo celkovo 43 respondentov z toho 20 mužov a 23 žien. Priemerný vek respondentov dosahoval 40 rokov a rozmedzie vekového zastúpenia sa pohybovalo od 27 do 70 rokov.

3.4 Analýza dát

Graf č.1 Podiel žien a mužov v celkovom počte

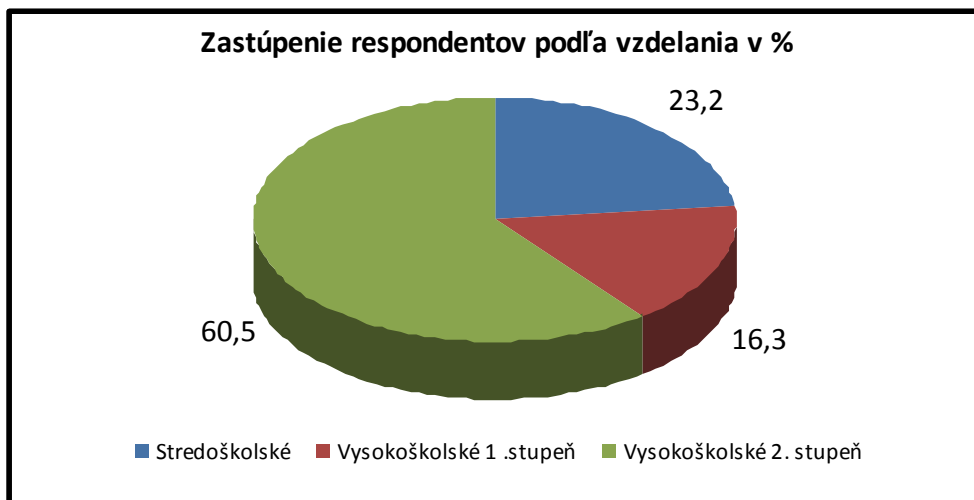


Tabuľka č.3 Počet respondentov

POHLAVIE	POČET	VYJADRENÉ V %
Muži	20	46.5%
Ženy	23	53.5%
Spolu	43	100%

Z celkového počtu respondentov bolo 23 žien a 20 mužov. Vekové rozmedzie respondentov sa pohybovalo od 27 do 70 rokov, pričom priemerný vek bol 41 rokov.

Graf č. 2 Zastúpenie respondentov podľa vzdelania



Tabuľka č. 4 Vzdelanie

VZDELANIE	POČET	VYJADRENÉ V %
Stredoškolské	10	23,2
Vysokoškolské 1. stupeň	7	16,3
Vysokoškolské 2. stupeň	26	60,46
Spolu	43	100%

10 respondentov malo ukončené stredoškolské vzdelanie.

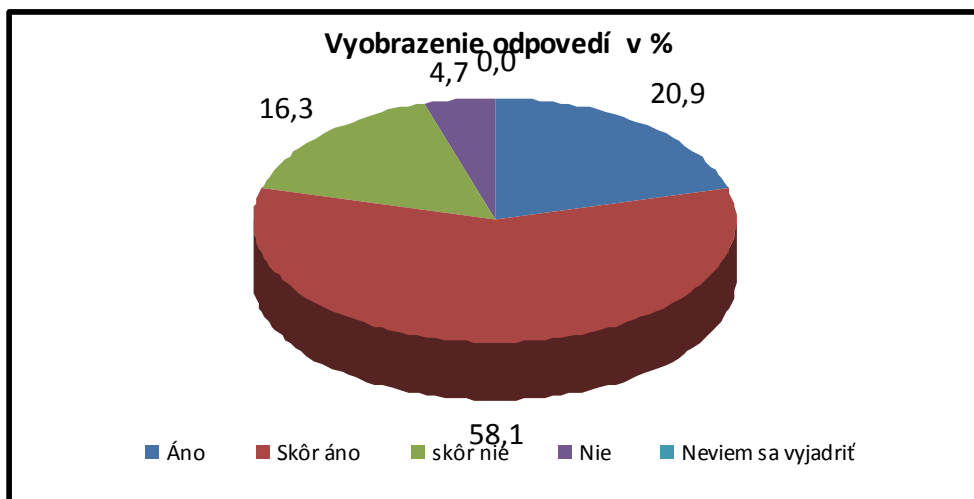
7 respondentov malo ukončený 1. stupeň vysokoškolského vzdelania.

26 respondentov malo ukončený 2. stupeň vysokoškolského vzdelania.

Otázka č. 1.

So systémom vzdelávania v práci som spokojný(á).

Graf. č.3



Tabuľka č. 5 Spokojnosť so systémom vzdelávania v práci

ODPOVEĎ	POČET	VYJADRENÉ V %
Áno	9	20,9
Skôr áno	25	58,1
Skôr nie	7	16,3
Nie	2	4,7
Neviem sa vyjadriť	0	0,0
Spolu	43	100%

Počet respondentov, ktorí vyjadrili spokojnosť so systémom vzdelávania v práci odpoveďou „áno“ bol 9.

Počet respondentov, ktorí vyjadrili spokojnosť so systémom vzdelávania v práci odpoveďou „skôr áno“ bol 25.

Počet respondentov, ktorí odpovedali „skôr nie“ bol 7.

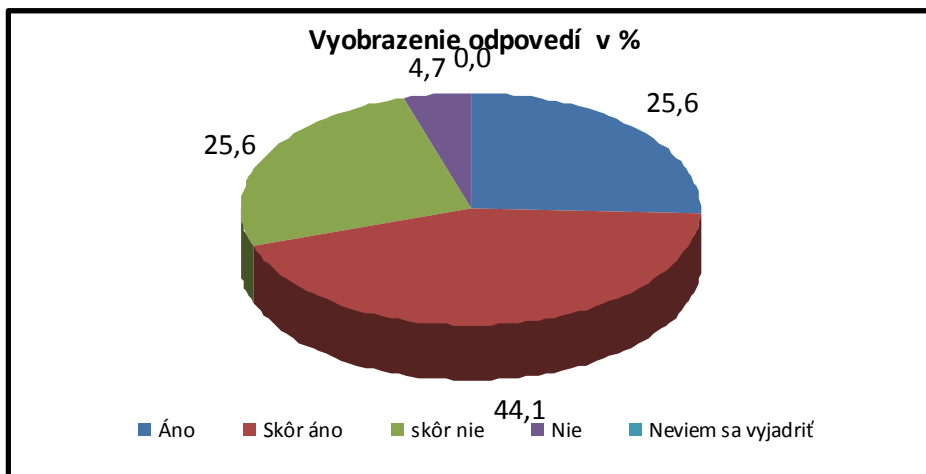
Počet respondentov, ktorí odpovedali „nie“ bol 2.

Počet respondentov, ktorí sa nevedeli vyjadriť bol 0.

Otázka č. 2

Môj zamestnávateľ zbiera podnety, aké vzdelávanie by som chcel(a) absolvovať.

Graf č. 4. Spokojnosť so zbieraním podnetov pre výber vzdelávania



Tabuľka č. 6 Spokojnosť so zbieraním podnetov pre výber vzdelávania

ODPOVEĎ	POČET	VYJADRENÉ V %
Áno	11	25,6
Skôr áno	19	44,1
Skôr nie	11	25,6
Nie	2	4,7
Neviem sa vyjadriť	0	0,0
Spolu	43	100%

11 respondentov vyjadrilo spokojnosť so zbieraním podnetov pre výber vzdelávania odpoveďou „áno“.

19 respondentov vyjadrilo spokojnosť so zbieraním podnetov pre výber vzdelávania odpoveďou „skôr áno“.

11 respondentov odpovedalo „skôr nie“.

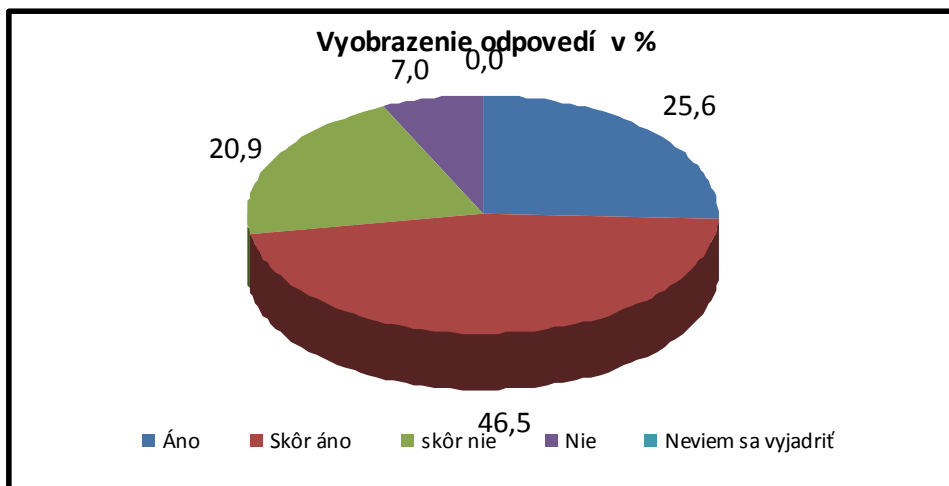
2 respondenti odpovedali „nie“.

Počet respondentov, ktorí sa nevedeli vyjadriť bol 0.

Otázka č.3

Môj nadriadený požaduje spätnú väzbu o spokojnosti s úrovňou a kvalitou absolvovanej vzdelávacej akcie.

Graf. č. 5 Záujem nadriadeného o kvalitu absolvovanej vzdelávacej akcie.



Tabuľka č.7 Záujem nadriadeného o kvalitu absolvovanej vzdelávacej akcie.

ODPOVEĎ	POČET	VYJADRENÉ V %
Áno	11	25,6
Skôr áno	20	46,5
Skôr nie	9	20,9
Nie	3	7,0
Neviem sa vyjadriť	0	0,0
Spolu	43	100%

Od 11 respondentov vyžaduje nadriadený spätnú väzbu o úrovni a kvalite absolvovanej vzdelávacej akcie.

20 respondentov odpovedalo na požadovanie spätnej väzby od nadriadeného o úrovni a kvalite absolvovanej vzdelávacej akcie „skôr áno“.

9 respondentov odpovedalo „skôr nie“.

3 respondenti odpovedali „nie“.

Počet respondentov, ktorí sa nevedeli vyjadriť bol 0.

Otázka č.4

Realizuje sa meranie účinnosti absolvovanej vzdelávacej akcie?

Graf č. 6 Meranie účinnosti absolvovanej vzdelávacej akcie na pracovisku.



Tabuľka č. 8.

Meranie účinnosti absolvovanej vzdelávacej akcie na pracovisku.

POHLAVIE	POČET	VYJADRENÉ V %
Áno	22	51,2%
Nie	21	48,8%
Spolu	43	100%

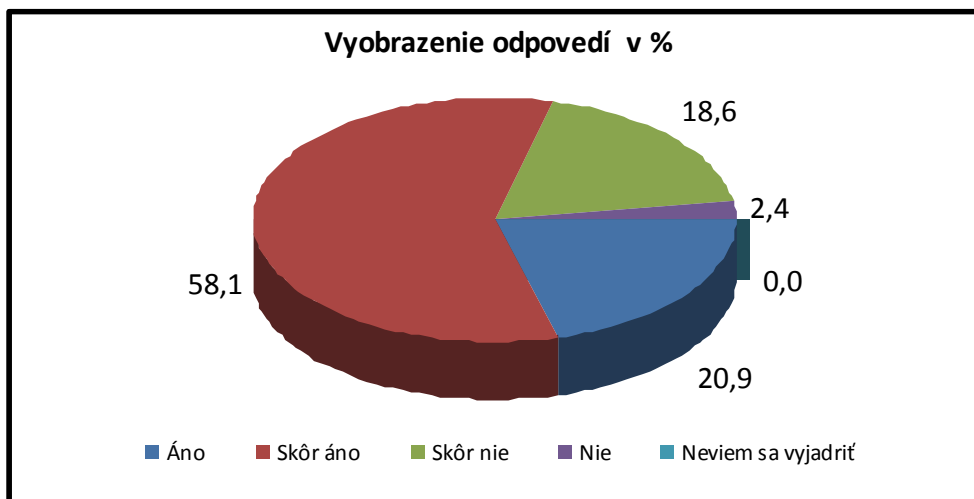
Respondentov, ktorí potvrdili realizáciu merania účinnosti absolvovanej vzdelávacej akcie bolo 22.

Respondentov, u ktorých sa meranie účinnosti absolvovanej vzdelávacej akcie na pracovisku nerealizuje bolo 21.

Otázka č. 5

Zamestnávateľ flexibilne zabezpečuje vzdelávacie akcie ako reakciu na zmeny vonkajšieho a vnútorného prostredia.

Graf č.7 Flexibilita zabezpečenia vzdelávacích akcií zamestnávateľom ako reakcia na zmeny vonkajšieho a vnútorného prostredia



Tabuľka č. 9 Flexibilita zabezpečenia vzdelávacích akcií zamestnávateľom ako reakcia na zmeny vonkajšieho a vnútorného prostredia.

ODPOVEĎ	POČET	VYJADRENÉ V %
Áno	9	20,9%
Skôr áno	25	58,1%
Skôr nie	8	18,6%
Nie	1	2,4%
Neviem sa vyjadriť	0	0,0%
Spolu	43	100%

Respondentov, ktorí odpovedali „áno“ bolo 9.

„Skôr áno“ odpovedalo 25 respondentov.

„Skôr nie“ odpovedalo 8 respondentov

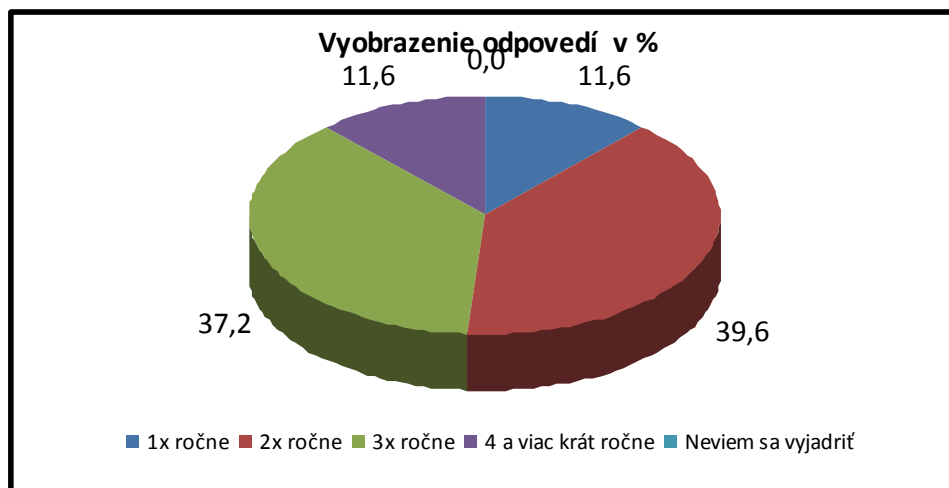
Jeden respondent odpovedal „nie“.

Počet respondentov, ktorí sa nevedeli vyjadriť bol 0.

Otázka č. 6

Firemného vzdelávania sa v priemere zúčastňujem:

Graf č. 8 Účasť na firemnom vzdelávaní v priemere ročne.



Tabuľka č. 10 Účasť na firemnom vzdelávaní v priemere ročne.

ODPOVEĎ	POČET	VYJADRENÉ V %
1x ročne	5	11,6%
2x ročne	17	39,6%
3x ročne	16	37,2%
4 a viac krát ročne	5	11,6%
Neviem sa vyjadriť	0	0,0 %
Spolu	43	100%

5 respondentov odpovedalo „1x ročne“.

17 respondentov sa zúčastňuje na firemných vzdelávacích aktivitách v priemere 2x ročne.

16 respondentov sa zúčastňuje na firemných vzdelávacích aktivitách v priemere 3x ročne.

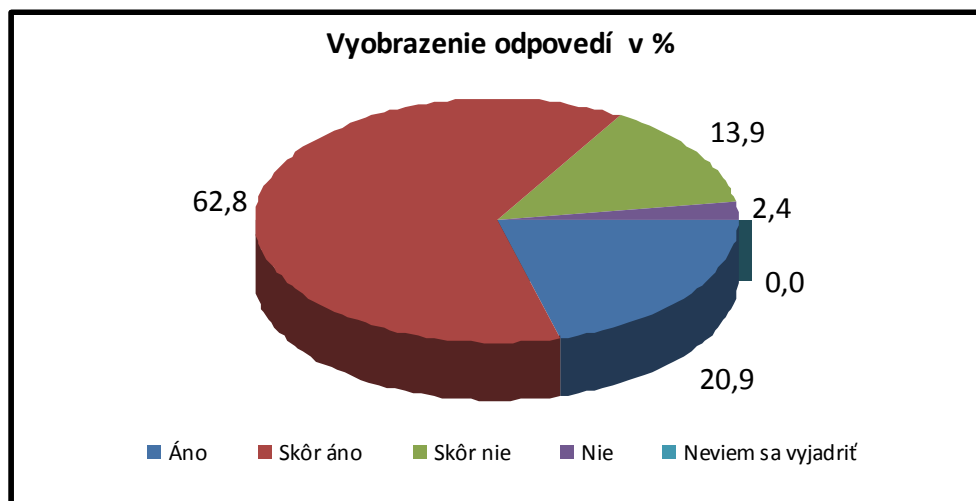
5 respondentov sa zúčastňuje na firemných vzdelávacích aktivitách v priemere 4 a viac krát ročne.

Počet respondentov, ktorí sa nevedeli vyjadriť bol 0.

Otázka č. 7

Súčasný systém vzdelávania mi pomáha lepšie zvládať pracovné úlohy.

Graf č. 9 Zvládanie pracovných úloh



Tabuľka č. 11 Zvládanie pracovných úloh

ODPOVEĎ	POČET	VYJADRENÉ V %
Áno	9	20,9%
Skôr áno	27	62,8%
Skôr nie	6	13,9%
Nie	1	2,4%
Neviem sa vyjadriť	0	0,0 %
Spolu	43	100%

Súčasný systém vzdelávania umožňuje lepšie zvládanie pracovných úloh pre 9 respondentov.

„Skôr áno“ odpovedalo 27 respondentov

„Skôr nie“ odpovedalo 6 respondentov.

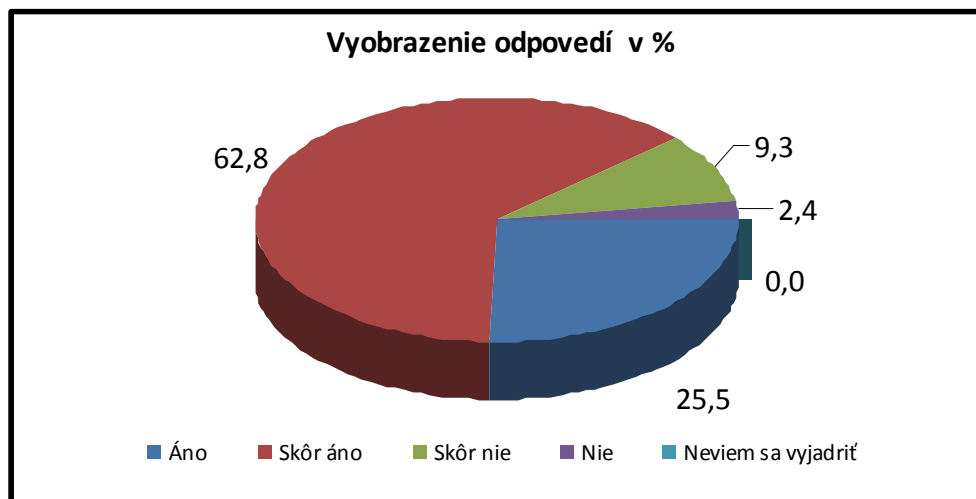
Jeden respondent odpovedal „nie“.

Respondentov, ktorí sa nevedeli vyjadriť bolo 0.

Otázka č.8

Uprednostňujem pravidelné firemné vzdelávacie aktivity.

Graf č.10 Uprednostňovanie pravidelného firemného vzdelávania



Tabuľka č.12 Uprednostňovanie pravidelného firemného vzdelávania

ODPOVEĎ	POČET	VYJADRENÉ V %
Áno	11	25,5%
Skôr áno	27	62,8%
Skôr nie	4	9,3%
Nie	1	2,4%
Neviem sa vyjadriť	0	0,0 %
Spolu	43	100%

Pravidelné firemné vzdelávacie aktivity uprednostňuje 11 respondentov.

Pravidelné firemné vzdelávacie aktivity odpoveďou „skôr áno“ uprednostňuje 27 respondentov.

11 respondentov odpovedalo „skôr nie“.

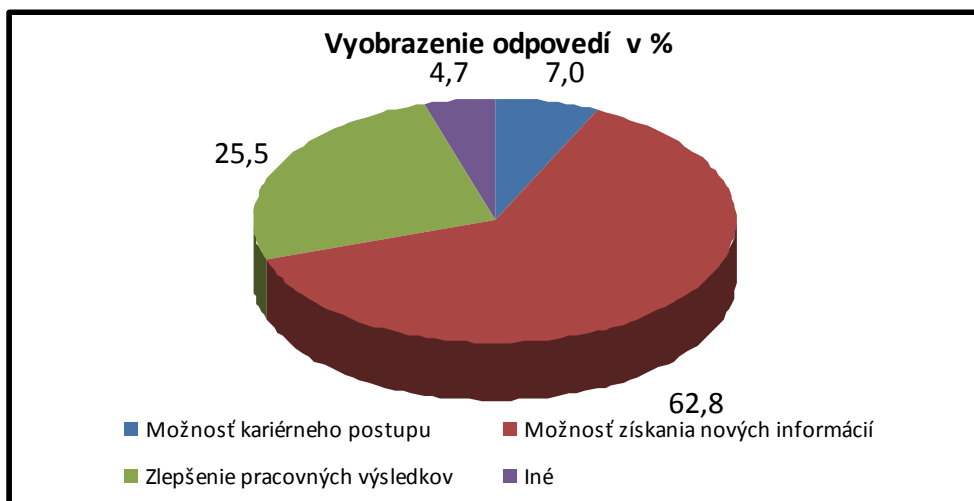
Pravidelné firemné vzdelávacie aktivity neuprednostňuje 1 respondent.

Respondentov, ktorí sa nevedeli vyjadriť bolo 0.

Otázka č.9

Na možnosti vzdelávať sa ma motivuje:

Graf č.11 Motivácia zamestnancov vo vzdelávaní



Tabuľka č. 13 Motivácia zamestnancov vo vzdelávaní

ODPOVEĎ	POČET	VJADRENÉ V %
Možnosť kariérneho postupu	3	7,0%
Možnosť získania nových informácií	27	62,8%
Zlepšenie pracovných výsledkov	11	25, %
Iné	2	4,7%
Spolu	43	100%

Na možnosti vzdelávať sa motivuje kariérny postup 3 respondentov.

Na možnosti vzdelávať sa motivuje získavanie nových informácií 27 respondentov.

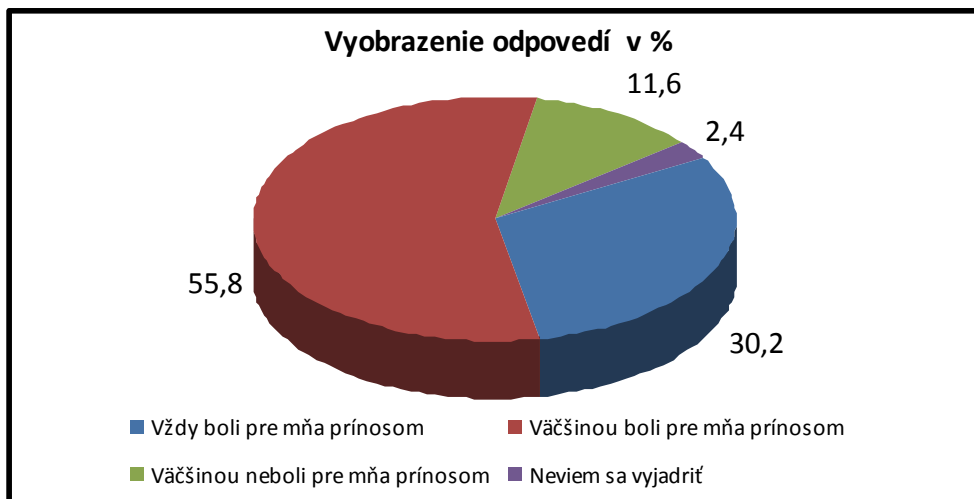
Možnosť vzdelávať sa motivuje 11 respondentov pre zlepšenie pracovných výsledkov.

2 respondenti vidia v možnosti vzdelávať sa inú motiváciu.

Otázka č.10

Vzdelávacie aktivity, ktorých som sa zúčastnil hodnotím ako:

Graf č.12 Hodnotenie firemnej vzdelávacej aktivity ako prínosu.



Tabuľka č. 14 Hodnotenie firemnej vzdelávacej aktivity ako prínosu

ODPOVEĎ	POČET	VJADRENÉ V %
Vždy boli pre mňa prínosom	13	30,2%
Väčšinou boli pre mňa prínosom	24	55,8%
Väčšinou neboli pre mňa prínosom	5	11,6%
Neviem sa vyjadriť	1	2,4%
Spolu	43	100%

Firemné vzdelávacie aktivity boli vždy prínosom pre 13 respondentov.

Väčšinou boli firemné vzdelávacie aktivity prínosom pre 24 respondentov.

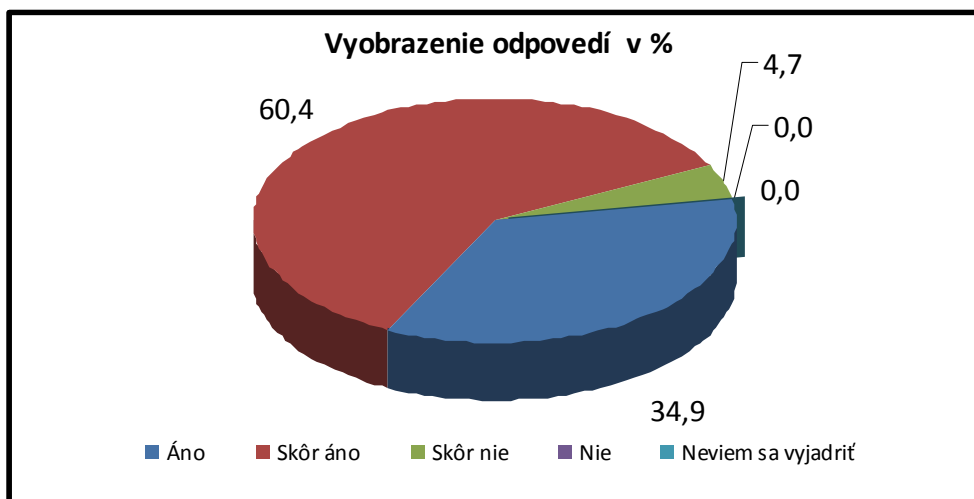
Firemné vzdelávacie aktivity väčšinou neboli prínosom pre 5 respondentov.

1 respondent sa k danej otázke nevedel vyjadriť.

Otázka č. 11

Na vzdelávacích akciách sa zúčastňujem rád.

Graf č.13 Účasť na vzdelávacích aktivitách



Tabuľka č. 15 Účasť na vzdelávacích aktivitách

ODPOVEĎ	POČET	VYJADRENÉ V %
Áno	15	34,9%
Skôr áno	26	60,4%
Skôr nie	2	4,7%
Nie	0	0,0%
Neviem sa vyjadriť	0	0,0 %
Spolu	43	100%

11 respondentov má kladný vzťah k vzdelávacím aktivitám.

27 respondentov vo vyjadrení kladného vzťahu pre účasť na vzdelávacích aktivitách odpovedalo „skôr áno“.

4 respondenti odpovedali „skôr nie“.

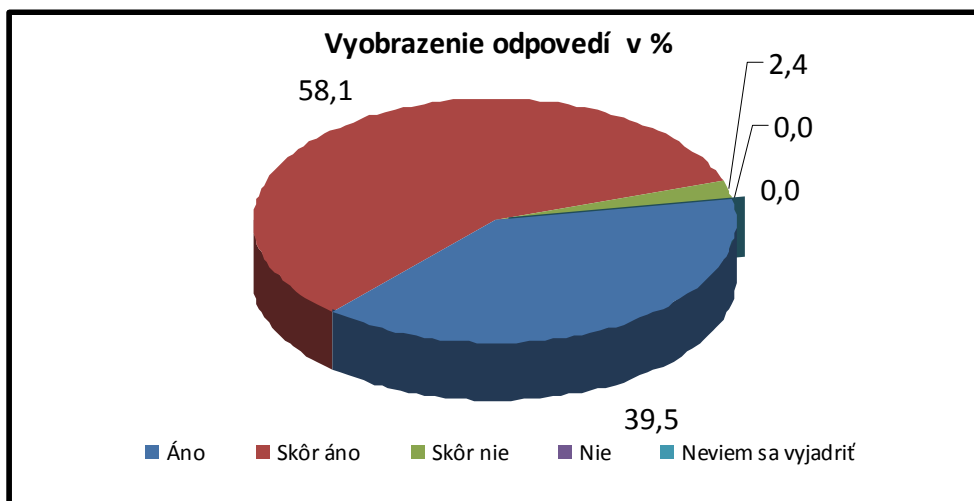
Respondentov, ktorí odpovedali „nie“ bolo 0.

Respondentov, ktorí sa nevedeli vyjadriť bolo 0.

Otázka č. 12

Firemné vzdelávanie vnímam ako potrebné a podporujúce rozvoj znalostí.

Graf č.14 Vnímanie firemného vzdelávania



Tabuľka č.16 Vnímanie firemného vzdelávania

ODPOVEĎ	POČET	VYJADRENÉ V %
Áno	17	39,5%
Skôr áno	25	58,1%
Skôr nie	1	2,4%
Nie	0	0,0%
Neviem sa vyjadriť	0	0,0%
Spolu	43	100%

17 respondentov vníma firemné vzdelávanie ako potrebné a podporujúce rozvoj znalostí a odpovedalo „áno“.

25 respondentov odpovedalo „skôr áno“.

1 respondent odpovedal „skôr nie“.

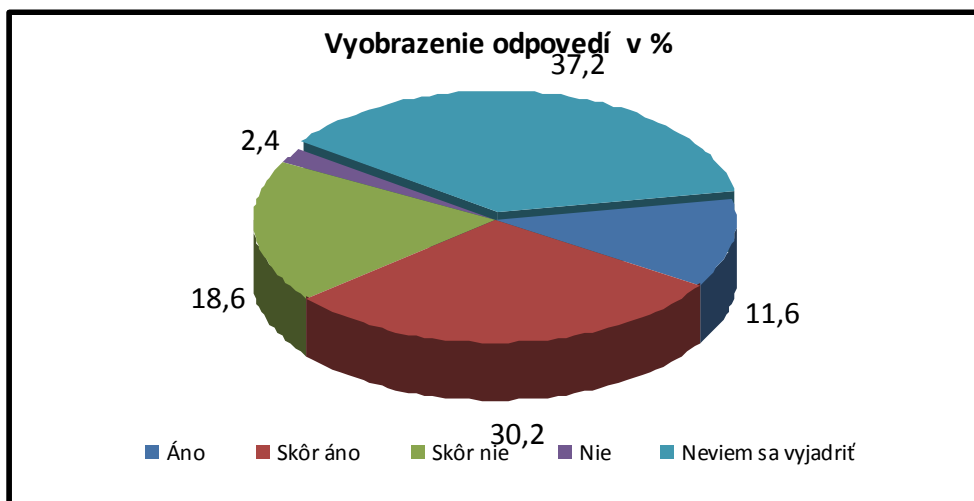
Respondentov, ktorí odpovedali „nie“ bolo 0.

Respondentov, ktorí sa nevedeli vyjadriť bolo 0.

Otázka č. 13

Vzdelávacie aktivity pozitívne ovplyvňujú pracovné správanie a dobré vzťahy na pracovisku.

Graf č. 15 Vplyv vzdelávania na správanie a dobré vzťahy na pracovisku.



Tabuľka č. 17 Vplyv vzdelávania na správanie a dobré vzťahy na pracovisku.

ODPOVEĎ	POČET	VYJADRENÉ V %
Áno	5	11,6%
Skôr áno	13	30,2%
Skôr nie	8	18,6%
Nie	1	2,4%
Neviem sa vyjadriť	16	37,2%
Spolu	43	100%

5 respondentov vníma vzdelávacie aktivity ako pozitívne pôsobiace na pracovné správanie a dobré vzťahy na pracovisku.

„Skôr áno“ odpovedalo 13 respondentov.

„Skôr nie“ odpovedalo 8 respondentov.

1 respondent odpovedal „nie“.

16 respondentov sa k danej otázke nevedelo vyjadriť.

3.5 Zhrnutie

Zohľadňovanie podnetov zamestnancov pre výber vzdelávania nadriadeným potvrdilo 25,6% respondentov a 44,1% respondentov sa priklonilo k súhlasu odpoveďou „skôr áno“. Súčet kladných je teda dvojtretinový 69,7%. Vyžadovanie spätnej väzby nadriadeným o kvalite a úrovni vzdelávacej akcie po jej absolvovaní jednoznačne potvrdilo 25,6% respondentov. Prieskum ukázal, že meranie účinnosti absolvovanej vzdelávacej akcie na pracovisku sa uskutočňuje u 51,2% respondentov, naopak u 48,8% respondentov sa meranie účinnosti absolvovanej vzdelávacej akcie nerealizuje. Úplnú spokojnosť so systémom vzdelávania v práci uvádza 20,9% respondentov, pričom celkový počet kladných odpovedí bol 70%. 30% respondentov nevyjadrilo spokojnosť so systémom vzdelávania v práci.

Môžeme skonštatovať, že nadriadený do určitej miery zohľadňuje podnety zamestnancov pre výber vzdelávacej akcie a zároveň čiastočne požaduje spätnú väzbu o úrovni a kvalite absolvovanej vzdelávacej akcie. Napriek tomu meranie účinnosti absolvovanej vzdelávacej akcie prebieha na pracovisku len u 51,2% respondentov. Z toho vyplýva, že k spokojnosti so súčasným systémom vzdelávania v práci sa prikláňa 70% respondentov.

Pravidelné firemné vzdelávacie aktivity uprednostňuje 88,3% respondentov, potvrdzuje to súčet kladných odpovedí, 25,5% a 62,8%. Prieskumom sa zistilo, že respondentov na možnosti vzdelávať sa najviac motivuje možnosť získania nových informácií 62,8% a zlepšenie pracovných výsledkov 25,5%. Flexibilitu zamestnávateľa v zabezpečení vzdelávacej akcie ako reakciu na zmeny vonkajšieho a vnútorného

prostredia jednoznačne potvrdilo 20,9% respondentov pričom súčet kladných odpovedí bol 79%.

Prieskum ukázal, že respondenti vnímajú firemné vzdelávanie ako potrebné a podporujúce rozvoj znalostí, potvrdzuje to súčet správnych kladných odpovedí 39,5 a 58,1, spolu 97,6%. Prieskumom sme ďalej zistili, že pre 30,2% respondentov boli vzdelávacie akcie, ktorých sa u zamestnávateľa zúčastnili vždy prínosom. Väčšinou boli vzdelávacie akcie prínosom pre 55,8% respondentov a prínosom neboli pre 11,6% respondentov. K účasti na vzdelávacích akciách uviedlo pomerne kladný vzťah 60,4% respondentov a jednoznačne kladný vzťah potvrdilo 34,5% respondentov. Vplyv vzdelávacích aktivít na pozitívne ovplyvňovanie pracovného správania a dobrých vzťahov na pracovisku schvaľuje 11,6% respondentov, 30,2% respondentov skôr súhlasí a 18,6% respondentov skôr nesúhlasí. Nevedelo sa vyjadriť 37,2% respondentov.

Prieskum ukázal, že respondenti uprednostňujú pravidelné firemné vzdelávacie aktivity. Na možnosti vzdelávať sa ich najviac motivuje získavanie nových informácií. Respondenti vnímajú firemné vzdelávanie ako potrebné a podporujúce rozvoj znalostí. Prieskum tiež ukázal, že vzdelávacie akcie, ktorých sa u zamestnávateľa respondenti zúčastnili, boli pre nich väčšinou prínosom a majú k firemnému vzdelávaniu pomerne kladný vzťah. Rozdielne názory však panujú u respondentov vo vnímaní vplyvu vzdelávacích aktivít na pozitívne pracovné správanie a dobré vzťahy na pracovisku, preto sa 37,2% respondentov nevedelo vyjadriť.

3.6 Závěry a doporučení

Prieskumom sme zisťovali mieru spokojnosti zamestnancov so súčasným systémom vzdelávania v podniku a pôsobenie firemného vzdelávania na pracovnú motiváciu.

Vzhľadom na výsledky prieskumu môžeme skonštatovať, že hypotéza č. 1 sa nám potvrdila iba čiastočne. Zamestnanci sú so súčasným systémom vzdelávania v podniku skôr spokojní. Podnety od zamestnancov nadriadený pri výbere vzdelávacej akcie do určitej miery zohľadňuje. Zamestnanci sa stretávajú aj s požadovaním spätnej väzby od nadriadného o úrovni a kvalite absolvovanej vzdelávacej akcie. Napriek tomu meranie účinnosti absolvovanej vzdelávacej aktivity na pracovisku neprebíha v dostatočnej miere.

Hypotéza č. 2 sa nám z väčšej časti potvrdila. Zamestnanci skôr uprednostňujú pravidelné firemné vzdelávacie aktivity, získavanie nových informácií a zlepšenie pracovných výsledkov uvádzajú ako hlavné prvky možnosti vzdelávať sa. S flexibilitou zabezpečenia vzdelávacej akcie zo strany zamestnávateľa ako reakciou na zmeny vonkajšieho a vnútorného prostredia majú skôr kladné skúsenosti.

Hypotéza č. 3. sa nám väčšej časti potvrdila. K firemnému vzdelávaniu zaujímajú zamestnanci kladný postoj, väčšinou sa stáva pre zamestnancov prínosom, vnímajú ho ako potrebné pre rozvoj znalostí. Vplyv vzdelávania na správanie a dobré vzťahy na pracovisku nevedia zamestnanci dostatočne posúdiť a vyvolal rozdielnosť názorov.

Pre vedenie integrovanej siete regionálnych rozvojových agentúr by sme na základe výsledkov prieskumu odporúčali realizáciu prieskumu u zamestnancov orientovaného na zistenie podnetov okruhového zamerania pre obsah budúcich vzdelávacích aktivít. Prieskum bude vyžadovať celoplošnú účasť všetkých zamestnancov z hľadiska zistenia súčasných a budúcich vzdelávacích potrieb, špecifikáciu obsahovej stránky budúcich vzdelávacích aktivít, zamerania, dĺžku trvania, formy a stupňa pokročilosti. Zamestnanci prostredníctvom prieskumu získajú možnosť presnejšie pomenovať identifikačné znaky plánovaných firemných vzdelávacích aktivít potrebných pre rozvoj znalostí, odstraňovanie prípadných a ťažiskových nedostatkov.

Ako následný krok navrhujeme pre cieľovú skupinu zamestnancov, ktorá sa zúčastnila vzdelávacej aktivity, zaviesť prieskum spokojnosti absolvovanej vzdelávacej aktivity bezprostredne po jej ukončení. Pomocou prehľadných jednoduchých otázok zhrnutých do anonymného dotazníka tak môžeme zistiť úroveň odbornosti, kvalitu zabezpečenia, metódy výučby, rozsah poskytnutých učebných materiálov, profesionalitu lektora. Podobne sa vo výsledkoch môže odzrkadliť vplyv získaných informácií na motiváciu k zlepšeniu pracovných výsledkov zamestnancov absolvovanej vzdelávacej akcie. Výsledky prieskumu nám umožnia zhodnotiť postup výberu dodávateľov pre ďalšie vzdelávanie.

Zvýšenú pozornosť navrhujeme venovať meraniu účinnosti absolvovanej vzdelávacej akcie. Meranie účinnosti prebieha na pracovisku. Zameriava na porovnávanie úrovne vedomostí, zručností, postojov, motivácie a celkového prínosu pri zvládaní pracovných úloh zamestnancov pred a po vzdelávacej akcii. Nadriadený má možnosť voľby merania

efektivity u jednotlivca a skupiny, z krátkodobého a dlhodobého hľadiska. Výsledný efekt v kontraste s vynaloženými nákladmi nám umožní zavedenie opatrení pre maximalizáciu účinku vzdelávacej aktivity na motiváciu zamestnanca a jeho pracovný výkon.

Uvedené odporúčania majú docieľiť prehodnotenie súčasného stavu vzdelávania zamestnancov, ako aj účinnú implementáciu nových prvkov do systému vzdelávania. Zvýšenie miery kladného postoja zamestnancov k firemnému vzdelávaniu zohľadnením ich potrieb v kvalitnom vzdelávacom systéme sa prejaví rozvojom znalostí a ľahším zvládaním pracovných úloh, čo umožní väčší vplyv vzdelávania na motiváciu zamestnancov.

Správne nastavené firemné vzdelávanie ako prínos, nielen pre jednotlivca, by mohlo posilniť spoluprácu jednotlivých členov skupiny zamestnancov, čo môže byť prínosom pri rozvíjaní dobrých pracovných vzťahov.

ZÁVER

Práca Firemné vzdelávanie ako nástroj motivácie zamestnancov poukazuje na podstatu a dôležitosť vzdelávania na pracovisku. Vzdelávanie sa nezakladá len na samotnom učení sa a nadobúdaní nových poznatkov, s vzdelávaním súvisí aj samotný rozvoj osobnosti človeka. Ako sme v jednotlivých kapitolách špecifikovali, vzdelávanie je významovo širšie spojené s motiváciou a naopak. Pokiaľ je motivácia dobre mienená a správne smerovaná, spôsob vzdelávania u zamestnancov napomáha dobrým vzťahom a kolektívnej spätosti.

Úspešnosť firmy vo veľkej miere závisí aj od spôsobu, foriem a metód motivácie a nasledovných možnostiach pre vzdelávanie zamestnancov. Zamestnávateľ si vo svojej firme môže zvoliť akúkoľvek možnosť, prostredníctvom ktorej bude rozvíjať u pracovníkov chcenie pracovať plnohodnotne a plniť si svoje pracovné úlohy v takej miere, ako je to od nich požadované.

Vo vzťahu teoretickej a praktickej časti sme zisťovali spokojnosť zamestnanca so súčasným systémom vzdelávania vo firme a pôsobenie firemného vzdelávania na pracovnú motiváciu. Na základe troch stanovených hypotéz sme realizovali prieskum predložením anonymného dotazníka prieskumnej vzorke zamestnancov. Vyhodnotenie odpovedí nám pomohlo zobrazit' stav súčasného firemného vzdelávania hodnotený z pohľadu zamestnancov a zistiť, ako súčasný systém vzdelávania zohľadňuje ich potreby pre lepšie zvládanie pracovných úloh. Získané informácie nám pomohli pri navrhovaní zlepšení, ktoré môžu podporiť zatraktívnenie firemného vzdelávania, napomôcť pri zvyšovaní kvality

a úrovne vzdelávacích aktivít, čo v konečnom dôsledku môže výrazne prispieť k motivácii zamestnancov.

Účinné, systematické a pravidelné firemné vzdelávanie prispôsobené meniacim sa požiadavkám, podporujúce rozvoj znalostí a prehľbujúce pracovné schopnosti, umocňuje motiváciu zamestnancov pre napĺňanie stanovených cieľov a ďalšie vzdelávanie.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Prel. J. Koubek. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

BARTÁK, Jan. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1

BERRYOVÁ, Lilly M. *Psychológia v práci*. Bratislava : Pegas, 2009. ISBN 978-80-551-1842-0

BOČKOVÁ, Věra. Antologie textu k andragogice. In *Základy andragogiky*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7

BOROŠ, Július. Základy sociálnej psychológie. In *Výkonová motivácia*. Banská Bystrica : Pedagogická fakulta UMB Občianske združenie Pedagóg, 2008. ISBN 978-80-8083-623-8

HALBERŠTÁT, Ladislav. *Organizační chování*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2005. ISBN 80-86723-11-9

HARRISON, R. Employee Development. In *Řízení lidských zdrojů*. Prel. J. Koubek. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

HOMOLA, M. Motivace lidského chování. In *Výkonová motivácia*. Banská Bystrica : Pedagogická fakulta UMB Občianske združenie Pedagóg, 2008. ISBN 978-80-8083-623-8

HRONEC, Martin. *Ekonomické aspekty výchovy a vzdelávania*. Banská Bystrica : Pedagogická fakulta UMB Občianske združenie Pedagóg, 2010. ISBN 978-80-557-0055-7

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3

NÁKONEČNÝ, M. Psychologie osobnosti. In *Výkonová motivácia*. Banská Bystrica : Pedagogická fakulta UMB Občianske združenie Pedagóg, 2008. ISBN 978-80-8083-623-8

PALÁN, Z.- LANGER, T. *Základy andragogiky*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86-723-58-7

PARDEL, T. Motivácia ľudskej činnosti a správania. In *Výkonová motivácia*. Banská Bystrica : Pedagogická fakulta UMB Občianske združenie Pedagóg, 2008. ISBN 978-80-8083-623-8

PAŠKOVÁ, Lucia. *Výkonová motivácia*. Banská Bystrica : Pedagogická fakulta UMB Občianske združenie Pedagóg, 2008. ISBN 978-80-8083-623-8

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2447-5

SEDLÁK, Mikuláš. *Manažment*. Bratislava : IURA EDITION, 2007.
ISBN 978-80-8078-133-0

ŠAMONIL, Václav. *Úvod do studia personalistiky*. Praha : Univerzita
Jana Amose Komenského, 2003. ISBN 80-86723-02-X

TUMA, Miroslav. *Rozvoj ľudských zdrojov v samospráve*. Martin :
Združenie obcí regionálne vzdelávacie centrum, 2009. ISBN 978-80-969737-7-4

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha :
Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8

ZOZNAM TABULIEK, SCHÉM, GRAFOV

Tabuľka č.1.....	str. 23
Tabuľka č.2.....	str. 43
Tabuľka č.3.....	str. 49
Tabuľka č.4.....	str. 50
Tabuľka č.5.....	str. 51
Tabuľka č.6.....	str. 52
Tabuľka č.7.....	str. 53
Tabuľka č. 8.....	str.54
Tabuľka č.9.....	str. 55
Tabuľka č.10.....	str.56
Tabuľka č.11.....	str.57
Tabuľka č.12.....	str. 58
Tabuľka č.13.....	str. 59
Tabuľka č.14.....	str. 60
Tabuľka č.15.....	str. 61
Tabuľka č.16.....	str. 62
Tabuľka č. 17.....	str.63
Tabuľka č.18.....	str. 64
Schéma č. 1.....	str. 16
Schéma č. 2.....	str.37
Schéma č. 3.....	str.40
Schéma č.4.....	str.42
Schéma č.5.....	str.44

Graf č.1.....	str.49
Graf č. 2.....	str.50
Graf č.3.....	str.51
Graf č.4.....	str.52
Graf č.5.....	str.53
Graf č.6.....	str.54
Graf č.7.....	str.55
Graf č. 8.....	str.56
Graf č.9.....	str.57
Graf č.10.....	str.58
Graf č.11.....	str.59
Graf č.12.....	str.60
Graf č.13.....	str.61
Graf č.14.....	str.62
Graf č.15.....	str.63

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A-	Dotazník	I
-------------------	----------------	---

1. So systémom vzdelávania v práci som spokojný(á).

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie
- e) neviem sa vyjadriť

2. Môj zamestnávateľ zbiera podnety, aké vzdelávanie by som chcel(a) absolvovať.

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie
- e) neviem sa vyjadriť

3. Môj nadriadený požaduje spätnú väzbu o spokojnosti s úrovňou a kvalitou absolvovanej vzdelávacej akcie.

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie
- e) neviem sa vyjadriť

4. Realizuje sa meranie účinnosti absolvovanej vzdelávacej akcie?

- a) áno
- b) nie

5. Zamestnávateľ flexibilne zabezpečuje vzdelávacie akcie ako reakciu na zmeny vonkajšieho a vnútorného prostredia.

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie
- e) neviem sa vyjadriť

6. Firemného vzdelávania sa v priemere zúčastňujem:

- a) 1x ročne
- b) 2x ročne
- c) 3x ročne
- d) 4 a viac krát ročne
- e) neviem sa vyjadriť

7. Súčasný systém vzdelávania mi pomáha lepšie zvládať pracovné úlohy.

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie
- e) neviem sa vyjadriť

8. Uprednostňujem pravidelné firemné vzdelávacie aktivity.

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie
- e) neviem sa vyjadriť

9. Na možnosti vzdelávať sa ma motivuje.

- a) Možnosť kariérneho postupu
- b) Možnosť získania nových informácií
- c) Zlepšenie pracovných výsledkov
- d) Iné

10. Vzdelávacie aktivity, ktorých som sa zúčastnil u zamestnávateľa, hodnotím ako:

- a) Vždy pre mňa boli prínosom
- b) Väčšinou pre mňa boli prínosom
- c) Väčšinou pre mňa neboli prínosom
- d) Nevieť sa vyjadriť

11. Na vzdelávacích akciách sa zúčastňujem rád(a).

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie
- e) neviem sa vyjadriť

12. Firemné vzdelávanie vnímam ako potrebné a podporujúce rozvoj znalostí.

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie
- e) neviem sa vyjadriť

13. Vzdelávacie aktivity pozitívne ovplyvňujú pracovné správanie a dobré vzťahy na pracovisku.

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie
- e) neviem sa vyjadriť

Bibliografické údaje

Meno autora: Ľudovít Medvecký

Obor: Riadenie ľudských zdrojov

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Firemné vzdelávanie ako nástroj motivácie zamestnancov

Počet strán bez príloh: 70

Rok: 2012

Celkový počet strán príloh: 5

Počet titulov literatúry a prameňov: 19

Počet internetových zdrojov: 0

Vedúci práce: PaedDr. Vladimír Ušák