

Percepcia pracovnej spokojnosti a motivácie zamestnancov v systéme PaP

Autoevalvačný formulár
pre pedagogických a odborných
zamestnancov škôl
a všetkých zamestnancov
zariadení PaP

AUTOR:

Mgr. Anton Kalina

Popis autoevalvačného nástroja pre administrátora

Cieľ: Posúdiť úroveň pracovnej spokojnosti a motivácie pedagogických, odborných zamestnancov škôl a všetkých zamestnancov zariadení poradenstva a prevencie (ďalej PaP) v kľúčových oblastiach ich práce.

Cieľová skupina: Nástroj je určený pedagogickým a odborným zamestnancom škôl a všetkým zamestnancom zariadení PaP.

Administrátorom nástroja môže byť vedúci zamestnanec školy/zariadenia PaP alebo ním poverený zamestnanec, ktorý uskutoční kvantitatívne a kvalitatívne vyhodnotenie autoevalvačného nástroja.

Autoevalvačný nástroj umožňuje získať spätnú väzbu od pedagogických, odborných zamestnancov škôl a všetkých zamestnancov zariadení PaP na úroveň ich pracovnej spokojnosti a pracovnej motivácie. Nástroj pomôže vedeniu školy/zariadenia PaP poznať aktuálnu úroveň pracovnej spokojnosti a motivácie svojich zamestnancov.

Autoevalvačný formulár obsahuje 47 položiek, ktoré sú rozdelené do deviatich oblastí, ktoré predstavujú významné znaky pracovnej spokojnosti a motivácie (KOLLÁRIK, 2011): Identifikácia/2, Spokojnosť na pracovisku/2, Atmosféra na pracovisku/8, Komunikácia na pracovisku/6, Informovanosť na pracovisku/5, Riadenie práce/13, Odborný rast a vzdelávanie/5, Pracovná motivácia/4, Profesionálne očakávania/2. Pre prehľadnosť sú názvy jednotlivých oblastí uvedené priamo v autoevalvačnom formulári. Vyplnenie autoevalvačného formulára trvá 20 - 30 minút.

Východiskom pri formulovaní jednotlivých položiek tohto autoevalvačného formulára bol Dotazník spokojnosti zamestnancov. Dostupný na internete:

https://www.truni.sk/sites/default/files/kvalita/priloha_c_1_dotaznik_spokojnosti_zamestnancov.pdf

Autoevalvačný nástroj môžete využívať podľa vašich potrieb a predstáv. Môžete vyberať tie oblasti, ktorým sa chcete pri zvyšovaní kvality práce vašej školy/zariadenia PaP v budúcnosti viac venovať. Nástroj je možné dopĺňať otázkami, ktoré ste vo formulári nenašli, ak potrebujete získať odpovede respondentov k určitej pracovnej oblasti, situácii alebo téme.

Formulár je určený na autoevalváciu a neslúži na porovnanie zamestnancov medzi sebou alebo posudzovanie daného jednotlivca. Cieľom práce s autoevalvačným nástrojom je získanie spätnej väzby v oblasti pracovnej spokojnosti a motivácie zamestnancov, analýzy aktuálneho stavu a nastavenie priorit na nasledovné obdobie so zámerom zvýšenia kvality práce v systéme poradenstva a prevencie v príjemnom a bezpečnom prostredí pre každého respondenta.

Zdieľanie výsledkov autoevalvácie a prípadná diskusia je vo vašich rukách, po dohode s respondentmi.



Popis autoevalvačného nástroja pre respondenta

Autoevalvačný nástroj „Percepcia pracovnej spokojnosti a motivácie zamestnancov v systéme PaP – autoevalvačný formulár pre pedagogických a odborných zamestnancov škôl a všetkých zamestnancov zariadení PaP“ je určený vám, pedagogickým a odborným zamestnancom, ktorí pracujete v školách a všetkým zamestnancom zariadení PaP.

Vyplnením tohto nástroja poskytnete spätnú väzbu vedeniu vašej školy/zariadenia PaP, týkajúcu sa percepcie vašej spokojnosti s rôznymi aspektami vašej práce a pracovnej motivácie.

Autoevalvačný formulár obsahuje 47 položiek, ktoré sú rozdelené do deviatich oblastí, ktoré predstavujú významné znaky pracovnej spokojnosti a motivácie (KOLLÁRIK, 2011): Identifikácia/2, Spokojnosť na pracovisku/2, Atmosféra na pracovisku/8, Komunikácia na pracovisku/6, Informovanosť na pracovisku/5, Riadenie práce/13, Odborný rast a vzdelávanie/5, Pracovná motivácia/4, Profesionálne očakávania/2. Pre prehľadnosť sú názvy jednotlivých oblastí uvedené priamo v autoevalvačnom formulári. Vyplnenie autoevalvačného formulára trvá 20 - 30 minút.

Východiskom pri formulovaní jednotlivých položiek tohto autoevalvačného formulára bol Dotazník spokojnosti zamestnancov. Dostupný na internete:

https://www.truni.sk/sites/default/files/kvalita/priloha_c_1_dotaznik_spokojnosti_zamestnancov.pdf

Prečítajte si jednotlivé výroky uvedené v autoevalvačnom formulári a zakrúžkovaním označte vždy tú, ktorá najlepšie vystihuje situáciu na vašom pracovisku. V prípade potreby bližšieho zdôvodnenia svojho hodnotenia využite priestor pod príslušnou otázkou.

Pri vyplňovaní formulára pracujte s autoevalvačným nástrojom anonymne alebo zadajte svoje osobné údaje podľa pokynov administrátora. Vyplnený formulár odovzdajte alebo zašlite podľa inštrukcie administrátorovi.

Formulár je určený na autoevalváciu a neslúži na porovnanie zamestnancov medzi sebou alebo posudzovanie daného jednotlivca. Cieľom práce s autoevalvačným nástrojom je získanie spätnej väzby v oblasti pracovnej spokojnosti a motivácie zamestnancov, analýzy aktuálneho stavu a nastavenie priorit na nasledovné obdobie so zámerom zvýšenia kvality práce v systéme poradenstva a prevencie v príjemnom a bezpečnom prostredí pre každého respondenta.

Zdieľanie výsledkov autoevalvácie a prípadná diskusia je vo vašich rukách, po dohode s administrátorom.

**Za vyplnenie formulára vopred ďakujeme,
pretože pomáhate zvýšiť kvalitu práce v našej škole, zariadení PaP.**



Autoevalvačný nástroj

Percepcia pracovnej spokojnosti a motivácie zamestnancov v systéme PaP

Autoevalvačný formulár pre pedagogických a odborných zamestnancov škôl a všetkých zamestnancov zariadení PaP.

I. IDENTIFIKÁCIA

V prípade úplnej anonymizácie osobných údajov na položky tejto oblasti nie je potrebné odpovedať!

1. Dĺžka vášho pracovného pôsobenia v škole/zariadení PaP:

- do 5 rokov
- do 10 rokov
- do 20 rokov
- viac ako 20 rokov
- iné

2. Vaša pracovná pozícia:

-

II. SPOKOJNOSŤ NA PRACOVISKU

1. Ste spokojný/á v škole/zariadení PaP, kde práve pracujete?

1	2	3	4	5
áno	skôráno	neviem	skôrnie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

2. Máte rád/rada prácu, ktorú v škole/zariadení PaP vykonávate?

1	2	3	4	5
áno	skôráno	neviem	skôrnie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

III. ATMOSFÉRA NA PRACOVISKU

1. Ste spokojný/á s atmosférou vo vašej škole/zariadení PaP?

1	2	3	4	5
áno	skôráno	neviem	skôrnie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....



2. Ste spokojný/á s atmosférou v útvare/odbornom oddelení v ktorom pracujete?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

3. Ste spokojný/á so spoluprácou medzi útvarmi/oddeleniami vo vašej škole/zariadení PaP?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

4. Považujete atmosféru vo vašej škole/zariadení PaP za otvorenú?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

5. Považujete atmosféru vo vašom útvare v škole/odbornom oddelení v zariadení PaP za otvorenú?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

6. Ako vychádzate so svojimi spolupracovníkmi v škole/zariadení PaP?

1	2	3	4	5
veľmi dobre	dobre	ani dobre, ani zle	nie veľmi dobre	veľmi zle

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

7. Aké vzťahy v rámci spolupráce máte so svojimi spolupracovníkmi?

- myslím, že ma mám so svojimi kolegami veľmi dobré vzťahy
- myslím, že s niektorými kolegami nemám dobré vzťahy
- myslím, že celkovo nemám s kolegami dobré vzťahy

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....



8. Atmosféra medziľudských vzťahov v škole/zariadení PaP je pre moju spokojnosť:

1	2	3	4	5
veľmi dôležitá	skôr dôležitá	neutrálna	menej dôležitá	nie je dôležitá

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

IV. KOMUNIKÁCIA NA PRACOVISKU**1. Sú vám zrozumiteľne komunikované vaše pracovné úlohy?**

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

2. Ste spokojný/á s úrovňou komunikácie vo vzťahu nadriadený a podriadený?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

3. Ako s vami komunikuje váš priamy nadriadený/á?

1	2	3	4	5
veľmi dobre	dobře	ani dobre, ani zle	nie veľmi dobre	veľmi zle

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

4. Ako s vami komunikuje riaditeľ/ka školy/zariadenia PaP?

1	2	3	4	5
veľmi dobre	dobře	ani dobre, ani zle	nie veľmi dobre	veľmi zle

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

5. Ste spokojný/á s prístupom nadriadených k osobným, rodinným problémom zamestnancov školy/zariadenia PaP?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....



6. Ste spokojný/á s úrovňou vzájomnej komunikácie medzi vašimi spolupracovníkmi?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

V. INFORMOVANOSŤ NA PRACOVISKU**1. Máte dostatok informácií o danií vo vašej škole/zariadení PaP?**

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

2. Máte dostatok informácií o danií vo svojom útvare/odbornom oddelení školy/zariadenia PaP?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

3. Viete, na koho smerovať konkrétnu požiadavku o poskytnutie informácie?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

4. Ste spokojný/á s možnosťou zapojenia sa do napĺňania poslania vašej školy/zariadenia PaP?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

5. Z akého zdroja získavate najviac informácií o danií vo vašej škole/zariadení PaP? Vytvorte poradie pridelením čísiel od 1 do 4, kde 1 je prvé miesto s najväčším zdieľaním informácií:

- porady
- komunikácia so spolupracovníkmi
- priama komunikácia s nadriadeným
- iné (uvedte aké)



VI. RIADENIE PRÁCE**1. Ste spokojný/á s podporou na pracovisku od riaditeľa/ky vašej školy/zariadenia PaP?**

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

2. Ste spokojný/á s podporou na pracovisku od svojho priameho nadriadeného?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

3. Ste spokojný/á so spätnou väzbou, ktorú získavate od riaditeľa/ky vašej školy/zariadenia PaP?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

4. Ste spokojný/á so spätnou väzbou, ktorú získavate od svojho priameho nadriadeného?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

5. Ste spokojný/á s bežnou organizáciou práce vo vašej škole/zariadení PaP?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

6. Ste spokojný/á s bežnou organizáciou práce vo vašom útvare/odbornom oddelení školy/zariadenia PaP?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....



7. Ste spokojný/á s možnosťou uplatnenia vašich odborných kompetencií v pracovnej činnosti?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

8. Ste spokojný/á s možnosťou uplatnenia vašich organizačných kompetencií v pracovnej činnosti?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

9. Ste spokojný/á s mierou zodpovednosti, ktorá sa viaže k vám zvereným úlohám?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

11. Je vo vašom zariadení uplatňovaná rovnosť príležitostí, čo sa týka pohlavia, veku, etnického pôvodu, sexuálnej orientácie, náboženstva, hendikepu?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

12. Prebieha vo vašom zariadení pravidelné vyhodnotenie odborných činností za dané obdobie (napr. kalendárny mesiac, polrok, rok, školský rok)?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

13. Uvítali by ste možnosť poskytovania spätnej väzby na prácu priamych nadriadených?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....



VII. ODBORNÝ RAST A VZDELÁVANIE

1. Podporuje vaša škola/zariadenie PaP rozvoj vašej osobnosti ďalším vzdelávaním, napr. plánovaním a organizovaním vzdelávacích aktivít zameraných na rozvoj odborných alebo organizačných kompetencií a zručností?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

2. Vytvára vaša škola/zariadenie PaP podmienky pre vysielanie zamestnancov na tuzemské odborné stáže?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

3. Vytvára vaša škola/zariadenie PaP podmienky pre vysielanie zamestnancov na zahraničné odborné stáže?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

4. Uplatňuje sa, podľa vášho názoru, vo vašej škole/zariadení PaP jednotný systémový prístup k odbornému rastu zamestnancov a ich profesijnej kariére?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

5. Ste spokojný/á s prístupom vašich nadriadených k modernizácii a inováciám?

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....



VIII. PRACOVNÁ MOTIVÁCIA

1. Ste spokojný/á s napĺňaním jednotlivých pracovných motívov?

a) Finančné ohodnotenie

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

b) Morálne ohodnotenie

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

c) Možnosť profesijného rastu

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

d) Sociálna politika

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

e) Zaujímavosť práce

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

f) Stálosť a istota práce

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....



g) Právomoci a zodpovednosť

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

2. Identifikujte poradie vašich najdôležitejších pracovných motívov (priradte im číslo od 1 do 8, pričom 1 je najdôležitejší motív):

- Finančné hodnotenie
- Morálne hodnotenie
- Možnosť kariérneho rastu
- Zaujímavosť práce
- Stálosť a istota práce
- Právomoci a zodpovednosť
- Atmosféra na pracovisku
- Sociálna politika

3. Máte zabezpečené primerané pracovné podmienky?

a) Materiálne vybavenie pracoviska

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

b) Prístup k technológiám

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

c) Pracovný čas

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....



d) Stravovanie

1	2	3	4	5
áno	skôr áno	neviem	skôr nie	nie

Vaše postrehy, komentáre, stanovisko

.....

4. Ak by ste chceli zmeniť zamestnanie, ktoré dôvody by ste brali do úvahy? Priradte im číslo od 1 do 8, pričom 1 je najdôležitejší motív:

- Lepšie finančné ohodnotenie
- Významnosť pracovného postu
- Lokálnu dostupnosť
- Výhodnosť pre rodinu
- Lepší kolektív spolupracovníkov
- Lepšiu organizáciu práce
- Sociálne výhody a politiku
- Iné

IX. PROFESIJNÉ OČAKÁVANIA**1. Splnili sa profesijné očakávania, ktoré ste mali pri nástupe do tohto zamestnania?**

- Splnili sa mi všetky očakávania
- Splnila sa len časť z toho, čo som očakával
- Splnilo sa len veľmi málo z mojich očakávaní
- Nesplnili sa žiadne moje očakávania

Ak sa nesplnili, uveďte dôvod

.....

2. Vaše terajšie zamestnanie je v súlade s tým, čo ste chceli vždy robiť?

- Je to presne to, čo som chcel/a robiť
- Nie je to celkom to, čo som chcel/a robiť
- Je to celkom iné, ako som si predstavoval/a

Ak je to iné, popíšte vašu predstavu

.....

Ďakujeme vám za spoluprácu pri zvyšovaní kvality práce v našej škole, zariadení PaP.



Vyhodnotenie

Kvantitatívnu a kvalitatívnu analýzu odpovedí na jednotlivé otázky formulára možno posúdiť úroveň percipovanej pracovnej spokojnosti a motivácie jedného alebo viacerých zamestnancov školy/zariadenia PaP.

Kvantitatívne vyhodnotenie umožňuje získať obraz o absolútnej a relatívnej miere profesijne spokojných/nespokojných a motivovaných/nemotivovaných zamestnancov školy/zariadenia PaP.

Každá otázka autoevalvačného formulára sa vyhodnocuje samostatne, vyhodnotením frekvencie odpovedí na každú z ponúkaných volieb. Frekvencia sa vyjadří v relatívnom počte, v percentách. Rýchle, prehľadné kvantitatívne vyhodnotenie umožňuje administrácia formulára v on-line prostredí. Výstupom on-line administrácie je automatické grafické a percentuálne znázornenie distribúcie odpovedí na jednotlivé otázky autoevalvačného formulára. Pri administrácii nástroja tlačenu formou musí administrátor realizovať percentuálne vyhodnotenie distribúcie získaných odpovedí manuálne.

Kvalitatívne vyhodnotenie sa zameriava na analýzu odpovedí na poloopené otázky, teda podnety, pripomienky alebo výhrady pre zvýšenie pracovnej spokojnosti a motivácie, ktoré sú uvedené vo vyplnených formulároch jednotlivých vedúcich a odborných zamestnancov.

Kvantitatívne a kvalitatívne vyhodnotenie a interpretáciu výsledkov realizuje administrátor autoevalvačného nástroja alebo ním poverený zamestnanec školy/zariadenia PaP.



Odporúčania pre zvýšenie kvality

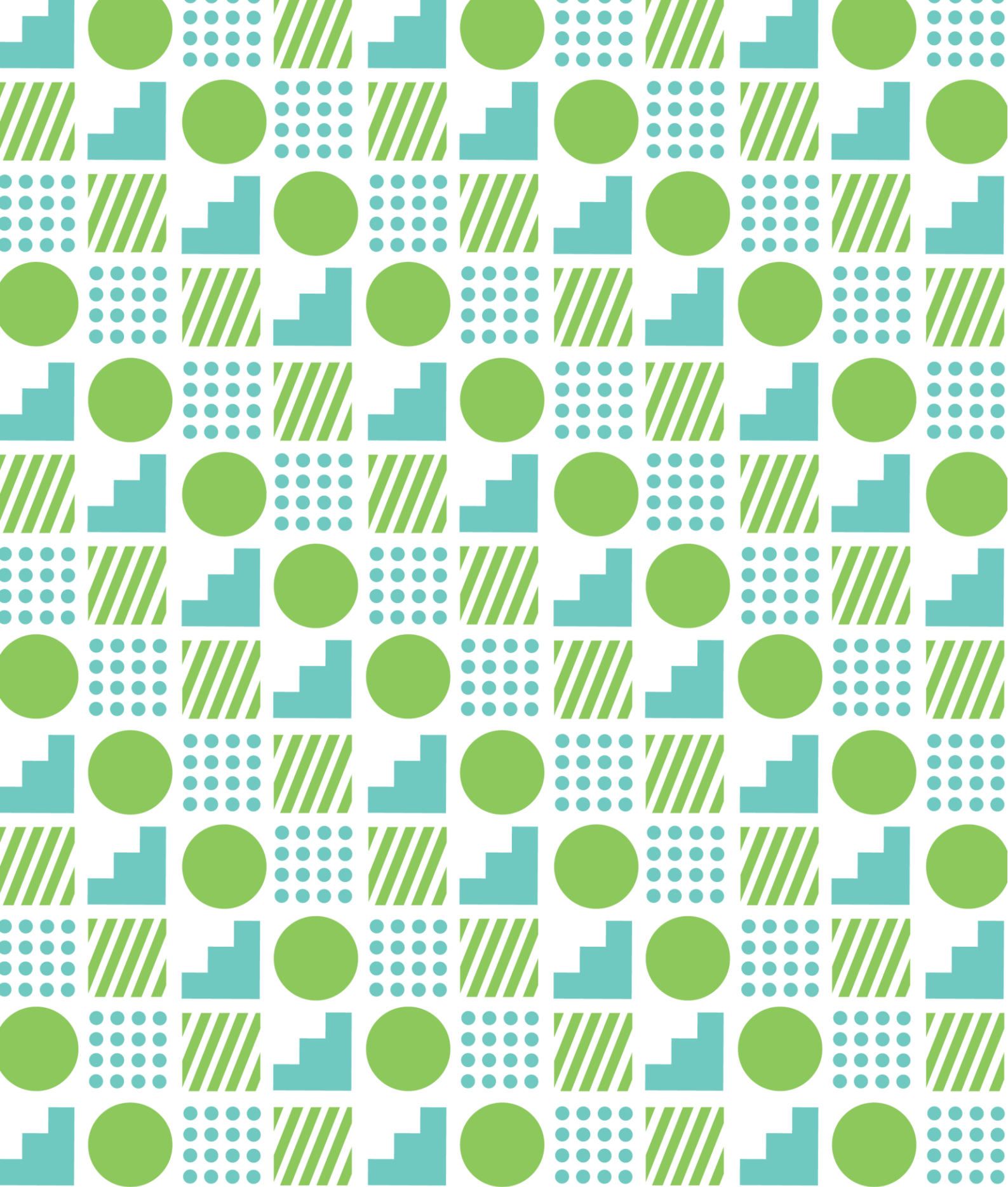
Úroveň pracovnej spokojnosti a motivácie je ovplyvňovaná rozličnými vnútornými a vonkajšími faktormi. Ak chce vaše zariadenie úspešne fungovať, je veľmi dôležité:

1. dôkladne analyzovať zdôvodnenia odpovedí, teda podnetov, pripomienok alebo výhrad, ktoré respondenti uviedli v autoevalvačnom formulári,
2. vytvoriť motivujúce pracovné podmienky a pracovné prostredie pre zamestnancov,
3. pochopiť, že pracovná motivácia zamestnancov je ovplyvňovaná viacerými faktormi,
4. vytvárať kvalitné vzťahy na pracovisku a dobrú pracovnú atmosféru,
5. poznať a správne používať efektívne spôsoby riadenia a vedenia zamestnancov,
6. vedieť, že aj vedúci pracovníci musia aktívne rozvíjať svoju pracovnú motiváciu,
7. ovládať zásady efektívnej a kvalitnej manažérskej komunikácie,
8. zabezpečiť, aby informácie boli prístupné na horizontálnej aj vertikálnej úrovni riadenia,
9. zabezpečiť, aby vedenie zariadenia pravidelne a včas informovalo svojich zamestnancov o víziách, cieľoch, zámeroch, úlohách, zmenách, dosiahnutých výsledkoch (či pozitívnych alebo negatívnych), ako aj o problémoch organizácie,
10. eliminovať vonkajšie a vnútorné motivačné bariéry v zariadení,
11. zabezpečiť rozvoj a systematické vzdelávanie zamestnancov,
12. nastaviť systém pravidelných evalvačných a autoevalvačných aktivít,
13. zabezpečiť spravodlivé odmeňovanie a vyjadrovať uznania a pochvaly,
14. nastaviť spravodlivý, progresívny disciplinárny systém,
15. pravidelne zisťovať úroveň kvality pracovnej spokojnosti a motivácie zamestnancov.

Zdroje:

- ARMSTRONG, M. 2007. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3
- KOLLÁRIK, T. 2011. Sociálna psychológia + psychológia práce = Sociálna psychológia práce? Bratislava: Univerzita Komenského. 401 s. ISBN 978-80-223-2665-1
- Dotazník spokojnosti zamestnancov. Dostupné na:
https://www.truni.sk/sites/default/files/kvalita/priloha_c_1_dotaznik_spokojnosti_zamestnancov.pdf





VÝSKUMNÝ ÚSTAV
DETSKEJ PSYCHOLÓGIE
A PATOPSYCHOLÓGIE



ŠTANDARDY
NÁRODNÝ PROJEKT

Štandardizáciou systému poradenstva a prevencie
k inklúzii a úspešnosti na trhu práce