

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVOHOSPODÁRSKA FAKULTA V KOŠICIACH
KATEDRA MANAŽMENTU**

**VPLYV VZDELÁVANIA PRACOVNÍKOV
NA ICH MOTIVÁCIU**

BAKALÁRSKA PRÁCA

2018

LENKA SUČKOVÁ

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVOHOSPODÁRSKA FAKULTA V KOŠICIACH
KATEDRA MANAŽMENTU**

**VPLYV VZDELÁVANIA PRACOVNÍKOV
NA ICH MOTIVÁCIU**

BAKALÁRSKA PRÁCA

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko: Katedra manažmentu, denná forma
Vedúci záverečnej práce: Doc. Ing. Martin Mizla, PhD.

Košice 2018

LENKA SUČKOVÁ

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: 10.05.2018

.....

Pod'akovanie

Týmto by som chcela pod'akovať môjmu vedúcemu záverečnej práce Doc. Ing. Martinovi Mizlovi, PhD za jeho odborné vedenie, metodickú pomoc a cenné rady, ktoré mi poskytol pri jej vypracovaní.

ABSTRAKT

SUČKOVÁ, Lenka: *Vplyv vzdelávania pracovníkov na ich motiváciu.*

Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Katedra manažmentu.

Bakalárska práca, počet strán: 42, počet príloh: 2

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Martin Mizla, PhD

Cieľom bakalárskej práce je na základe teoretického poznania vplyvu vzdelávania na motiváciu pracovníkov analyzovať význam vzdelávania pre motiváciu pracovníkov organizácie a navrhnúť kroky na zvýšenie účinnosti foriem vzdelávania v pracovnej motivácii pracovníkov organizácie.

Práca v troch hlavných častiach zhŕňa teoretické poznatky o dôležitosti vzdelávania pracovníkov v ich pracovnej motivácii, ale aj o nástrojoch, ktorými organizácia motivuje pracovníkov vzdelávať sa; uvádza výsledky analýzy vzdelávania pracovníkov organizácie a vplyvu na ich pracovnú motiváciu; predkladá návrhy na také formy vzdelávania, ktoré by mohli zvýšiť pracovnú motiváciu.

Kľúčové slová: Motivácia, Vzdelávanie, Pracovníci, Analýza.

ABSTRACT

SUČKOVÁ, Lenka: *The Impact of Employees' Learning and Training on their Incentives*.
The University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Economics in Kosice,
Department of Management.

Bachelor Project, number of pages: 42, Appendixes: 2

Supervisor: Mr. Mizla, Martin, associate professor, Ing, PhD.

The bachelor project aims at the theory of learning and training and their impact on incentives of employees. It also discusses the role of learning and qualifications of employees and offers some possible improvements in workers' training. Effective training may have an impact on workers' incentives in businesses.

The project consists of three sections: theoretical information on learning and training and their key role they play in offering incentives. The project discusses the tools employed by organizations as incentives to encourage workers to keep on life-long learning. The project offers some suggestions about forms of learning to improve incentives for workers.

Key Words: Incentives. Learning. Workers. Employees. Analysis.

ZOZNAM OBRÁZKOV A GRAFOV

Obrázok 1 Základná schéma motivácie

Obrázok 2 Vzťah simulácia - osobnosť človeka - motivácia

Graf č. 1 Štruktúra respondentov podľa pohlavia.

Graf č. 2 Štruktúra respondentov podľa veku.

Graf č. 3 Štruktúra respondentov podľa vzdelania.

Graf č. 4 Štruktúra respondentov podľa dĺžky doby zamestnania.

Graf č. 5 Dôvody, kvôli ktorým sú zamestnancami spoločnosti.

Graf č. 6 V akej forme uprednostňujete účasť na školeniach a tréningoch.

Graf č. 7 Vnímanie motivácie zo strany spoločnosti.

Graf č. 8 Význam vlastnej práce pre zamestnancov.

Graf č. 9 Čím ste motivovaní spoločnosťou pri práci?

Graf č. 10 Negatívne aspekty v práci.

Graf č. 11 Vyberte a následne označte poradie dôležitosti z nasledujúcich faktorov.

Graf č. 12 Vyberte a následne označte poradie dôležitosti jednotlivých benefitov.

Graf č. 13 Ako by ste vyhodnotili doterajší systém benefitov pre zamestnancov (rovnaký pre všetkých) alebo by ste prijali variabilný benefičný systém?

OBSAH

ÚVOD	1
1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ - VPLYV VZDELÁVANIA NA MOTIVÁCIU PRACOVNÍKOV	3
1.1. Význam podnikového vzdelávania	3
1.2. Otvorené otázky vo vzdelávaní pracovníkov	7
1.3. Prekážky vzdelávania pracovníkov	9
1.4. Motivácia v pracovnom procese	11
1.4.1. Motivácia pracovníkov	11
1.4.2. Miesto vzdelávania v motivácii pracovníkov	16
1.5. Zhrnutie teoretickej časti	18
2. CIEĽ PRÁCE, METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA	19
2.1. Formulácia cieľov	19
2.2. Metodika práce a metódy skúmania	19
2.3. Formulácia hypotéz	20
2.4. Charakteristika spoločnosti ALFA, s.r.o.	21
2.5. Spôsob získavania informácií	24
3. PRAKTICKÁ ČASŤ PRÁCE - ANALÝZA VPLYVU VZDELÁVANIA NA MOTIVÁCIU PRACOVNÍKOV V SPOLOČNOSTI ALFA, S.R.O.	25
3.1. Analýza výsledkov prieskumu	25
3.1.1. Vzdelávanie ako podstatná zložka motivácie zamestnanca	25
3.1.2. Istota v zamestnaní	27
3.1.3. Kafetéria systém benefitov	30
3.2. Stručné zhrnutie výsledkov	30
4. ODPORÚČANIA PRE PRAX	32
ZÁVER	34
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	35
PRÍLOHY	38

ÚVOD

Vzdelávanie pracovníkov sa v súčasnosti stáva potrebnou, nie však bežnou súčasťou fungovania mnohých organizácií. Slúži predovšetkým na zvyšovanie kvality potenciálu ľudského kapitálu, umožňuje zvyšovanie konkurencieschopnosti organizácií na trhu práce a zároveň predstavuje možnosť osobného rozvoja pracovníkov.

Významným aktívom organizácie sa stávajú ľudia – pracovníci a ich znalosti sú zdrojom, ktorý má schopnosť tvoriť ekonomický úžitok. Preto sa dôraz dáva na sústavný a systematicky rozvoj tohto „v ľuďoch skrytého“ kapitálu. Systémové vzdelávanie pracovníkov sa stáva nástrojom na zosúladenie požiadaviek pracovnej činnosti a správania sa pracovníkov s plnením predmetu činnosti a úlohami organizácie a so zámermi čo najefektívnejšieho dosahovania cieľov organizácie. Vzdelávanie pracovníkov vo svojich formách a prejavoch tak predstavuje významný motivačný faktor organizácie a zároveň pracovníkov čo najefektívnejšie dosahovať ciele organizácie.

Z pohľadu organizácie vzdelávanie a odborná príprava patria k významným investíciám v oblasti ľudského kapitálu. V každej organizácii je potrebný iný typ vzdelávania, pretože primeranosť vzdelávania je pre každú spoločnosť iná v náväznosti na typ, zameranie, veľkosť organizácie, jej organizačnú kultúru a pod. Podľa názoru Armstronga, v niektorých organizáciách je sklon k účelovému vzdelávaniu kvôli vzdelávaniu, pričom existuje nebezpečie vzdelávania zamestnancov v oblastiach, ktoré neprinášajú žiadnu alebo minimálnu pridanú hodnotu v podobe zlepšenia výkonu v rozhodujúcich oblastiach činnosti organizácie. Dôležitá je teda analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb organizácie, čo predstavuje základné východisko systémového vzdelávania pracovníkov.

Vzdelávanie pracovníkov je významným a všeobecne uznávaným faktorom motivácie a je predpokladom úspešnosti pracovníkov v pracovnom procese. Motivácia je ľudská inšpirácia vo vnútri. Dokáže stimulovať zmysly človeka k tomu, aby dosahoval ciele, ktoré stoja pred ním. Má schopnosť stať sa motorom pracovnej sily pri budovaní úspechu organizácie. Zmysel motivácie je schopnosť spúšťať pohyb, silu, to čo

podmieňuje osobu konať, napr. silná túžba, strach a okolnosti. Je spájaná s obrovským nadšením a zanietením niečo uskutočniť alebo byť niekým, je príležitosťou na postup a osobný rast.

Vzdelávanie pracovníkov je upravené v siedmej časti Zákonníka práce pod názvom „Sociálna politika zamestnávateľa“ a vo vyspelých firmách je považované za imanentnú súčasť pracovného života tak zamestnávateľa, ako aj zamestnanca. Vzdelávanie pracovníkov je výrazom určitého druhu starostlivosti zamestnávateľa o zamestnancov, ktorý v konečnom dôsledku je spôsobilý priniesť úžitok obom stranám.

Cieľom bakalárskej práce je na základe teoretického poznania vplyvu vzdelávania na motiváciu pracovníkov analyzovať význam vzdelávania pre motiváciu pracovníkov organizácie a navrhnúť kroky na zvýšenie účinnosti foriem vzdelávania v pracovnej motivácii pracovníkov organizácie.

Práca v dvoch hlavných častiach zhŕňa teoretické poznatky o dôležitosti vzdelávania pracovníkov v ich pracovnej motivácii, ale aj o nástrojoch, ktorými organizácia motivuje pracovníkov vzdelávať sa; uvádza výsledky analýzy vzdelávania pracovníkov organizácie a vplyvu na ich pracovnú motiváciu.

V návrhovej časti tejto práce, na základe vykonaných analýz a zistení z dotazníka, uvádzame podnety na také formy vzdelávacích aktivít, ktoré môžu v konečnom dôsledku zvýšiť záujem pracovníkov o prácu a tým prispieť k lepšiemu pracovnému výkonu a menšej chybovosti produkcie.

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ - VPLYV VZDELÁVANIA NA MOTIVÁCIU PRACOVNÍKOV

Pre poznanie firemného vzdelávania organizácie (podniku, spoločnosti) a následný návrh optimalizácie programu vzdelávania v systéme motivácie je potrebné, v súlade s cieľom práce, definovať, popísať a špecifikovať teoretické základné pojmy, ktoré so systémom vzdelávania a jeho motivačných vplyvov úzko súvisia.

1.1. Význam podnikového vzdelávania

Pracovníci, resp. ľudský kapitál majú jedinečnú schopnosť prinášať podniku pridanú hodnotu. Ľudský kapitál je „súhrn vrodenej a získanej schopnosti, vedomostí, zručností, skúseností, návykov, motivácie, talentu a energie, ktorými ľudia disponujú a ktoré v priebehu určitého obdobia môžu byť využívané k výrobe produktov.“¹

Efektívnym využívaním ľudského kapitálu sa zaoberá riadenie ľudských zdrojov, ktoré má za úlohu „vytvoriť logický, úplný a jednotný rámec pre rozvíjanie ľudí.“²

Rozvoj ľudských zdrojov prebieha v organizáciách najmä prostredníctvom vzdelávania. Z tohto dôvodu nemôžu byť len okrajovou činnosťou podniku, ide o kontinuálny proces, ktorý je ucelený a systematický. Autori Vodák a Kucharčíková uvádzajú, že vzdelávanie pracovníkov je prostriedkom vyladenia sa meniacich nárokov na pracovnú činnosť, kvalifikáciu, správanie sa zamestnancov za účelom účinnejšieho dosahovania strategických cieľov. Vzdelávanie je vážnym znakom, ktorý zamestnancom predkladá, že si ich vedenie váži a pozoruje v nich budúcnosť. Umožňuje im docieľiť vyšší stupeň uspokojenia pri plnení pracovných povinností a zároveň im ponúka vyššiu konkurencieschopnosť na pracovnom trhu.³

Vzdelávanie je proces, v ktorom si jedinec prostredníctvom vyučovania osvojuje sústavu poznatkov a činností, ktorú vnútorne spracováva do vedomostí, znalostí, zručností

¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektívni vzdelávaní zamestnanců*. 2. vyd. Praha, 2011 s. 34.

² ARMSTRON, M.: *Řízení lidských zdrojů*, 8. Vydanie, s. 467, Praha, 2002

³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektívni vzdelávaní zamestnanců*. 2. vyd. Praha, 2011 s. 76

a návykov. Vzdelávanie „zaist’uje, aby pracovníci podniku mali znalosti a zručnosti potrebné k uspokojivému vykonávaniu práce nielen v súčasnosti, ale aj v budúcnosti, aktualizuje ich technické a technologické znalosti v súlade s technickým rozvojom a zvyšuje ich spokojnosť a väzbu na podnik“⁴.

Firemné (ďalej aj podnikové) vzdelávanie je chápané ako „súhrn vzdelávacích aktivít zaist’ovaných pracovnou organizáciou so zámerom doplniť (t.j. rozšíriť alebo zvýšiť), alebo zmeniť štruktúru kompetencií (resp. kvalifikácií) pracovníkov a odstrániť tak obvykle negatívny rozdiel medzi aktuálnou a požadovanou mierou rozvoja kompetencií, resp. medzi tzv. subjektívnou a objektívnou kvalifikáciou“⁵. K tejto definícii sa prikláňa aj Bartoňková, ktorá firemné vzdelávanie popisuje ako „hľadanie a následné odstraňovanie rozdielu medzi tým „čo je“ a tým, „čo je žiaduce““. Vo všeobecnosti môžeme firemné vzdelávanie definovať ako súhrn vzdelávacích akcií zaist’ovaných podnikom, resp. podporným podnikovým útvarom⁶.

Na firemné vzdelávanie sa dá taktiež nahliadať v širších súvislostiach v kontexte celoživotného vzdelávania ako len z hľadiska organizácie a jej strategických a rozvojových potrieb. Vzdelávanie, učenie a rozvoj zamestnancov by malo byť vnímané nie len ako nákladová položka, ale skôr ako investícia do rozvoja podniku cez rozvoj jej pracovníkov. Na pracovníkov sa dnes nenazerá ako na vyčerpatel’ný zdroj, naopak, oveľa viac sa považujú za zdroj konkurenčnej výhody resp. nositeľov znalostí.⁷

„Podporou rozvoja a osobného rastu pracovníkov prispievajú podniky ku skvalitňovaniu produkcie, zefektívňovaniu interných procesov a rozvoju podniku ako celku. Tým sa podnikové vzdelávanie stáva rozhodujúcim faktorom zvyšovania konkurencieschopnosti podniku na dnešných trhoch“⁸.

Primárnym cieľom firemného vzdelávania je zosúladiť kvalifikačnú štruktúru zamestnancov s aktuálnymi požiadavkami pracovných činností. V rámci tohto pohľadu je

⁴ KOUBEK, J.: Personální práce v malých podnicích, 4. dopl. vyd. Praha, 2007, s. 139.

⁵ VETEŠKA, J., VACÍNOVÁ, T. a kol.: Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století. 1. vyd. Praha, 2011, s. 158.

⁶ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: Vzdelávanie a rozvoj podľa kompetencií. 1. vyd. Praha, 2008, s. 13.

⁷ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: Vzdelávanie a rozvoj podľa kompetencií. 1. vyd. Praha, 2008, s. 14.

⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vyd. Praha, 2011, s. 85.

firemné vzdelávanie jedným z rozhodujúcich strategických personálnych procesov, ktoré je v úspešných podnikoch prepojené s procesmi plánovania ľudských zdrojov, získavania a výberu pracovníkov, formovania a rozmiestňovania pracovníkov, hodnotením a odmeňovaním pracovníkov a ich vonkajšou mobilitou.⁹

Vzdelávanie pracovníkov Kachaňáková charakterizuje ako stály proces, ktorým sa prispôsobuje a mení pracovné správanie, úroveň vedomostí a zručností a motivuje pracovníkov podniku k tomu, aby sa učili na základe rôznych metód. Výsledok vzdelávania smeruje k tomu, že sa zníži rozdiel medzi aktuálnymi kompetenciami pracovníkov a tými požadovanými.

Kvalifikačná príprava je zámerom podnikového vzdelávania prostredníctvom nasledovného:

- Adaptácia – orientácia
- Kvalifikačné prehlbovanie – doškolenie
- Rekvalifikácia – preškolenie

Rozvoj zamestnancov predpokladá zvládnutie objemu vedomostí a zručností, ktoré budú dostatočné na prípravu a plnenie úloh aj v budúcnosti, teda je smerované na kariéru zamestnancov.¹⁰

Koubek k tomu uvádza: „Prispôsobovanie pracovných schopností zamestnancom meniacim sa požiadavkám pracovného miesta, t.j. prehlbovanie pracovných schopností (flexibilita v rámci pracovného miesta, teda akási pozdĺžna, longitudinálna flexibilita) je hlavnou úlohou podnikového vzdelávania zamestnancov“¹¹.

Vzdelávací cyklus pracovníkov podniku sa začína zistením potrieb formovania pracovných schopností. Následnou fázou je plánovanie vzdelávania, v ktorej sú riešené otázky rozpočtu, časový plán, určenie zamestnancov, ktorí školenie potrebujú, oblasť, obsah a metóda školenia a pod. Tretia fáza cyklu je vlastným procesom školenia, vlastnej

⁹ TURECKIOVÁ, M.: Vzdelávanie v organizácii. In Človek v pracovnom prostredí, Monografia. 1. vyd. Banská Bystrica, 2007. s. 111-112.

¹⁰ KACHAŇÁKOVÁ, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava, 2013, s.120-121.

¹¹ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: *Základy moderní personalistiky*. 4. dopl. vyd. Praha, 2007, s. 238.

realizácie vzdelávacieho procesu. Vyhodnocovanie výsledkov je posledná fáza vzdelávania spojená s vyhodnocovacou účinnosťou vzdelávacieho programu s použitím metód.¹²

Úspešnosť vzdelávacieho procesu je podmienená voľbou správnej metódy vzdelávania. Koubek metódy vzdelávania rozdelil do dvoch skupín:

1. Vzdelávanie na pracovisku – metóda využívaná na konkrétnom pracovnom mieste, spojená s vykonávaním pravidelných pracovných úloh napr. coaching, inštruktaž pri výkone práce, mentoring, rotácia práce, counselling, poverovanie úlohou, asistovanie, mentoring, rotácia práce...
2. Vzdelávanie mimo pracoviska – prednáška spojená s diskusiou, prednáška, prípadové štúdie, demonštrovanie, workshop, simulácia, brainstorming, assessment centrá, hranie rolí, školenie hrou...¹³

Koubek prikladá rozvoju kvalifikácie a vzdelaniu veľký význam, lebo má potenciál viesť k motivácii ako sa dostať k vyšším odmenám alebo príležitosti k vyššiemu zárobku.¹⁴ Hlavným prínosom odbornej prípravy sa považuje podľa Blondella a kol.:

1. pozitívny vplyv nielen na súčasnú ale aj na budúcu pracovnú pozíciu (status zamestnanca);
2. vyškolení zamestnanci majú menšiu pravdepodobnosť ukončenia pracovného pomeru alebo prepustenia;
3. u vyškolených zamestnancov je väčší predpoklad, že nebudú dlhodobo nezamestnaní.¹⁵

Koubek ponúka názor, že podnikovým vzdelávaním zamestnancov sa formujú pracovné schopnosti v širších rozmeroch, vrátane usporiadavania sociálnych vlastností, ktoré sú potrebné k vzniku zdravých medziľudských vzťahov medzi zamestnancami.¹⁶

¹² KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4 rozš. a dopl. Vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 243-244. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4 dopl. vyd. Praha, 2007, s. 250-251. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4 dopl. vyd. Praha, 2007, s. 262. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁵ BLONDELL, R. et al.: *Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy*. [online]. [cit. 2011.06.01]. In *Fiscal Studies*. Vol. 20, no. 1, 1999. p. 123. dostupné na: < <http://www.ifs.org.uk/fs/articles/0017a.pdf> >

¹⁶ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha, 2011 s. 76. ISBN 978-80-247-3651-8.

Systematický prístup k vzdelávaniu môžeme vnímať ako „logický vzťah medzi následnými štádiami v procese analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb, plánovania, realizácie a hodnotenia vzdelávania. Každé z týchto štádií je možné rozpracovať pre potreby konkrétnej firmy a konkrétnych vzdelávacích aktivít do ďalších dielčích krokov.“¹⁷

Koubek zdôvodnil ciele systematického podnikového vzdelávania:

- odborná príprava zamestnancov,
- formovanie pracovných schopností zamestnancov k potrebám podniku,
- sústavné zlepšovania kvalifikácie, zručností, znalostí a schopností pracovníkov,
- zvyšuje pracovný výkon, pracovnú produktivitu, kvalitu výrobkov a služieb v porovnaní s iným spôsobom vzdelávania,
- skôr dokáže odhaliť straty pracovnej doby, ktorá súvisí so vzdelávaním, lepšie eliminuje tieto straty pomocou organizačných opatrení,
- je predpokladom zdokonaľovania vzdelávacieho procesu,
- predkladá riešenia na zlepšenie pracovného výkonu jednotlivcov – hodnotenie zamestnanca v poslednej fáze,
- zlepšuje motiváciu zamestnancov, upevňuje ich vzťahy k podniku,
- zlepšuje obraz atraktivity podniku na trhu práce a umožňuje ľahšie získavanie nových zamestnancov,
- zvyšuje sociálne istoty,
- zlepšuje kvalitu a tržnú cenu jednotlivcej pracovnej sily, zvyšuje šance zamestnancov vo vnútropodnikovom ale aj na vonkajšom trhu práce,
- zrýchľuje sociálny a personálny rozvoj zamestnancov, zabezpečuje funkčný a platový postup,
- zlepšuje pracovné a medzil'udské vzťahy.¹⁸

1.2. Otvorené otázky vo vzdelávaní pracovníkov

Hlavnou charakteristikou systematického vzdelávania je jeho nepretržitý priebeh „v rámci opakujúceho sa cyklu identifikácie potrieb, plánovania, realizácie a vyhodnocovania,

¹⁷ 17 BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha 2010, s. 108

¹⁸ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4 dopl. vyd. Praha, 2007, s. 471. ISBN 978-80-7261-168-3.

kde sa skúsenosti z predošlých cyklov využívajú v cykloch ďalších a vzdelávanie sa tak neustále zlepšuje. Systematické vzdelávanie je teda v organizáciách neustále prítomné a formuje nie len znalosti, zručnosti a schopnosti potrebné k súčasnému výkonu práce, ale pripravuje ľudí i na zmenu, čini z nich flexibilnú pracovnú silu.“¹⁹

Sablík odporúča, aby vedenie podniku v dostatočnom predstihu získalo podklady o potrebách, cieľoch organizácie prípadne o nedostatkoch organizácie a aj napriek týmto podkladom je možné, že nedokážu predvídať komplexne nové trendy. Je dôležité, aby spolupracovali s odborníkmi z odvetví, ktorí sa špecializujú v iných oblastiach a na ľudské zdroje.²⁰

Východiskové otázky, ktoré sú potrebné zodpovedať v súvislosti so vzdelávaním sú:

- Čo vzdelávať – oblasť určuje organizácia s poukázaním na spoločenský prieskum a mienku spoločnosti;
- Ako vzdelávať – najprv je potrebné vypracovať pozorovania a následne ich vyhodnotiť. Na základe toho vypracovať rozdielne postupy pri vzdelávaní starších pracovníkov a mladších pracovníkov, ktorí majú rozdielne vedomostí a skúsenosti. Záleží na každom jedincovi zvlášť ako to dokáže prijať. Vzdelávanie nemá narušovať pracovný proces.
- Koho vzdelávať – školenia sa vykonávajú so súhrnnými informáciami a nie len kvôli jednej, ďalej sa vypracováva strategický plán a analýza zamestnancov, ktorí ho pomôžu zrealizovať. Najvhodnejšia skupina na vzdelávanie sú mladí absolventi, lebo majú kreatívne myslenie a ešte nemajú zabehnutú formu práce. Zamestnanci, ktorí pracujú v organizácii dlhšie ako dvadsať rokov sú už tzv. zabehnutí a nové smery prijímajú problematicky.
- Prečo vzdelávať – vytváranie motivácie vzdelávania sa;
- Kedy vzdelávať – vypracovať časový harmonogram vzdelávania.

¹⁹ ARMSTRONG, M.: In BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha 2010, s. 109-110.

²⁰ SABLÍK, J.: *Motivačný program ako nástroj manažmentu podnikového vzdelávania*. Žilina, 1997, s. 23. ISBN 80-85348-38-1.

Pri zodpovedaní všetkých otázok môže dôjsť k výberu konkrétnej formy vzdelávania. Zamestnanci môžu byť vzdelávaní prostredníctvom interných ale aj externých foriem vzdelávania.²¹

Významným faktorom vo vzdelávacích činnostiach je spätná väzba. Spätná väzba je zaujímavá hlavne pre lektorov, ktorí realizujú samotné vzdelávanie. Signalizuje, či školenie prebieha správne, či je dostatočne zaujímavé pre poslucháčov alebo je potrebná zmena, či je potrebná korekcia formy a spôsobu realizácie vzdelávania.

1.3. Prekážky vzdelávania zamestnancov

Negatívne skúsenosti a problémy systematického vzdelávania uvádzajú viacerí autori: Podľa názoru autorov L. Bekö a L. Dobšoviča podnikové vzdelávanie za ostatné obdobie stagnuje, pretože jeho ciele, ktoré sa od neho očakávajú sa nedostavili. Aj napriek absolvovaným vzdelávacím aktivitám akou je efektívna komunikácia, spolupráca v tímoch, tréning na obchodné zručnosti a iné špecifické formy vzdelávania, požadovaný výsledok neprináša. Dôvod neúspechu vzdelávania môže byť v tom, že aktéri, teda zamestnanci nemali motiváciu sa vzdelávať a ďalej aplikovať do praxe nadobudnuté vedomosti. Problémy vo vzdelávaní môžu súvisieť s medziľudskými vzťahmi na pracovisku alebo veľkou záťažou zamestnancov. Tieto aspekty je potrebné poznať a riešiť, pretože tieto aktivity sú spojené s finančnou záťažou pre podnik, organizáciu. Ak už spoločnosť investuje do vzdelávania, očakáva prínosy vzdelávaných – zamestnancov vo forme motivácie, aplikovanie nadobudnutých vedomostí a zručností, čo následne smeruje k vyššej výkonnosti, a odraze v celkovom chode podniku.²²

Vzdelávanie môže byť neuspokojivé a dôvody, pre ktoré došlo k zlyhaniu, môžu byť podľa Bartoňkovej nasledovné:

- „Nedostatočné prepojenie s obchodnými cieľmi
- Neschopnosť rozpoznať vhodné riešenia, ktoré sa nevzťahujú priamo k vzdelávaniu (napríklad odmeňovanie, popis práce)
- Neschopnosť pripraviť prostredie vhodné pre vzdelávanie
- Nedostatočná podpora manažmentu

²¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektívni vzdelávaní zamestnanců. 2. vyd. Praha, 2011 s. 76. ISBN 978-80-247-3651-8.

²² PETROVIČOVÁ, L. : Bakalárska práca: Vzdelávanie zamestnancov vo vybraných odvetviach. Bratislava: VŠM Trenčín, 2011, s. 11.

- Neadekvátne ciele
- Príliš drahé riešenie
- Pohľad na vzdelávanie ako jednorazovú udalosť
- Prehliadnutie zodpovednosti účastníkov vzdelávacieho procesu
- Nedostatočný záväzok a zapojenie sa zo strany riadiacich pracovníkov
- Neschopnosť poskytovať spätnú väzbu a využívať informácie o výsledkoch.²³

Význam vzdelávania „rastie v súvislosti so zmenami technológií a potrebami neustáleho získavania nových poznatkov všeobecne obyvateľstvom, a osobitne zamestnanými osobami. Ďalšie vzdelávanie sa môže uskutočňovať bezprostredne v organizáciách a firmách ako súčasť zamestnania, alebo mimo neho, a vtedy má charakter záujmového, občianskeho alebo iného vzdelávania, ktoré účastníkovi umožňuje uspokojiť jeho záujmy a zapojiť sa do života občianskej spoločnosti“.²⁴ Na každého jedinca pôsobia iné aspekty sociálneho prostredia, nakoľko od nich závisí v akom rozsahu sa človek stane nielen spoločensky užitočným.

Vzdelávanie je jedným z aspektov, ktoré sa dotýka priamo človeka a jeho motívov činnosti. V praktickej aplikácii systematického vzdelávania pracovníkov je často kladená otázka, či pracovníci sú spokojní s tým, ako funguje firemné vzdelávanie a ako prispieva na motiváciu a rozvoj pracovníkov:

Podľa poznatkov vzdelávacích organizácií sú to najmä otázky :

- Vnímate, že o štandardný spôsob školení prestáva byť záujem?
- Vnímate, že ľudia si žiadajú konkrétnu podporu ako zvládnuť nové výzvy a riešiť komplexné projekty?
- Sťažujú sa ľudia na rast zodpovednosti, viac úloh a projektov?
- Cítia sa ľudia preťažení a nedocenení? Vyhrážajú sa vám vaše talenty a kľúčoví ľudia odchodom z vašej firmy?
- Prestáva vám fungovať klasický spôsob komunikácie?

²³ BARTOŇKOVÁ, H. : *Firemní vzdelávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníku*. Praha, 2010, s. 31. ISBN 978-8024-7291-45.

²⁴ BRZICA, D. a kol.: *Motivácia aktérov pri smerovaní k znalostnej spoločnosti*. Bratislava, 2014. s.161. ISBN978-80-7144-240-0.

Organizácie tak často riešia nielen vhodné formy vzdelávania, efektívnosť systému vzdelávania, ale aj neochotu pracovníkov vzdelávať sa. Nezastupiteľnú úlohu a rastúci význam vo vzdelávaní pracovníkov má náležitá motivácia pracovníkov a samotnej organizácie.

1.4. Motivácia v pracovnom procese

Pre každú prácu je dôležitá osoba, ktorá prácu vykonáva a motivácia daného pracovníka k výkonu konkrétnej práce. V rozsiahlej odbornej literatúre je mnoho definícií pojmov „motivácia“, „motív“, „stimul“ a sú prezentované poznatky z aplikácie motivačných faktorov. V našej práci sa sústreďujeme predovšetkým na okruh motivácie v pracovnom procese a na analýzu významu vzdelávania v motivácii pracovníkov.

1. 4. 1. Motivácia pracovníkov

Motivácia je v odbornej literatúre chápané ako aktivizovanie určitého vnútorného stavu, prostredníctvom vonkajších podnetov.

Vnútnú motiváciu Herzberg definoval ako „motiváciu vychádzajúcu zo samotnej práce“. K tej dochádza, keď ľudia cítia, že práca, ktorú vykonávajú, je vnútorne zaujímavá, podnetná a dôležitá a je v nej obsiahnutá právomoc a zodpovednosť (pocit, že máme kontrolu nad svojimi vlastnými možnosťami), autonómia (voľnosť konať), príležitosť využívať a rozvíjať zručnosti a schopnosti a príležitosť k rastu a postupu v hierarchii pracovných funkcií.

Vonkajšou motiváciou sa chápe to, čo sa robí pre ľudí, aby sme ich motivovali. „Tvorí ju odmeny, ako napríklad zvýšenie platu, uznanie, pochvala alebo povýšenie, ale tiež tresty, ako napr. disciplinárne konanie, odopretie platu alebo kritika.“²⁵

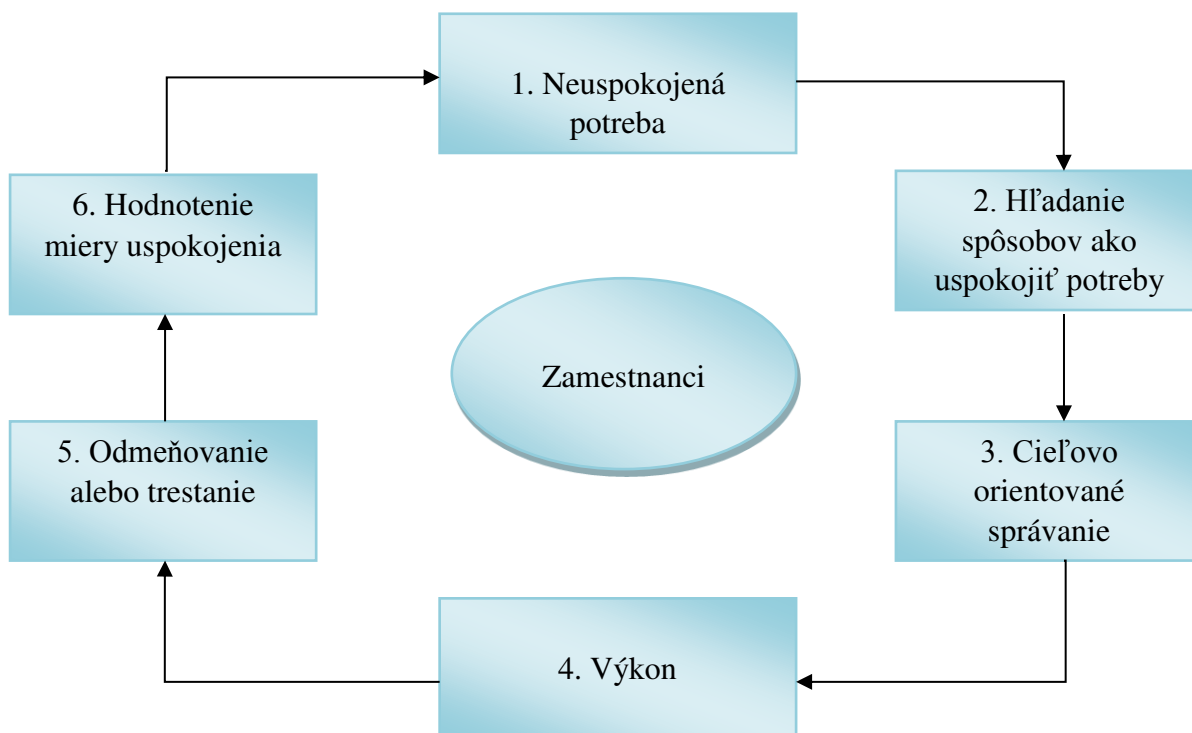
Proces motivácie

„Konanie a správanie pracovníka je motivované v dimenziách smeru, intenzity a vytrvalosti, resp. stálosti. Tieto črty motivácie vyjadrujú orientáciu činnosti, množstvo

²⁵ ARMSTRONG, M.: *Odměňování pracovníků*, Praha, 2009, srt. 448, ISBN-978-80-247-2890-2 s.110.

energie, ktoré je pracovník ochotný vynaložiť na dosiahnutie cieľa, silu prekonávať prekážky, ktorá sa viaže jednak na námahu a na čas.“²⁶

Proces, v priebehu ktorého dochádza k pracovnej motivácii, názorne popisuje základná schéma motivácie podľa Moorheada a Griffina (Obrázok 1).



Obrázok 1: Základná schéma motivácie

Zdroj : FUCHSOVÁ., KAVČAKOVÁ.,: *Manažment pracovnej motivácie*, Bratislava, 2004 , s.16

Motivácia pracovníkov v pracovnom procese je súhrnom jednotlivých operácií. V Obrázku 1 je motivácia znázornená ako proces, ktorý sa začína a zároveň aj končí u pracovníkov a je tak vlastne kolobehom. Začína u pracovníkov u ich neuspokojených potrieb a hľadaní možností ako ich uspokojiť, ďalším krokom je orientovať svoje správanie tak, aby potreby pracovníkov boli uspokojené. Následným postupom je urobiť samotný úkon, pre ktorý sme sa rozhodli a on samotný vlastne môže byť uspokojením potrieb pracovníkov. No k dokončeniu motivácie patrí aj odmeňovanie a trestanie. Tento krok je dôležitým krokom v procese motivačného kolobehu. Je krokom aj pre ďalšie motivačné procesy. A posledným no nie menej dôležitým krokom je hodnotenie miery uspokojenia

²⁶ FUCHSOVÁ., KAVČAKOVÁ.,G.: *Manažment pracovnej motivácie*, Bratislava, 2004, str.170, ISBN-80-89018-66-1 s.15.

pracovníkov. V tomto kroku je zároveň aj ďalší stimul k opätovnému procesu motivácie pracovníkov.

Finančná odmena (plat, príp. podiely na zisku) nie sú zďaleka jediným dôležitým motivačným faktorom. Jednotlivé vonkajšie motivačné faktory predstavujú oveľa širšie podmienky a každá z nich nemusí na každého jednotlivca pôsobiť rovnako.

Každá motivácia zahrňuje úsilie, vytrvalosť a ciele. Je v nej zahrnuté aj pranie človeka odvieť výkon. Existujúci výkon je to, čo manažéri môžu hodnotiť, ak chcú nepriamo rozpoznať pranie a ambície pracovníka. „Ak je pracovný výkon jedinca považovaný za neuspokojivý, býva spravidla prepustený, ale to môže súvisieť aj s jeho nedostatočnou motiváciou. V mnohých prípadoch je to iste pravda. Problémy výkonu však nebývajú automaticky spôsobené nízkou úrovňou motivácie. Zlý výkon môže byť spôsobený i inými faktormi, napr. nedostatkom príležitostí, či nedostatkom vedomostí a skúseností. Nemožno hneď dôjsť k záveru, že problémy s pracovným výkonom sú problémy motivácie.“²⁷

V procese motivácie pracovníkov zohráva úlohu motív a stimulácia

Autori Bedrnová a Nový vysvetľujú **stimuláciu** ako vonkajšie pôsobenie na psychickú stránku človeka, ktorá vyúsťuje do určitých zmien jeho činnosti cez zmeny psychických procesov a zmenou jeho motivácie.

Podľa týchto autorov sú v tejto problematike motivácie dva základné pojmy a to *motív* a *stimul*. Motív predstavuje určitú vnútornú psychickú silu – popud tzv. pohnútku, ktorá môže byť chápaná ako dôvod správania človeka. Pojem „motív“ je tesne prepojený s pojmom „cieľ“. Stimulom možno nazvať akýkoľvek podnet, ktorý vyvoláva zmeny v motivácii človeka, pričom jeho cieľom je ovplyvniť motiváciu vonkajšími zásahmi.²⁸

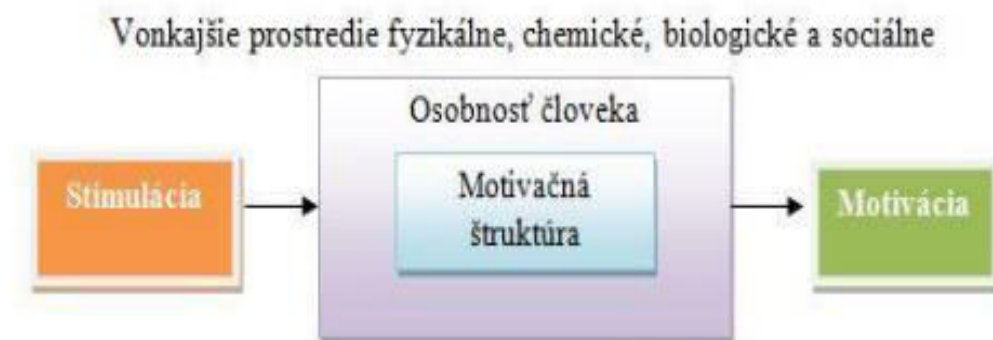
Obidvaja autori hovoria o vzťahu medzi stimuláciou a motiváciou, pričom do toho zasahuje osobnosť človeka s vlastnou motiváciou, ktorá premieta jeho vrodené a získané hodnoty, potreby, záujmy, návyky a skúsenosti, ktoré majú vplyv na spôsoby konania, teda vlastné vnímanie seba, úroveň aspirácie i jeho psychické situačné naladenie.

Autori Bedrnová a Nový hovoria o tom, že základnou podmienkou stimulácie, ktorá by bola šitá presne na mieru pracovníkov je znalosť ich osobnosti, rovnajúce sa

²⁷ LETOVANCOVÁ, E.: *Psychológia v manažmente*. 2.vyd. Bratislava, 2002.. s. 95.

²⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. : *Psychologie a sociologie řízení*. 2 roz. vyd. Praha, 2002, s. 222-223.

poznaniu motivačného profilu. Pracovnú motiváciu definujú ako prístup človeka nielen k práci ale aj ku konkrétnym okolnostiam pri jeho pracovnom uplatnení a pri konkrétnych pracovných úlohách, dá sa povedať, že vyjadrujú už konkrétnu podobu pracovnej ochoty jednotlivca.²⁹ Tento proces vyjadruje Obrázok č. 2.



Obrázok 2: Vzťah simulácia - osobnosť človeka - motivácia

Zdroj: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2 roz. vyd., s. 269.

Za **stimul** sa všeobecne považuje vonkajší podnet. Môže ním byť zmena v prostredí, môže to byť správanie sa vedúceho, zamerané na ovplyvnenie zamestnanca, alebo iný podnet zo sociálneho prostredia. Teda akýkoľvek vonkajší alebo vnútorný činiteľ, ktorý vyvoláva určité zmeny v motivácii človeka. V skutočnosti môžeme povedať, že naozaj všetko, čo môže firma svojmu zamestnancovi poskytnúť, to je pre neho významné. Môže to byť napr. upravená mzda, či akákoľvek iná hmotná odmena, môže to byť povzbudenie, no aj vylepšené pracovné podmienky, dohodnutý režim práce a atmosféra na pracovisku, osobnostná identifikácia s prácou, profesiou, firmou. Pravdaže tu patria aj externé stimulačné faktory, ako napr. celkový imidž firmy, jej povest', prestíž a pod.

„**Motív** – uvedomená pohnútk, podmieňujúca činnosť pre uspokojenie nejakej potreby človeka. Motív, ktorý vzniká na základe potreby, je jej viac-menej adekvátnym odrazom. Motív je určitým zdôvodnením a ospravedlnením vôľového správania sa, ukazuje vzťah človeka k potrebám spoločnosti. Motívy hrajú dôležitú úlohu pri hodnotení

²⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2 roz. vyd. Praha, 2002, s. 244.

konania a činov, pretože od nich závisí, aký subjektívny zmysel má konanie pre daného človeka.³⁰

Armstrong uvádza: „Všetky organizácie sa zaujímajú o to, čo by sa malo spraviť pre dosiahnutie trvalo vysokej úrovne výkonu ľudí. Znamená to venovať zvýšenú pozornosť najvhodnejším spôsobom motivovania ľudí pomocou takých nástrojov, ako sú rôzne stimuly, odmeny, vedenie ľudí a podmienok v organizácií, za ktorých túto prácu vykonávajú. Cieľom je samozrejme vytvárať a rozvíjať motivačné procesy a pracovné prostredie, ktoré napomôžu tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledky zodpovedajúce očakávaniam manažmentu.“³¹

Niektoré definície dokazujú, že motivácia je akousi hybnou silou, ktorá dodáva človeku, vnútorné presvedčenie na vykonanie cieľa. Napríklad autor Nakonečný uvádza, že pojem *motivácia* pochádza z latinského slova *moveo*, hýbem - vyjadruje prenesené hybné sily správania a jeho činitele. Vo svojej definícii pokračuje, že motivácia je procesom, ktorý udáva smer, silu a trvanie správania. Motív a motivácia sú prepojené, čo znamená, že cieľ s jeho intenzitou nemožno oddeľovať od seba lebo tvoria navzájom jednotu. Ďalej k definícii autor uvádza, že motív je hypotetickou dispozíciou procesu.³² V niektorých ďalších definíciách Nakonečný označuje H. Heckhausenovu definíciu motivácie ako motivovanie jednania s konkrétnym motívom. Je procesom, výberu medzi viacerými možnosťami správania, smerovanie k dosiahnutiu motivačno - špecifických - cieľových stavov a cieľ ich udržiava stále v chode.³³

Teória pracovnej motivácie zahŕňa obsahovo spôsob ako ľudia pri práci sa správajú určitým spôsobom a zároveň vyvíjajú konkrétne úsilie v určitom smere. Ďalej obsahuje to, čo majú organizácie urobiť na povzbudenie ľudí, aby dokázali uplatniť svoje schopnosti a vynaložili také úsilie a takým spôsobom, ktorý zabezpečí splnenie cieľov organizácie a aj uspokojenie ich vlastných potrieb. Predostiera v svojej teórii problematiku spokojnosti s prácou a faktormi, ktoré ju dotvárajú, a tiež vplyvom na pracovný výkon.³⁴

Podľa T. Kollárika možno motiváciu k práci zdefinovať aj ako odpoveď na otázku, ako a k čomu je nutné motivovať pracovníkov. Odpoveďou je, že je to hľadanie

³⁰ ADO, A. V. a kol. : *FILOZOFICKÝ SLOVNÍK*, 1. vyd. Bratislava: Nakladateľstvo Pravda, 1974, s. 345.

³¹ ARMSTRONG, M.: *Personální management*. 6. vyd. Praha, 1999, s. 219

³² NAKONEČNÝ, M.: *Lexikon psychologie*. 1. vyd. Praha: Vodnář, 1995, s. 75 . ISBN 80-852-5574-X.

³³ NAKONEČNÝ, M.: *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2004, s. 75 . ISBN 80-200-5574-X.

³⁴ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. VYD. Praha: Grada Publishing, s. 219. ISBN 80-7169-614-5.

súboru všetkých prostriedkov motivácie a jej smerovania a pôsobenia. Každý aspekt vo vzájomnej závislosti, pričom je potrebné brať do úvahy, že obsahujú viacero prvkov a to z dôvodu, že človek nepracuje len z jedného dôvodu a svojou prácou neplní len jediný cieľ. Motívy v práci možno rozdeliť na tri skupiny:

1. Aktívne motívy – majú za úlohu podnecovať k pozitívnemu pôsobeniu v práci (snaha presadiť sa, postúpiť alebo získať finančné ocenenie).
2. Podporujúce motívy – majú za úlohu vytvárať zázemie a podmienky pre samotný pracovný výkon (sociálna atmosféra, vzťahy medzi spolupracovníkmi).
3. Potláčajúce motívy – podnecujú pracovníkov k „nepracovnému“ správaniu (skupina fajčiarov v debate na chodbe).³⁵

„Motiváciu možno definovať ako komplex síl, ktoré pracovníka inšpirujú, aby zintenzívil svoju ochotu využívať vlastné schopnosti a poznatky na dosiahnutie istých cieľov. Pracovníci musia byť motivovaní vhodnými pracovnými podmienkami a celkovým prostredím (atmosférou). Vhodné motivačné faktory vytvárajú priaznivé prostredie pre pracovníkov, aby vynakladali čo najväčšie úsilie.“³⁶

1. 4. 2. *Miesto vzdelávania v motivácii pracovníkov*

Každá organizácia k dosahovaniu cieľov potrebuje motivovaných a výkonných pracovníkov, a v jej záujme je potrebné, aby prihliadala na teórie motivácie, ktoré vysvetľujú, čím sú zamestnanci motivovaní, a ako je tento proces dôležitý a ako motivácia všeobecne pôsobí. Žiadna z motivačných teórií neposkytuje absolútne všeobecne platné a prijateľné vysvetlenie správania pracovníkov. Preto je správne, aby boli použité kombinácie poznatkov, ktoré by umožňovali, aby pracovníci konali na vysokej úrovni všetky aktivity, ktoré sú žiadúce.

Armstrong hovorí, že *teórie motivácie*, skúmajú celý proces motivovania a utvárania motivácií. Zameriavajú sa na to, aby dali odpoveď prečo sa ľudia v pracovnom procese správajú určitým konkrétnym spôsobom a prečo smerujú svoje úsilie konkrétnym smerom. Uvádzajú príklady, z ktorých je možné čerpať pre organizácie idey

³⁵ KOLLÁRIK, T.: *Sociálna psychológia práce*. Bratislava, s. 113, 2002.

³⁶ BRZICA, D. a kol.: *Motivácia aktérov pri smerovaní k znalostnej spoločnosti*. Bratislava, 2014. s.17. ISBN978-80-7144-240-0

ako povzbudzovať zamestnancov takým spôsobom, aby mohli uplatniť svoje schopnosti a zároveň vynaložili úsilie takým spôsobom, aby boli naplnené ciele organizácie ako aj ich vlastné potreby. Teórie sú zamerané na spokojnosť s prácou, faktormi, ktoré ju ovplyvňujú, a vytvárajú vplyv na pracovný výkon zamestnancov“.³⁷

Z množstva motivačných teórií a rozdielnych náhľadov na motivácie uvádzame len niektoré v stručnom prehľade na zdôraznenie významu vzdelávania v motivácii pracovníkov organizácie :

- a) V Maslowovej teórii hierarchie potrieb sú z piatich úrovní zdôraznené dve :
 - Potreby uznania - potreba mať rešpekt, sebaúctu, byť rešpektovaný inými (prestíž) vo vlastných právomociach ako aj profesionálnej erudovanosti,
 - Potreby sebarealizácie – schopnosti osoby, jeho vedomosti, zručnosti, celkový osobnostný potenciál, viera človeka, čím je schopný sa stať.
- b) V Alderferovej teórii troch kategórií potrieb ERG je zahrnutá úroveň potrieb spolupatričnosti a potreba rastu.
- c) McClellandova teória úspechu uvádza potreby úspechu, priateľstva a spojenectva, moci. Podľa názoru M. Sedláka: správne vyvinutý prvý druh potreby je vhodný k vykonávaniu manažérskych funkcií, druhá potreba je vhodná pre tímovú prácu a tretia potreba pre prácu, v ktorej sú žiadaní draví a ctižiadostiví pracovníci.³⁸
- d) Bělohlávek hovorí o týchto motívoch:
 - peniaze – značným prísnom pre vedúcich sú ľudia, ktorí sú silne motivovaní peniazmi, ktoré majú k dispozícii;
 - osobné postavenie;
 - pracovné výsledky, výkon – energiou firmy sú ľudia, ktorí majú radi svoju prácu,
 - priateľstvo – túto skupinu ľudí motivuje dobrá atmosféra;
 - istota – títo ľudia majú radi to isté, netúžia po mimoriadnych príjmoch a uspokojia sa s málom;
 - odbornosť – patrí tej skupine ľudí, ktorí preferujú profesionálny rast;
 - samostatnosť – takí ľudia, ktorí majú problémy s nadriadeným nad sebou;

³⁷ ARMSTRONG, M. :*Personální management*. 1. vyd. Praha, 2007, s.221.

³⁸ SEDLÁK, M.: *Manažment*. 4.vyd. Bratislava, 2010. s. 173.

- o tvorivosť (kreativita).³⁹

e) F. Herzberg zostavil 10 základných faktorov, ktoré významne ovplyvňujú pracovnú motiváciu pracovníkov. Medzi nimi je príležitosť na postup definovaná ako súbor záruk, ktorý podnik poskytuje zamestnancovi v rovine možnosti zlepšiť si svoju ekonomickú situáciu, organizačný status alebo profesionálnu kvalifikáciu.

Vysoká motivácia k vzdelávaniu a rozvoju u zamestnancov zaistuje vysokú mieru transformácie výstupov vzdelávacej akcie. Základným momentom v sústave motivačných faktorov zamestnancov k vzdelávaniu je ich vnútorná potreba, ako je vidieť na Prípade motivačných faktorov k vzdelávaniu. Ak sa nám podarí vhodným stimulačným programom dosiahnuť vysokú mieru motivácie u zamestnancov, prejaví sa to v nasledovných oblastiach:

- o ochota zamestnancov neustále sa rozvíjať a učiť a celkový pozitívny vzťah zamestnancov k vzdelávaniu;
- o zamestnanci sú schopní využívať získané vedomosti a zručnosti štruktúrovane, podľa možností ich praktického využitia;
- o zvýši sa miera flexibilitnosti zamestnancov a ich ochota reagovať na zmeny profesiografických charakteristík ich pracovných zaradení;
- o zamestnanci menia svoj prístup k organizácii, jeho zákazníkom a ostatným záujmovým skupinám na pozitívnejší.⁴⁰

1.5. Zhrnutie teoretickej časti

V teoretickej časti sú uvedené základné pojmy spojené so vzdelávaním pracovníkov a jeho vplyvu na pracovnú motiváciu. Sústredili sme sa predovšetkým na zdôraznenie významu vzdelávania v motivácii jedinca, hľadali sme vyjadrenie tejto otázky v niekoľkých základných motivačných teóriách. Venovali sme sa, v súlade s cieľom bakalárskej práce, poznatkom o vzdelávacích aktivitách v motivačnom procese organizácie a prostriedkom, ktoré sú využívané v praxi v priamej spojitosti so vzdelávaním a motiváciou všetkých pracovníkov.

³⁹ BĚLOHÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno, 2003, s. 42-43.

⁴⁰ Příklad motivačních faktorů vzdělávání podľa : Vodák, Kucharčíková 2011, s. 104

2. CIEĽ PRÁCE, METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

2. 1. Formulácia cieľov

Témou bakalárskej práce je vzdelávanie a rozvoj pracovníkov ako kľúčový faktor motivácie pracovnej činnosti pracovníkov a úspešného chodu organizácie.

Hlavné ciele bakalárskej práce sú:

- teoretické poznanie vplyvu vzdelávania na motiváciu pracovníkov,
- analyzovať mieru významu vzdelávania pre motiváciu pracovníkov organizácie,
- v prípade zistenia nedostatkov navrhnúť konkrétne kroky na zvýšenie účinnosti foriem vzdelávania v pracovnej motivácii pracovníkov organizácie, ktoré sú implementovateľné do pol roka od prijatia.

Za čiastkové ciele práce sme stanovili:

- Zistiť, či vzdelávanie patrí k prioritám pracovníkov.
 - Zistiť, či existujúce motivačné faktory motivujú pracovníkov pre zotrvanie v spoločnosti.
 - Zistiť dôležitosť benefitov pri motivácii pracovníkov, ich spôsob poskytovania.
- Na základe výsledkov sa vynára nový cieľ – optimalizovať benefity spoločnosti.

2. 2. Metodika práce a metódy skúmania

Na splnenie cieľov práce sme použili: rešerš literatúry a zber informácií, analýzu prameňov a interných firemných predpisov, analýzu podnikových informácií, dotazníkový prieskum, riadený rozhovor a syntézu poznatkov.

Zameranie jednotlivých úkonov:

1. Základným krokom bol rešerš a preštudovanie literatúry a iných zdrojov zaoberajúcich sa danou témou a prezentovanie myšlienok slovenských a zahraničných autorov v oblasti vzdelávania, motivácie, motivačných faktorov

a rôznych motivačných teórii. Ďalšími pojmami, ktoré sme v tejto časti rozoberali, sú riadenie pracovného výkonu, stratégia riadenia ľudských zdrojov.

2. Nasledujúcou časťou vypracovania bakalárskej práce bola analýza danej konkrétnej spoločnosti. Hlavnou úlohou tejto analýzy bolo charakterizovať jej ciele a rozvojové aktivity na ich dosiahnutie.
3. Zostavili sme dotazník na zistenie informácií, údajov a názorov zamestnancov spoločnosti, v otázkach vplyvu vzdelávania na ich pracovnú motiváciu.
4. Riadeným rozhovorom s vedením organizácie sme získali odpovede na pripravené otázky v okruhu „*Vzdelávanie a motivácia pracovníkov*“.
5. Následne prebehol zber informácií, analýza a posúdenie jednotlivých procesov vzdelávania a ich motivačného účinku na zamestnancov.
6. V návrhovej časti tejto bakalárskej práce na základe vykonaných analýz a zistení z dotazníka uvedieme podnety na ďalšie vzdelávacie aktivity na zvýšenie motivácie zamestnancov, ale aj riadiacich pracovníkov, ktoré im môžu v konečnom dôsledku zvýšiť zapálenie pre prácu a tým prispieť k lepšiemu pracovnému výkonu.

Prieskumom bolo potrebné posúdiť existujúci motivačný program spoločnosti, či je dostatočný v oblasti vzdelávania, či vzdelávanie je pre nich dôležité. Faktory motivujúce pre zotrvanie v spoločnosti a aké benefity majú najvyššiu prioritu v motivácii. Mali sme možnosť viesť osobné nezáväzné konzultácie s niektorými respondentmi ako aj s vedením spoločnosti, ktoré sa aktívne a úzko zúčastňuje na pracovnom procese.

2.3. Formulácia hypotéz

K optimalizácii získaných údajov je dôležité overiť súvislosti medzi premennými, v čom tkvie význam formulácie hypotézy. Hlavným zmyslom stanovenej hypotézy je jej potvrdenie alebo vyvrátenie na základe spracovania údajov.

Pre účely tejto práce stanovujeme nasledovné hypotézy:

- **H₁:** Vzdelávanie ponúknuté pracovníkom aj v malom podniku je vnímané samotnými pracovníkmi ako dôležitý motivačný faktor pre výkon povolania.

- **H₂:** Pracovníkov motivuje k zotrvaníu v spoločnosti pocit istoty v práci a s tým spojená možnosť osobnostného a kariérneho rastu.
- **H₃:** Pracovníkom vyhovuje sloboda a variabilita pri rozhodovaní o výbere benefitov ako forma odmeny za prácu.

2.4. Charakteristika spoločnosti ALFA, s.r.o.

Spoločnosť, v ktorej prebiehal prieskum, je charakterizovaná iba v parametroch, ktoré sú nevyhnutné pre analýzu poznatkov v priamej spojitosti so vzdelaním a motiváciou všetkých pracovníkov. Na žiadosť vedenia skúmanej spoločnosti neuvádzame v práci skutočný názov.

Spoločnosť ALFA, s.r.o., ako IT spoločnosť, pôsobí od roku 1993 na Slovenska i v zahraničí. V jej hlavnom predmete činnosti je ponuka špeciálnych softvérových produktov ekonomického charakteru a účelových produktov pre výrobu a obchod. Pre svoju činnosť používa najmodernejšie technológie a svoje vývojové a servisné kapacity priebežne rozširuje. Predmet činnosti je vysoko náročný na prvotnú odbornú kvalifikáciu, komunikačné schopnosti a pracovné zručnosti pracovníkov organizácie. Z povahy aktivít spoločnosti objektívne tak vyplýva :

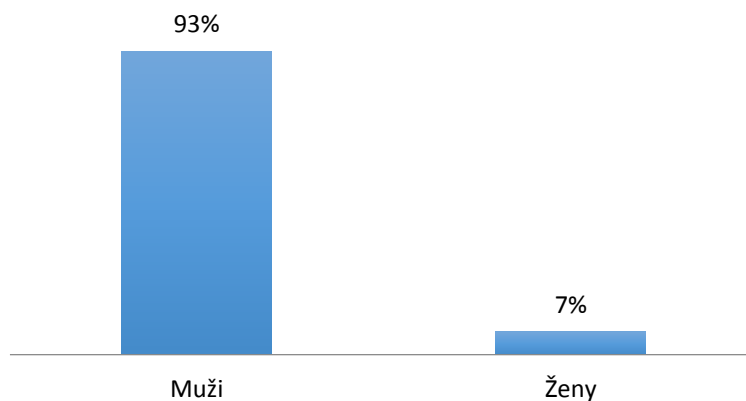
- potreba sústavného vzdelávania pracovníkov v nových technológiách výkonu práce,
- nevyhnutnosť motivácie k systematickému vzdelávaniu nielen pracovníkov, ale aj organizácie.

Skúmania sa zúčastnila výberová vzorka zamestnancov – všetci IT pracovníci v počte 36, všetci oslovení respondenti pracujú na rovnakom mieste, priemerný vek dosiahol 33 rokov. Zvolili sme dotazník najmä ako najefektívnejší pre jeho jednoduchosť vo vyplňaní respondentmi - pracovníkmi a pre predpoklad väčšej návratnosti späť. Pracovníci softvérovej spoločnosti po predložení dotazník vyplnili, ich návratnosť bola 80%, t. j. 29 respondentov.

Nasledujúca časť obsahuje grafy, kde sú znázornené základné štrukturálne údaje o skúmanom subjekte.

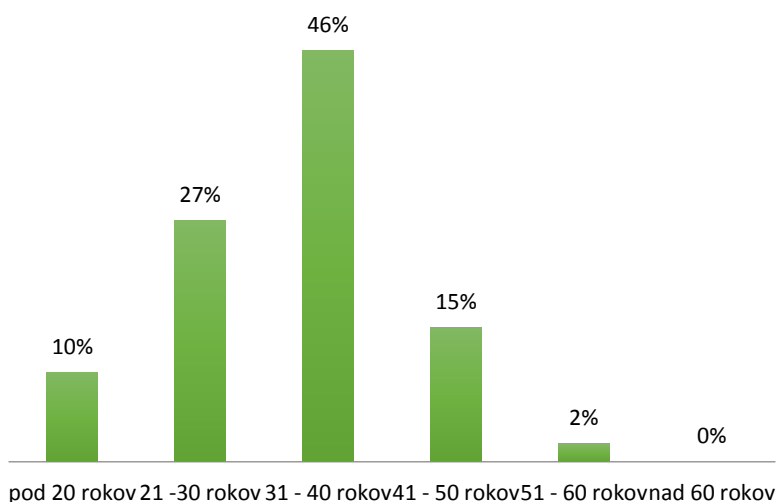
Organizácia v grafoch:

Graf 1: Štruktúra respondentov podľa pohlavia



V spoločnosti pôsobia v rozhodujúcej miere muži, predovšetkým na vývojových a servisných pozíciách, pričom manažment považuje zloženie firmy za optimálne.

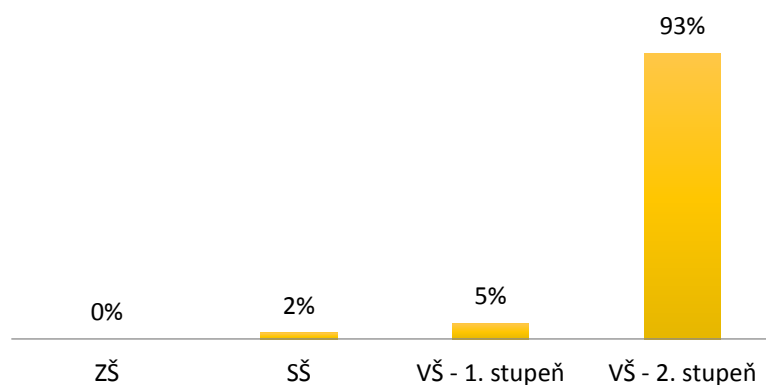
Graf 2: Štruktúra respondentov podľa veku



Priemer	33,62
Modus	35
Smerodajná odchýlka	8,66

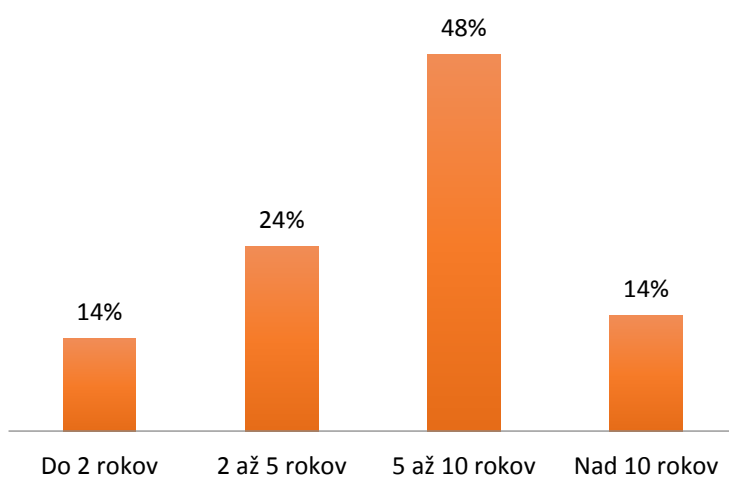
Priemerný vek v spoločnosti dosiahol 33 rokov a vo vekovej štruktúre prevažujú muži vo veku od 25 do 41 rokov s predpokladom potreby osobného rozvoja .

Graf 3: Štruktúra respondentov podľa vzdelania



Predmet činnosti softvérovej spoločnosti je vysoko náročný na prvotnú odbornú kvalifikáciu, čomu zodpovedá odborné zameranie vysokoškolsky vzdelaných pracovníkov. Z rozhovorov s manažmentom spoločnosti vyplýva požiadavka aj na stredoškolsky vzdelaných pracovníkov s potrebnými komunikačnými schopnosťami, jazykovými a pracovnými zručnosťami.

Graf 4: Štruktúra respondentov podľa dĺžky doby zamestnania



<i>Priemer</i>	6,67
<i>Modus</i>	6
<i>Smerodajná odchýlka</i>	4,12

Spoločnosť pôsobí na trhu 25 rokov a rozhodujúcu časť pracovníkov pracuje vo firme viac ako 6 rokov.

Rozhodujúcim predpokladom a požiadavkou manažmentu na pracovníkov je ochota prijímať prudko meniace sa podmienky právneho a ekonomického prostredia a z toho vyplývajúce nároky odberateľov.

2.5. Spôsob získavania informácií

Po analýze dostupných metód získavania informácií sme sa rozhodli aplikovať metódu priameho opytovania formou dotazníka. Otázky respondentom boli formulované na základe štúdia dostupnej literatúry z oblasti pracovnej motivácie a tvoria Prílohu 1.

Primárne údaje sme získavali z dotazníka v období január-február 2018. Dotazník bol distribuovaný skúmanej vzorke priamo v spoločnosti Alfa, s.r.o.

Podkladom pre sekundárne údaje nám bol riadený rozhovor s vedením spoločnosti, kde sme získali komplexnejší prehľad o problematike v danej spoločnosti. Súhrn otázok položených počas rozhovoru tvorí Príloha 2.

3. PRAKTICKÁ ČASŤ – ANALÝZA VPLYVU VZDELÁVANIA NA MOTIVÁCIU PRACOVNÍKOV V SPOLOČNOSTI ALFA, s. r. o.

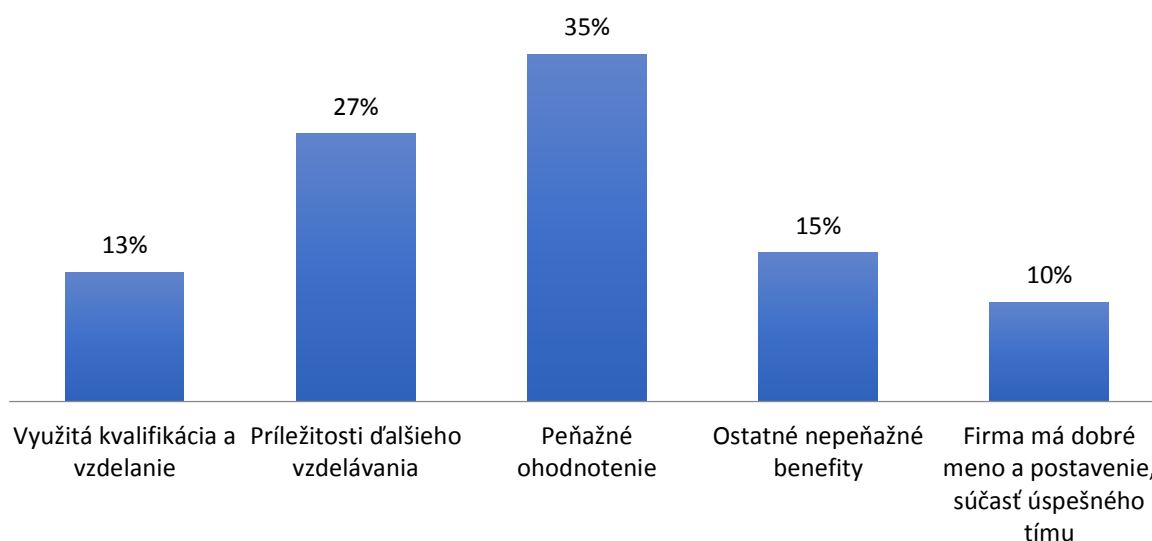
V praktickej časti práce prinášame výsledky samotného empirického skúmania danej problematiky s vyhodnotením výsledkov s dôrazom na stanovené ciele, ktoré boli dané pre výskumnú sondu a predpoklady. V objekte skúmania (spoločnosti s ručením obmedzeným), s použitím vnútroorganizačných noriem, predpisov a informácií, dotazníkového prieskumu, riadeného rozhovoru na tému „Vzdelávanie a motivácia pracovníkov“, analyzujeme význam vzdelávania pre motiváciu pracovníkov organizácie.

3.1. Analýza výsledkov prieskumu

Prieskum bol vykonaný v spoločnosti ALFA, s.r.o. dohodnutou formou anonymného dotazníka doplneného rozhovorom s manažmentom organizácie.

3.1.1. Vzdelávanie ako podstatná zložka motivácie zamestnanca

Graf 5: Dôvody, kvôli ktorým zamestnanci ostávajú v spoločnosti



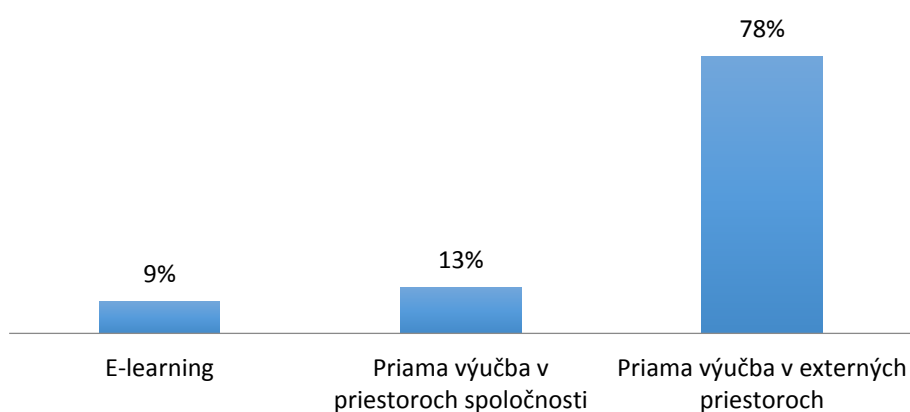
Možnosť ďalšieho vzdelávania označilo 27% respondentov za najdôležitejší faktor zotrvania v organizácii. Vzdelávacie aktivity sú pre firmu dôležité, vzhľadom na pole pôsobenia. Vývoj technológií je progresívny a vyžaduje si neustále zväčšovanie obzorov.

Spoločnosť zabezpečuje školenia, mentoring a konzultácie, účasť na konferenciách a kurzoch pre zamestnancov. Najintenzívnejšie prebiehajú edukačné aktivity u novoprijatých zamestnancov a u zamestnancov pri preradení na inú pozíciu. Pri zmene pracovnej náplne prebehne patričné školenie a konzultácie, aby pracovník zvládol danú pozíciu zastrešiť.

Hypotéza 1 tvrdí, že vzdelávanie pracovníkov patrí k ich hlavným motivačným faktorom. Podľa dotazníkových odpovedí možno súdiť, že okrem peňažného ohodnotenia respondenti ocenili, že boli prijatí do pracovného pomeru na základe ich vzdelania, čo patrí k silným motivačným faktorom. Najvyšší počet zamestnancov je rozmedzí 31- 40 rokov, čo naznačuje, že sú v strednom veku, majú založenú rodinu alebo sa na to chystajú a s tým súvisia ich finančné záväzky voči bankovým inštitúciám vo forme hypotekárnych úverov a podobne.

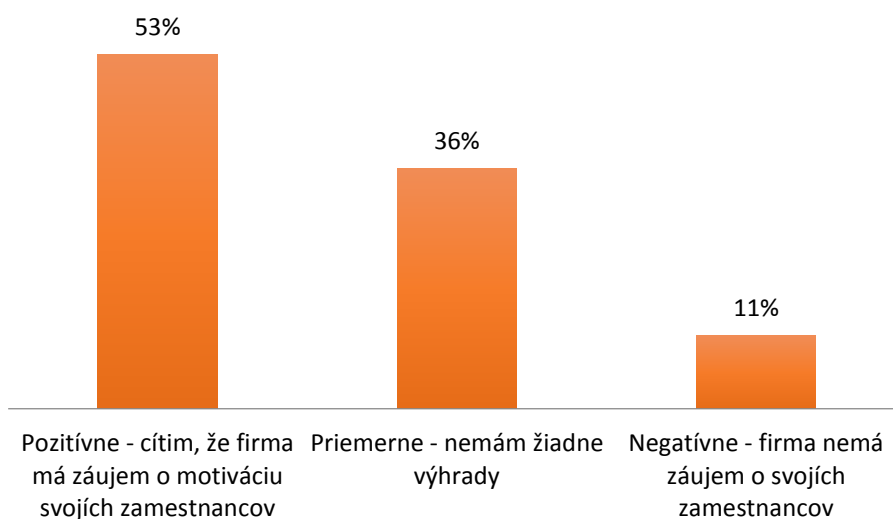
Z uvedeného možno povedať, že predpoklad 1 bol potvrdený do takej miery, že sme preukázali, že príležitosť na vzdelanie je rozhodujúcim aspektom pre zotrvanie v zamestnaní pre takmer tretinu respondentov. Vzdelávanie ponúknuté pracovníkom spoločnosti je vnímané pracovníkmi ako dôležitý motivačný faktor pre výkon povolania.

Graf 6: Preferované formy vzdelávania



Čo sa týka priebehu vzdelávania, pracovníci jednoznačne uprednostňujú prezenčnú formu v priestoroch mimo firmy, ako vidno na Grafe 6. Školenia a kurzy formou e-learningu je najmenej obľúbené. Dôvodom je aj fakt, že priama e-learningová výučba v priestoroch spoločnosti nezodpovedá nerušenému sústredeniu a preto je uprednostňovaná externá výučba, ktorá je viac odosobnená.

Graf 7: Vnímanie motivácie zo strany spoločnosti

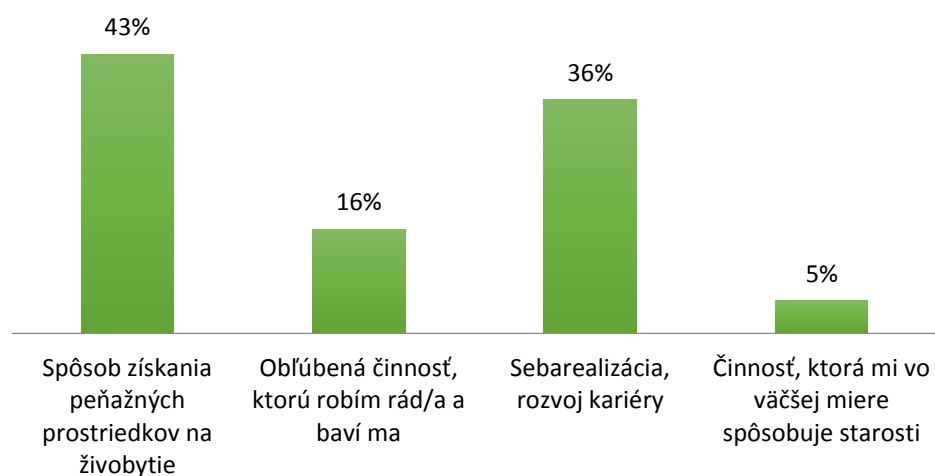


Respondenti odpovedali kladne vo viac ako v 50%, čo je znakom toho, že motivácia pracovníkov by mohla byť ešte vhodným spôsobom prepracovanejšia.

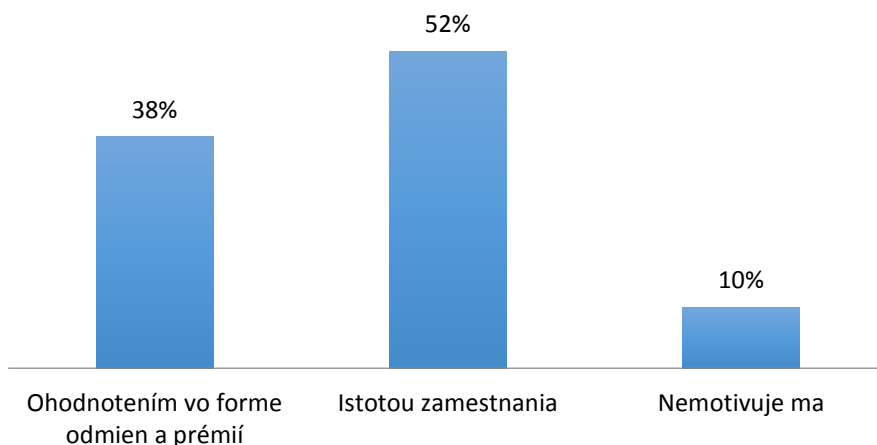
3.1.2. Istota v zamestnaní

Predpoklad, že pracovníkov motivuje k zotrvaní v spoločnosti pocit istoty v práci a s tým spojená možnosť osobnostného a kariérneho rastu vyjadrujú výsledky znázornené v grafoch:

Graf 8: Význam vlastnej práce pre zamestnancov

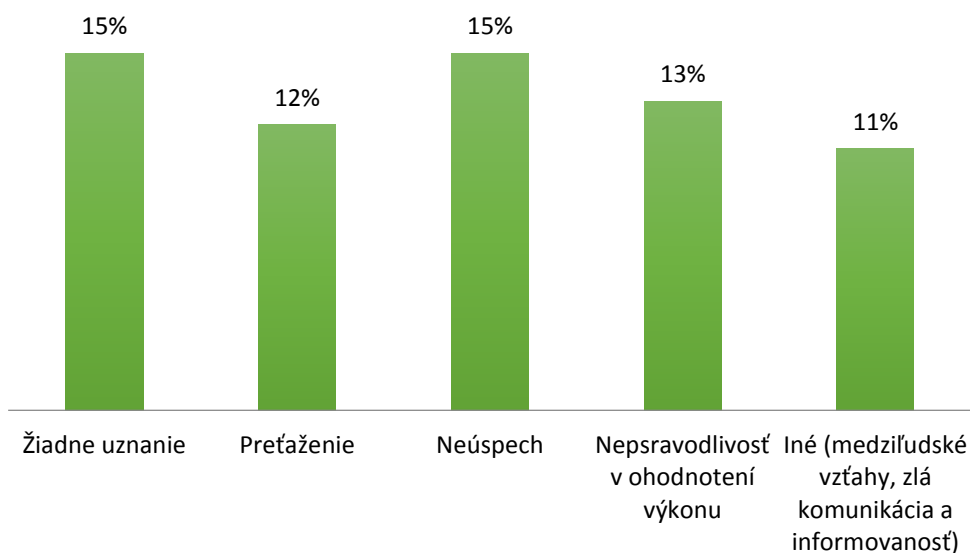


Graf 9: Čím ste motivovaní spoločnosťou pri práci?



Hypotéza 2, že pracovníkov motivuje k zotrvaníu v spoločnosti pocit stability v práci bola potvrdená. Tento aspekt respondenti označili za dôležitý vo viac ako polovici prípadov. Pravidelné stretnutia manažérov so zamestnancami vyvolávajú pocit istoty zamestnania u zamestnancov. Na týchto stretnutiach sú zamestnanci informovaní manažmentom o výsledkoch, plánoch a aj smerovaní spoločnosti. K najúspešnejším motivačným nástrojom bolo ohodnotenie zamestnancov vo forme odmien a prémieí.

Graf 10: Negatívne aspekty v práci

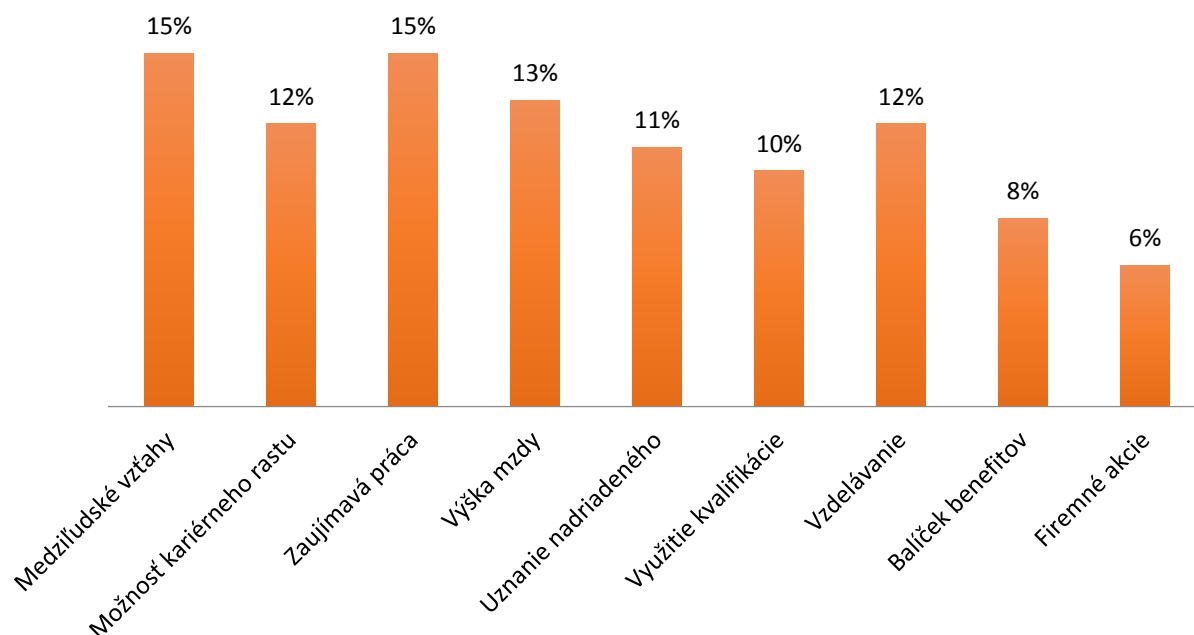


Najviac negatívnym aspektom v práci respondenti označili tú skutočnosť, keď nedostali žiadne uznanie od nadriadených a tiež pocit neúspechu. V teoretickej časti sme uviedli, že podľa Maslowa patrí pocit uznania medzi základné potreby hierarchie. Aj Stýbl vo svojej teórii hovorí, že vedomie úspechu povzbudzuje, dáva nový náboj. Preto je

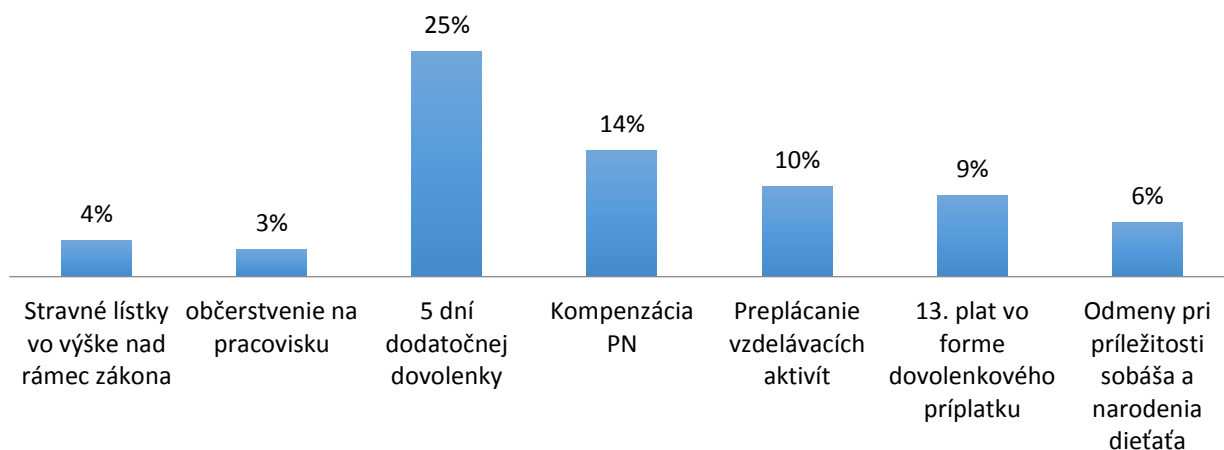
dôležité, aby pracovníci boli oboznámení so svojím ohodnotením. Takto vzniká spätná informačná väzba medzi zamestnancom a manažérom, ktorá informuje o tom, aký efekt dosiahla vykonaná práca.

Súčasťou prieskumu tohto predpokladu bolo zisťovanie najdôležitejších dôvodov, aspektov práce a benefitov, ktoré motivujú pracovníkov zotrvať práve v tejto spoločnosti.

Graf 11: Najdôležitejšie aspekty práce pre zotrvanie



Graf 12: Dôležitosť ponúkaných benefitov



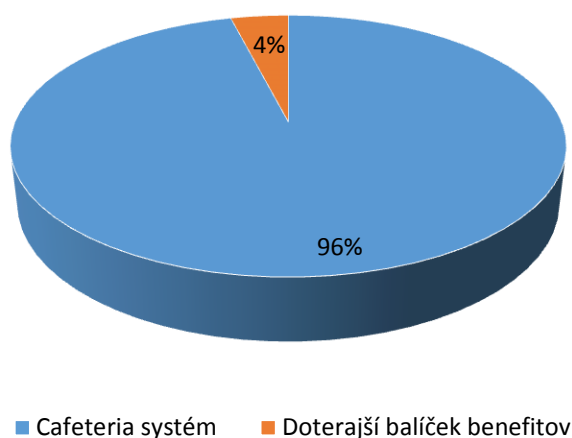
Najvyššie hodnoteným benefitom, ktorý pôsobí motivačne na pracovníkov bol vyhodnotený dodatočná dovolenka v dĺžke päť dní a kompenzácia pracovnej neschopnosti.

3.1.2. Kafetéria systém benefitov

Predpoklad 3 tvrdí, že v skúmanej spoločnosti nie je vhodná ponuka benefitov, ktorá by bola dostatočne motivujúca pre pracovníkov.

Predpokladáme, že existujúci systém benefitov nie je dostatočne motivujúci vo forme, v akej existuje v súčasnosti, pracovníci skôr by mali záujem o variabilný kafetéria systém vo významnej väčšine čo sa aj potvrdilo.

Graf 13: Je doterajší systém benefitov dostatočný alebo by ste prijali variabilný kafetéria systém?



Variabilný systém *kafetéria* ponúka v rovnakom rozpočte rozšírenú ponuku benefitov ako sú napr. hypotéky, poistenie, bývanie, vzdelávanie, lekárska starostlivosť, dovolenka, benefity pre deti, gastronómia, kultúra, nakupovanie, fitness, zľavy a iné. Pracovníkom vyhovuje sloboda a viac variability pri rozhodovaní o výbere benefitov.

3.2. Stručné zhrnutie výsledkov

Z analýzy výsledkov vykonaného prieskumu a odpovedí získaných z rozhovorov s manažmentom spoločnosti vyplývajú hlavné poznatky:

Pri hodnotení pracovných aspektov boli ako najdôležitejšie označené vzťahy v pracovnom tíme. Najnižšie ohodnotenie dostal faktor pracovného prostredia - otvorená kancelária. Pracovný kolektív je teda v skúmanej spoločnosti najvyššie hodnotenou oblasťou, najnižšiu hodnotenou oblasťou je pracovné prostredie a pracovné podmienky. Význam vzdelávania bol vyhodnotený ako tretí v preferenciách pracovníkov. Na základe

vyhodnotenia sme zistili, že pracovníkov celkom vyhovuje forma vzdelávania ale napriek tomu je možné, aby sa proces vzdelávania zlepšil, aby došlo k maximálnej spokojnosti pracovníkov.

Spoločnosť má medzi svojimi cieľmi zadané zvyšovanie pracovného výkonu a dosiahnutie nízkej fluktuácie kľúčových pracovníkov, ktorí sú nositeľmi odbornej stability organizácie. Tieto dôvody sú v popredí toho, prečo je stále dôležitá pracovná motivácia. Spoločnosť sa zaujíma o správne nastavený systém benefitov, ktoré sú významné nielen z hľadiska motivácie, ale vplývajú aj na budovanie lojality voči spoločnosti a skvalitňujú systém odmeňovania za dosiahnuté výsledky. Manažment spoločnosti vychádza a rešpektuje špecifiká softvérovej firmy a pravidlá ekonomického prostredia. Poznanie motivačných faktorov umožňuje lepšiu komunikáciu medzi pracovníkmi a vo vzťahu podriadený a nadriadený, čo úzko súvisí so vzťahom vedenie a manažment.

4. ODPORÚČANIA PRE PRAX

V cieľoch bakalárskej práce je navrhnuť kroky na zvýšenie účinnosti foriem vzdelávania v pracovnej motivácii pracovníkov organizácie. V návrhovej časti tejto práce, na základe vykonaných analýz a zistení z dotazníka uvedieme podnety na ďalšie vzdelávacie aktivity a cvičenia na zvýšenie motivácie zamestnancov, ale aj riadiacich pracovníkov, ktoré môžu v konečnom dôsledku zvýšiť zainteresovanosť, a tým prispieť k lepšiemu pracovnému výkonu.

Prieskum motivácie pracovníkov je dôležitý a nápomocný, keďže medzi ciele skúmanej spoločnosti patrí neustále zvyšovanie pracovného výkonu, ale aj nízka fluktuácia zamestnancov. Aj to sú dôvody, prečo je potrebné venovať sa pracovnej motivácii. Spoločnosť sa stále viac zaujíma o správne zvolený systém benefitov. Benefity majú veľký význam najmä z hľadiska motivácie zamestnancov, budovania ich lojality voči spoločnosti aj skvalitnenia odmeňovania za dosiahnuté výsledky. Preto je veľmi dôležité poznať motivačné faktory pracovníkov.

Z nášho prieskumu vzdelávania v procese motivácie pracovníkov vyplývajú tieto odporúčania:

1. V rámci projektovania vzdelávacích aktivít odporúčame :
 - ✓ identifikovať vzdelávacie potreby spoločnosti, t. j. zhromaždiť informácie o súčasnom stave znalostí, schopností a zručností pracovníkov a výkonnosti pracovníkov v porovnaní s požadovanou úrovňou;
 - ✓ rozšíriť vzdelávací program povinných technických školení zamestnancov softvérovej spoločnosti o tzv. soft-skills, ktoré môžu na zamestnancov viac motivačne pôsobiť; školenia by boli viac ocenené, ak by prebiehali formou priamej výučby v externých priestoroch a nie v priestoroch spoločnosti formou e-learningu;
 - ✓ konkrétny obsah a formy vzdelávania navrhnuť pre úzke cieľové skupiny, ktorých sa vzdelávacia potreba týka;

- ✓ prekonávať tzv. slabé miesta systematického vzdelávania: neochotu manažmentu uznať identifikované vzdelávacie potreby; neochotu pracovníkov vzdelávať sa, spôsobenú zlými skúsenosťami z predchádzajúceho vzdelávania; neochotu prijímať nové poznatky.

2. Upevňovanie pocitu uznania a istoty zamestnania významne motivujú pracovníkov. Naďalej odporúčame pravidelné stretávanie sa podriadených s manažérmi spoločnosti, nakoľko vytvárajú prostredie informovanosti a dôvery. Tieto stretnutia môžu poskytovať cenné informácie v smerovaní spoločnosti, plánov a cieľov v spoločnosti, ktorej súčasťou sú aj podriadení.
3. V danom systéme benefitov zaviesť systém *kafetérie*. Tento benefičný systém poskytuje pracovníkom možnosť výberu podľa vlastných potrieb s prihliadnutím na stanovený rozpočet. Zamestnanci budú mať väčší pocit slobody pri výbere benefitov a následne ich plnšie využitie podľa vlastných potrieb. Lepšia motivácia by mohla byť dosiahnutá aj pri rozdelení rozpočtu na dve skupiny a to na väčšiu skupinu pre manažérske pozície, čo by mohlo zároveň slúžiť ako motivačný faktor pre ostatných pracovníkov v snahe k lepším výsledkom v práci a snahe o pracovný postup. Pri zavedení systému *kafetérie* je možnosť navoliť si skupinu benefitov, o ktoré je najväčší záujem. Zavedenie systému je síce veľmi administratívne náročný, napriek tomu je ho dobré zaviesť prostredníctvom outsourcovanej spoločnosti. Následne po zavedení benefičného systému sa prvotné náklady vrátia v spokojnosti lepšie motivovaných pracovníkov.

ZÁVER

Vzdelávanie je determinantom výhľadovej prosperity a konkurencieschopnosti pracovnej spoločnosti. Vzdelanie sa javí ako investícia do budúcnosti každej spoločnosti. Podniky získavajú lepšie ekonomické výsledky a zvyšujú svoj imidž a hodnotu nielen u pracovníkov, ale aj u klientov a perspektívnych uchádzačov o prácu. Na základe teoretických ako aj praktických poznatkov je možné konštatovať, že v spoločnosti by mala byť motivácia vzdelávania aktívnym procesom, čo dokazujú aj výsledky dotazníka zameraného na mieru motivácie v skúmanej skupine pracovníkov.

V prvej teoretickej časti bakalárskej práce sme charakterizovali pojmy ako vzdelávanie, motivácia, motív, stimulácia, stimul, motivačný proces a motivačný program, vplyv vzdelávania na motiváciu zamestnancov, vzdelávanie manažérov. V krátkosti sme sa venovali vybraným motivačným teóriám. Ďalej sme predložili teórie niekoľkých autorov v téme prostriedkov stimulácie, ktoré sú používané v motivačných programoch. Zamerali sme sa na popísanie takých, ktoré využíva IT spoločnosť, v ktorej je vykonaný prieskum.

V praktickej časti bakalárskej práce sme predložili a popísali ciele výskumnej sondy a tiež sme stanovili tri predpoklady. K explorácii sme využili metódu dotazníka, ktorú sme doplnili osobnými konzultáciami s pracovníkmi, manažérmi a vedením, v nám ponúknutom časovom priestore spoločnosti. Na základe zhodnotenia výsledkov výstupov z dotazníkov sme vyhodnotili skúmané oblasti. Zamerali sme sa na motiváciu respondentov. Z výsledkov dotazníka sme dospeli k tomu, že vzdelanie zamestnancov patrí k faktorom, ktoré motivujú zamestnancov, ale najvyššie bol hodnotený pracovný kolektív a vzťahy v ňom. Demotivujúce respondenti označili pracovné prostredie „open space“, vytýkali mu hlučnosť.

Výsledky dotazníka sme analyzovali a zistili sme, že pracovníkov motivujú najviac faktor mzdy a faktory, ktoré napomáhajú udržiavať symbiózu medzi osobným životom a pracovným životom. Systematické vzdelávanie je pre vedenie spoločnosti významným nástrojom motivácie pracovníkov a organizácie.

Pracovný kolektív a vedenie spoločnosti zohrávajú kľúčovú úlohu v motivácii ľudských faktorov. Preto sme v závere práce navrhli možné riešenia pre prax, ktoré môže skúmaná spoločnosť využiť pre zefektívnenie motivačného programu.p

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1.] ARMSTRONG, M.: *Personální management*. 6. vyd. Praha, Grada Publishing, 1999, 968s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2.] ARMSTRONG, M.: *Personální management*. 10. vyd. Praha, Grada Publishing, 2007, 800s. ISBN 80-2471-407-3.
- [3.] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha, Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [4.] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha, Management Press, 2002, 592s. ISBN 80-7261-064-3.
- [5.] BĚLOHLÁVEK, F.: *Management*. 1. vyd. Olomouc, Rubico, 2001, 137s. ISBN 80-858-3545-8.
- [6.] BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi*. 3. vyd. Brno, Computer Press, 104s. 2003. ISBN 80-7226-840-6.
- [7.] BRZICA, D. a kol.: *Motivácia aktérov pri smerovaní k znalostnej spoločnosti*. Bratislava VEDA, 2014, 269s. ISBN 978-80-7144-240-0.
- [8.] DĚDINA, J., CEJTHAMR, V.: *Management a organizační chování*. Praha, Grada Publishing, 2005, 340s. ISBN 80-247-1300-4.
- [9.] DONELLY, J. et al.: *Management*. Vyd. 1. Praha, Grada, 1997, 821s. ISBN 80-716-9422-3.
- [10.] FRK, V.: *Systém a organizácia profesijného vzdelávania zamestnancov*. 2. vyd. Prešov, Filozofická fakulta Prešovskej univerzity, 2005, 217s. ISBN 80-80868-397-2.
- [11.] GIGALOVÁ, V.: *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Olomouc, Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, 69s. ISBN 978-80-244-1659-5.
- [12.] KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT, 2013, 132s. ISBN 978-80-807-8606-9.
- [13.] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4 dopl. vyd. Praha, Management Press, 2007, 399s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [14.] KOUBEK, J.: *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha, Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [15.] KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L.: *360 - stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2008, 160s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- [16.] LETOVANCOVÁ, E.: *Psychológia v manažmente*. 2. vyd. Bratislava, Centrum ďalšieho vzdelávania UK, 2002. 164 s. ISBN 978-80-223-2307-9.

- [17.] SABLÍK, J.: *Motivačný program ako nástroj manažmentu podnikového vzdelávania*. Žilina, Zilinská univerzita MASM, 1997, 51s. ISBN 80-85348-38-1.
- [18.] SEDLÁK, M.: *Manažment*. 4.vyd. Bratislava, IURA EDITION, 2010, 456s. ISBN 978-80-8078-283-2.
- [19.] TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [20.] TURECKIOVÁ, M.: *Vzdelávanie v organizácii*. In *Človek v pracovnom prostredí, Monografia*. 1. vyd. Banská Bystrica 2007, s. 110 – 182.
- [21.] VETEŠKA, J., VACÍNOVÁ, T. : *Aktuální otázky vzdělávání dospělých : andragogika na prahu 21. století*. 1. vyd. Praha, 2011, 201 s. ISBN 978-80-745-2012-9
- [22.] VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. 1. vyd. Praha, Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.
- [23.] VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8
- [24.] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha, Grada, 2011, 240s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [25.] VOJTOVIČ, S.: *Riadenie personálnych činností v organizácii*, Bratislava, IRIS, 2008, ISBN 80-892-561-4

INTERNETOVÉ CITÁCIE

- [1.] BERNAŤAK, I., 2005, *Nevyhnutné praktiky outsourcovania*. [online]. Bratislava 2005 [cit. 2016.06.28] Dostupné na internete: <<http://www2.fiit.stuba.sk/~bielik/courses/msi-slov/kniha/2005/group3/essay/18.pdf>

- [2.] BLONDELL , R. et al 1999. Human Capital Investment: *The Returns formu Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy*. [online]. [cit. 2016.06.01]. In Fiscal Studies. Vol. 20, no. 1, 1999. p. 123. Dostupné na internete: <http://www.ifs.org.uk/fs/articles/0017a.pdf>

PRÍLOHA 1

DOTAZNÍK

Nehodiace sa preškrtnite.

Pohlavie: Muž/Žena

Vek: do 20/ 21-30/ 31-40/ 41-50/ 51-60/ nad 60

Vaše najvyššie ukončené vzdelanie:

- a) základná škola
- b) stredná škola
- c) 1. stupeň vysoká škola
- d) 2. stupeň vysoká škola

Koľko rokov pracujete v tejto spoločnosti?

- a) do 2 rokov
- b) 2 až 5 rokov
- c) 5 až 10 rokov
- d) nad 10 rokov

Označte vetu, ktorá najlepšie vystihuje primárny dôvod pre Vaše pôsobenie vo firme:

- a) Využívam aktívne moju kvalifikáciu a dosiahnuté vzdelanie.
- b) Mám možnosť ďalšieho profesionálneho rastu vďaka ďalšiemu vzdelávania v obore.
- c) Prácu si vyberám podľa peňažného ohodnotenia.
- d) Užívam nepeňažné benefity firmy.
- e) Som rád súčasťou úspešného tímu, spoločnosť má dobré meno a stabilitu.

Aká forma vzdelávania, školenia, tréningov Vám vyhovuje najviac?

- a) e-learning
- b) priama výučba v pracovných priestoroch
- c) priama výučba v externých priestoroch

Aký je hlavný motív, pre ktorý túto prácu vykonávate?

- a) spôsob získavania peňažných prostriedkov
- b) baví ma to
- c) seberealizácia a rozvoj kariéry
- d) činnosť, ktorá mi nevyhovuje

Ako ste motivovaný zo strany Vášho zamestnávateľa?

- a) Pozitívne – spoločnosť prejavuje záujem o svojich zamestnancov
- b) Priemerne – som spokojný
- c) Negatívne – spoločnosť neprejavuje záujem o svojich zamestnancov

Čím ste motivovaný v práci?

- a) Ohodnotenie formou odmien a prémie
- b) Stabilita a istota zamestnania
- c) Nemám motiváciu

Vyznačte negatívnu motiváciu, ktorá je pre Vás odradzujúcim faktorom:

- a) nezáujem zamestnávateľa
- b) preťaženie
- c) neúspech
- d) nespravodlivosť pri hodnotení
- e) iné – prosím uveďte, ktoré:

Označte poradie dôležitosti motivácie pre Vás, z ponúkaných faktorov:

- a) medziľudské vzťahy na pracovisku
- b) možnosť kariérneho rastu
- c) atraktivita práce
- d) mzda
- e) ocenenie a spätná väzba
- f) uplatnenie kvalifikácie
- g) ďalšie vzdelávanie
- h) systém benefitov
- i) firemné akcie

Označte poradie dôležitosti motivácie pre Vás z ponúkaných benefitov:

- a) Stravné lístky v hodnote nad rámec zákona
- b) Občerstvenie na pracovisku
- c) Príspevky na kultúrne podujatia
- d) Príspevky na športové aktivity
- e) Príspevok na životné poistenie a doplnkové dôchodkové poistenie
- f) 5 dní dodatočnej dovolenky
- g) Kompenzácia PN
- h) Preplácanie vzdelávacích aktivít
- i) 13. plat vo forme dovolenkového príplatku
- j) Odmeny pri príležitosti sobáša a narodenia dieťaťa
- k) Iné:

Je doterajší systém benefitov pre Vás vyhovujúci alebo dávate prednosť variabilnému *kafetéria* systému?

- a) Aktuálny systém benefitov je dostatočný.
- b) Prijal by som variabilný systém benefitov *kafetéria*.

PRÍLOHA 2

Otázky, ktoré boli konzultované s vedením spoločnosti v priebehu rozhovoru na tému „Vzdelávanie a motivácia pracovníkov“:

1. Aký je Váš názor na systém vzdelávania a rozvoja pracovníkov v organizácii?
2. Myslíte si, že spoločnosť pristupuje ku vzdelávaniu zamestnancov zodpovedne?
3. Aké je miesto personálneho oddelenia v organizačnej štruktúre spoločnosti?
4. Ako členíte vzdelávacie a rozvojové programy?
5. Akým spôsobom je vo firme evidovaný prehľad o vzdelávacích aktivitách?
6. Sú okrem zdokonaľovania zručností vo firemnom vzdelávaní aj školenia zamerané na osobný rozvoj zamestnancov?
7. Aké metódy a formy vzdelávania sú najčastejšie uplatňované vo Vašej spoločnosti?
8. Aké nástroje motivácie sú najčastejšie uplatňované vo Vašej spoločnosti?
9. Akým spôsobom je sledovaná účelnosť vzdelávacích programov a vyhodnocované výsledky ?
10. Akým spôsobom sú financované kurzy v rámci vzdelávania?
11. Podieľajú sa zamestnanci na financovaní školení?
12. Aký vplyv majú, podľa Vášho názoru, vzdelávacie akcie na motiváciu zamestnancov?
13. Poznáte príčiny nezájmu zamestnancov o vzdelávacie programy?
14. Ako vnímate celkovú atmosféru v pracovnom prostredí spoločnosti?