**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Ivana Baloušková**

**2011**

**DIPLOMOVÁ práce**

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

|  |
| --- |
| Název DIPLOMOVÉ práce |
| Analýza pracovní motivace |

|  |
| --- |
| TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK) |
| Klepněte sem a zadejte text. |

|  |
| --- |
| jméno a příjmení / studijní skupina |
| Ivana Baloušková / MBA 25 |

|  |
| --- |
| jméno vedoucího DIPLOMOVÉ PRÁCE |
| Ing. Hana Lorencová, Ph.D. |

|  |
| --- |
| prohlášení studenta |
| Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené.  Datum a místo:  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  podpis studenta |

|  |
| --- |
| poděkování |
| Rád/-a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/-a při zpracování mé diplomové práce. Klepněte sem a zadejte text. |

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**ANALÝZA PRACOVNÍ MOTIVACE**

Analysis of Work Motivation

Autor: Ivana Baloušková

Souhrn

Práce se zabývá pracovní motivací. V první, teoreticko-metodologické části jsou popsány základní pojmy z oblasti pracovní motivace, např. motivace, motiv, motivační struktura osobnosti, potřeby, demotivace, pracovní výkon. Následně jsou uvedeny některé teorie pracovní motivace, např. Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace a hygieny Vroomova teorie očekávání, McGregorova teorie pracovní motivace a další. Nedílnou součástí je rovněž obecný popis motivačního programu, jeho cílů, úkolů a postupu přípravy.Analyticko/praktická část práce se zabývá popisem motivačního programu a analýzou pracovní motivace zaměstnanců MŠMT (odboru CERA) s ohledem na efektivnost nastavení motivačních prvků. K analýze bylo využito dotazníkové šetření a individuální rozhovory.

Summary

The work deals with work motivation. In the first, theoretical and methodological section describes the basic concepts of work motivation, as motivation, motive, motivational structure of the personality, needs, demotivation, work performance. Then, some theories of work motivation, such as Maslow's hierarchy of needs theory, Herzberg two-factor theory of motivation and hygiene Vroom expectancy theory, work motivation theory of McGregor and others. An integral part is also a general description of the incentive program, its goals, tasks and procedures přípravy.Analyticko / practical part of the work deals with the incentive program description and analysis of work motivation Ministry of Education, Youth and Sports (Department CERA) with regard to the effectiveness of setting motivational elements. The analysis was used   
a questionnaire survey and individual interviews.

Klíčová slova:

Pracovní motivace, teorie motivace, motivační program.

Keywords:

Work motivation, motivation theory, motivational program.

JEL Classification:

O - Economic Development, Technological Change, and Growth

O1 - Economic Development

O15 - Human Resources; Human Development; Income Distribution; Migration

Obsah

[1 Úvod 1](#_Toc299909228)

[2 Teoreticko-metodologická část práce 2](#_Toc299909229)

[2.1 Základní pojmy z oblasti pracovní motivace 3](#_Toc299909230)

[2.2 Teorie pracovní motivace 8](#_Toc299909231)

[2.2.1 Taylorova teorie motivace 9](#_Toc299909232)

[2.2.2 Maslowova teorie hierarchie potřeb 9](#_Toc299909233)

[2.2.3 Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb 11](#_Toc299909234)

[2.2.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace a hygieny 12](#_Toc299909235)

[2.2.5 Vroomova teorie očekávání 13](#_Toc299909236)

[2.2.6 Porterův a Lawlerův model očekávání 14](#_Toc299909237)

[2.2.7 Lockeova a Lathamova motivační teorie stanovování cílů 15](#_Toc299909238)

[2.2.8 Adamsova motivační teorie spravedlnosti 15](#_Toc299909239)

[2.2.9 Skinnerova teorie pozitivního posílení 16](#_Toc299909240)

[2.2.10 McClellandova motivační teorie úspěchu 16](#_Toc299909241)

[2.2.11 McGregorova teorie pracovní motivace X a Y 16](#_Toc299909242)

[2.2.12 Coveyův systémový model základních lidských potřeb 17](#_Toc299909243)

[2.2.13 Lawrencův a Nohriův model motivace 18](#_Toc299909244)

[2.2.14 Murrayho teorie potřeb a tlaku 18](#_Toc299909245)

[2.2.15 Frommova teorie potřeb 19](#_Toc299909246)

[2.2.16 Shrnutí teorií pracovní motivace 19](#_Toc299909247)

[2.3 Motivační program 21](#_Toc299909248)

[3 Analytická/praktická část práce 24](#_Toc299909249)

[3.1 Odbor CERA 24](#_Toc299909250)

[3.1.1 Začlenění odboru v organizační struktuře MŠMT 26](#_Toc299909251)

[3.1.2 Specifika odboru ve srovnání se státní správou obecně 27](#_Toc299909252)

[3.1.3 Stávající problémy odboru se zaměřením na pracovní motivaci 29](#_Toc299909253)

[3.2 Motivační program MŠMT /odboru CERA/ 30](#_Toc299909254)

[3.2.1 Systém odměňování 30](#_Toc299909255)

[3.2.2 Fond kulturních a sociálních potřeb 33](#_Toc299909256)

[3.2.3 Systém vzdělávání 34](#_Toc299909257)

[3.2.4 Systém hodnocení zaměstnanců 37](#_Toc299909258)

[3.2.5 Výhody vyplývající z pracovního řádu 37](#_Toc299909259)

[3.2.6 Výhody vyplývající z kolektivní smlouvy 39](#_Toc299909260)

[3.2.7 Ostatní výhody 40](#_Toc299909261)

[3.3 Analýza pracovní motivace 40](#_Toc299909262)

[3.3.1 Dotazníkové šetření 40](#_Toc299909263)

[3.3.2 Individuální rozhovory dle výsledků dotazníkového šetření 53](#_Toc299909264)

[3.4 Vyhodnocení efektivnosti stávajícího motivačního programu 61](#_Toc299909265)

[3.5 Návrh efektivnějšího motivačního programu pro odbor CERA 61](#_Toc299909266)

[4 Závěr 62](#_Toc299909267)

[Literatura 63](#_Toc299909268)

[Přílohy 65](#_Toc299909269)

Seznam zkratek

CERA Czech Education and Research Administration

ČR Česká republika

EK Evropská komise

ESF Evropský sociální fond

EU Evropská unie

IP Individální projekt

MŠMT Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

NSRR Národní strategický referenční rámec

OP Operační program

OP VK Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Seznam tabulek

[Tabulka 1 Příklady intrinsických a extrinsických motivů 3](#_Toc300686892)

[Tabulka 2 Rozdíl mezi motivací a stimulací 7](#_Toc300686893)

[Tabulka 3 Potřeby a příklady jejich uspokojení ve vztahu k práci 11](#_Toc300686894)

[Tabulka 4 Příklady potřeb v Alderferově teorii ERG 12](#_Toc300686895)

[Tabulka 5 Příklady motivátorů a hygienických faktorů 13](#_Toc300686896)

[Tabulka 6 Shrnutí teorií pracovní motivace 20](#_Toc300686897)

[Tabulka 7 Výše příplatku za vedení 32](#_Toc300686898)

Seznam grafů

[Graf 1 Důležitost kariérního a profesního rozvoje pro pracovní motivaci 43](#_Toc300686919)

[Graf 2 Důležitost „základních“ psychosociálních podmínek práce 44](#_Toc300686920)

[Graf 3 Důležitost konkrétních zaměstnaneckých výhod (50 % a více) a jejich procentuální rozložení 45](#_Toc300686921)

[Graf 4 Nedůležitost konkrétních zaměstnaneckých výhod (50 % a více) a jejich procentuální rozložení 46](#_Toc300686922)

[Graf 5 Poskytované výhody a jejich využívání 47](#_Toc300686923)

[Graf 6 Neposkytované výhody a zájem o jejich využívání 48](#_Toc300686924)

[Graf 7 Transparentní a spravedlivé odměňování 49](#_Toc300686925)

[Graf 8 Spokojenost/nespokojenost s faktory ovlivňující pracovní motivaci 51](#_Toc300686926)

Seznam obrázků

[Obrázek 1 Maslowova hierarchie potřeb 10](#_Toc300686932)

[Obrázek 2 Systémový model základních lidských potřeb 17](#_Toc300686933)

1 Úvod

Diplomová práce se zabývá problematikou pracovní motivace.

Teoreticko-metodogická část práce popisuje základní pojmy z oblasti pracovní motivace, např. motivace, motiv, motivační struktura osobnosti, potřeby, demotivace, pracovní výkon. Následně jsou uvedeny některé teorie pracovní motivace a popis motivačního programu.

Analyticko/praktická část práce se zabývá popisem motivačního programu a analýzou pracovní motivace zaměstnanců MŠMT (odboru CERA) s ohledem na efektivnost nastavení motivačních prvků. K analýze bylo využito dotazníkové šetření a individuální rozhovory. Na základě získaných výsledků byla vyhodnocena jistá neefektivnost motivačních prvků MŠMT pro pracovníky odboru CERA a navrženy úpravy motivačního programu, resp. jednotlivých motivačních prvků MŠMT.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Problematika pracovní motivace je nedílnou a významnou součástí oblasti řízení lidských zdrojů. Bez motivovaných podřízených se neobejde žádný manažer, který chce být ve své vedoucí funkci úspěšným. Je nezbytné si uvědomit, že jen dobře motivovaní pracovníci odvedou požadovaný pracovní výkon, tedy práci v požadovaném množství, kvalitě a čase. Pracovní výkon[[1]](#footnote-1) nezávisí pouze na dobře motivovaném řediteli organizace (na majiteli, řediteli obchodní společnosti, řediteli veřejné instituce apod.) a na dobře motivovaných vedoucích nejrozličnějších úseků, ale na dobře motivovaných pracovnících i na té nejnižší úrovni. Právě tito pracovníci pod vedením dobře motivovaných vedoucích odvádí zmíněný požadovaný pracovní výkon (samozřejmě za splnění dalších podmínek).

Každý vedoucí pracovník by si měl uvědomit, že i když bude sám sebevíce motivovaný, bez dobře motivovaných podřízených nedosáhne takových pracovních výsledků, kterých lze dosáhnout právě s dobře motivovanými pracovníky. A stejně tak dobře motivovaní pracovníci nebudou schopni bez motivovaného nadřízeného (pouze ve výjimečných případech) dosáhnout takového pracovního výkonu, jako právě s motivovaným vedoucím pracovníkem.

Pro zvládnutí dovednosti motivace[[2]](#footnote-2) je vhodné se nejprve seznámit se základní terminologií pracovní motivace a s motivačními teoriemi, získat tak základní přehled o lidských potřebách, jejich uspokojování a možnosti uplatnění těchto teorií v manažerské praxi.

2.1 Základní pojmy z oblasti pracovní motivace

Základním pojmem oblasti pracovní motivace je samotný pojem **motivace**. Označuje souhrn pohnutek jednání[[3]](#footnote-3) nebo, jinak řečeno, označuje *„soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují.“*[[4]](#footnote-4) V souvislosti s pracovním jednáním se hovoří o pracovní motivaci[[5]](#footnote-5) nebo také o motivaci pracovního jednání.

Slovo motivace vychází s kořenů slova **motiv**, který znamená důvod k činům. Motivem je vnitřní pohnutka chování nebo hodnocení uváděné jako důvod jednání.[[6]](#footnote-6)

Motivy k práci lze rozdělit na dvě skupiny – motivy související přímo s prací (intrinsické motivy) a motivy, které nesouvisí se samotnou prací (extrinsické motivy). Příklady těchto dvou skupin motivů uvádí následující přehled.

Tabulka Příklady intrinsických a extrinsických motivů

|  |  |
| --- | --- |
| **Příklady intrinsických motivů** | **Příklady extrinsických motivů** |
| * potřeba činnosti vůbec, * potřeba kontaktu s druhými lidmi, * potřeba výkonu, * touha po moci, * potřeba smyslu života a seberealizace atd. | * potřeba peněz, * potřeba jistoty, * potřeba potvrzení vlastní důležitosti, * potřeba sociálních kontaktů, * potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu atd. |

Zdroj: Vlastní zpracování podle KOCIÁNOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, s. 26 – 27.

V podstatě se jedná o vnitřní a vnější motivy. Vnitřní motivy vycházejí z psychiky člověka a vnější motivy jsou takové, na které působí podněty z okolí. Mezi oběma existuje úzká souvislost. Někdo pracuje pro finanční odměnu, jiný pro společenský význam práce, další pro práci samotnou. Práci člověka neusměrňuje pouze jediný motiv.

Je nutné si zároveň uvědomit, že charakter pracovních motivů závisí na osobnosti člověka, ale rovněž je ovlivňován zajímavostí práce, pracovními výsledky a pracovním prostředím. Tyto pracovní motivy lze dělit z hlediska jejich působení na pracovní činnost na aktivní motivy, které přímo podněcují k pracovnímu výkonu, podporující motivy a potlačující motivy, jejichž směřování je mimopracovní. Jeden a ten samý motiv může mít všechny tři významy a záleží na člověku, na pracovním prostředí a situaci, jaký směr tento motiv nabude.

Soubor jednotlivých motivů tvoří u každého jedince tzv. **motivační strukturu osobnosti**. PhDr. Luděk Vajner, nezávislý konzultant v oblasti řízení lidských zdrojů popisuje ve svém článku Motivace v organizacích motivační strukturu osobnosti jako *„komplex motivů. Ten obsahuje řadu činitelů, jako např.: potřeby, postoje, zájmy, přání, hodnoty, aspirace, touhy, úsilí, cíle.“*[[7]](#footnote-7) Z popisu motivační struktury osobnosti lze dovodit, že motivační struktura osobnosti je u každého jedince individuální.

Pro přehled uvádí PhDr. Vajner nesystematizovaný výčet možných motivů sestavený z výsledků práce různých zaměstnanců organizací na téma Co mne motivuje?.

Výčet zahrnuje *„pravidelný příjem, jistota trvalejšího zaměstnání, práce v dobrém kolektivu, seberealizace, vidina úspěchu, zpětná vazby (uznání, pochvala, odměna), profesní růst, různorodost práce, reálné zadávání úkolů, možnost vzdělávání, pověst a stabilita firmy, ostatní mi nezávidí, ochota druhých spolupracovat, reálné cíle, objektivní složky při přidělování prémií, příklad manažera, vstřícnost jiných oddělení, možnost ovlivnění pohyblivé složky mzdy, existence týmového ducha, dobrý plat, dostatek volného času, perspektiva profesního postupu, nějaké výhody, neoficiální výhody (např. sociální), pocit uspokojení z vysoce kvalitní práce, perspektiva prohloubení odbornosti, lehká a nenáročná práce, cestování, měnící se a různorodá práce, vědomí užitečnosti, získání osobního postavení nebo moci, příjemné pracovní podmínky, přesné informace o tom, co mám dělat, určitá volnost při rozhodování, pocit sounáležitosti, dobrý pracovní kolektiv, získání respektu u druhých nebo zvýšení sebeúcty, veřejné ocenění, pochvala, vědomí, že přispívám dobré věci, možnost podílet se na chodu organizace, informace, zpětná vazba, možnost růstu na těžkých úkolech, že se mne ptají na názor, možnost zapojit se do rozhodování, mám to blízko do práce, možnost postupu a kariéry, možnost vzdělávat se, služební cesty, image firmy, perspektivnost firmy, firemní kultury, benefity, samotná práce, služební automobil.“[[8]](#footnote-8)*

Tento výčet samozřejmě není úplný, ale napomáhá představit si, co vše může působit na motivaci pracovníků a ovlivňovat ji.

Z uvedeného vyplývá, že součástí motivační struktury osobnosti jsou motivy, jedny ze základních zdrojů motivace. Dalšími zdroji jsou **stimuly**. Jestliže je motiv popisován jako vnitřní pohnutka chování, která je důvodem jednání, potom stimul lze popsat jako vnější podnět vedoucí k určitému chování či jednání. Stimul funguje pouze tehdy, je-li možné jej spojit s příslušným vnitřním motivem (pohnutkou, potřebou). Jen tak může dojít ke změně v motivaci pracovníka.

Stimuly lze členit na podněty vnitřní (endogenní, impulzy) a vnější (exogenní, incentivy). Vnější stimuly jsou tvořeny širokým komplexem pracovních podmínek. Jejich vliv na spokojenost v práci je znatelný. Tento vliv je podmíněn vnitřními stimuly, např. potřebami, očekáváními apod.

Z výše uvedeného vyplývá, že **potřeby** patří mezi vnitřní podněty jednání. Jejich znalost u jednotlivých pracovníků je základním předpokladem pro jejich motivování. Marie Šimánková definuje v knize Lidské potřeby ve zdraví a nemoci lidskou potřebu jako *„stav charakterizovaný dynamickou silou, která vzniká z pocitu nedostatku nebo přebytku, touhou něčeho dosáhnout v oblasti biologické, psychologické, sociální nebo duchovní.“*[[9]](#footnote-9) S motivací souvisí především neuspokojené potřeby, které právě motivují jedince (člověka) tyto potřeby uspokojit. Člověk si tak stanovuje cíle, jejichž naplnění by uspokojilo tyto potřeby, a podle stanoveného cíle volí způsoby chování (jednání), které povedou k dosažení stanovených cílů. Platí, že jednu potřebu lze uspokojit prostřednictvím různých cílů a stejně tak jeden cíl může uspokojit různé potřeby.

Mezi skupinami vnitřních a vnějších stimulů existují vzájemné vztahy, které mají podíl na utváření celkové spokojenosti.[[10]](#footnote-10) Znalost jednotlivých stimulů a jejich vztahů je důležitá v procesu **stimulace**. Výraz stimulace označuje povzbuzení, povzbuzování, vybuzení, podnícení, podněcování, dráždění či podráždění.[[11]](#footnote-11) Jedná se o proces cíleného usměrňování a ovlivňování chování (jednání) druhých v pracovním prostředí. Prostředkem procesu stimulace je vnější působení na vnitřní motivační systém jedince a jeho cílem je zmíněné ovlivnění chování žádoucím směrem.[[12]](#footnote-12)

Mezi motivací a stimulací lze spatřit určité rozdíly. Tyto rozdíly jsou především v době a intenzitě jejich účinnosti. Zjednodušeně lze říci, že zatímco motivace při jejím správném aplikování může působit dlouhodobě bez dalších investic, stimulace působí pouze do okamžiku, kdy jsou hodnoty (podněty) poskytovány. Jakmile skončí jejich poskytování, dochází k zastavení práce. Rovněž je možné o stimulaci říci, že pokud nejsou podněty (stimuly) v průběhu času zintenzivňovány, může rovněž dojít k poklesu výkonnosti pracovníka. Zaměstnanec si na stimuly přivykne, vnímá je jako samozřejmost a ve svém pracovním úsilí polevuje.[[13]](#footnote-13)

Znalost rozdílu mezi motivací a stimulací[[14]](#footnote-14) je důležitá především pro každodenní ovlivňování (vedení) pracovníků a dále mj. pro správné navrhnutí motivačního programu (systému). Rozdíl mezi motivací a stimulací ukazuje následující přehled.

Tabulka Rozdíl mezi motivací a stimulací

|  |  |
| --- | --- |
| **Motivace** | **Stimulace** |
| * vzdělávání a kvalifikace * pochvala * přenos zodpovědnosti * rozšiřování práce * rotace práce * obohacování práce * týmová práce apod. | * základní mzda * odměna za výkon * účast na zisku * sociální výhody * systém stravování * odměna za kvalitu * bonus apod. |

Zdroj: Vlastní zpracování podle DEBNÁR, P. Motivace jako součást týmové práce. *Úspěch.* 2010, č. 2/2010, s. 6.

Od motivace a stimulace je nutné odlišit pojem **demotivace**. Pod pojmem demotivace se skrývá snížení, úpadek, ztráta zájmu, motivu.[[15]](#footnote-15) Demotivace je vlastně negativní motivací. Na rozdíl od motivace přináší demotivace pracovní nespokojenost, špatný či nedostatečný pracovní výkon.[[16]](#footnote-16) Pro úspěšnou implementaci motivačního programu v organizaci je nezbytné odhalit a analyzovat faktory, které demotivují pracovní jednání (demotivátory), a odstranit je nebo alespoň zmírnit jejich vliv na pracovníky.

V souvislosti s pojmy z oblasti pracovní motivace je vhodné na závěr zmínit také výkon resp. **pracovní výkon**. Pracovní výkon lze popsat jako výsledek činnosti pracovníka ovlivněný jeho motivacemi, schopnostmi a podmínkami. Jednoduše lze výkon vyjádřit vzorcem

V = f(M x S x P),

kde V je výkon,

M – motivace,

S – schopnosti,

P – podmínky (či možnosti).[[17]](#footnote-17)

Z uvedeného vzorce lze vyčíst, že výkon není stálou veličinou. Je ovlivňován celou řadou faktorů, jako je např. kvalifikace pracovníka, délka praxe v oboru, vztah k podniku, vztah k nadřízenému, vztah ke spolupracovníkům, kvalita technického vybavení, kvalita pracovního prostředí, roční období, den v týdnu, denní doba, zdravotní stav apod. Mnoho z těchto faktorů, které ovlivňují pracovní výkon, mají rovněž vliv na pracovní motivaci zaměstnanců.

Pracovní výkon ve smyslu množství práce vykonané za jednotku času je předmětem řady výzkumných zjišťování. Často se právě zkoumají vztahy motivace výkonu a úrovně aspirace člověka (směrování k dosažení vytyčených cílů a plánů).[[18]](#footnote-18)

2.2 Teorie pracovní motivace

Teorie pracovní motivace se zabývá zkoumáním a vysvětlováním procesu, jak motivovat pracovníky a jak se vůbec motivace utváří. Napomáhá tak vedoucím pracovníkům k pochopení procesu motivování, tedy jak motivace vůbec funguje, a objasnění jednotlivých faktorů, které motivaci ovlivňují. Poznání procesu motivace pak významnou měrou přispívá cílenému a efektivnějšímu vedení podřízených za účelem dosažení požadované pracovní výkonnosti.

Ucelenější přehled teorií motivace uvádí Michael Armstrong v knize Řízení lidských zdrojů (2007). Armstrong rozděluje teorie motivace do tří nejvlivnějších kategorií – teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

* Teorie instrumentality – jedná se o teorie, které na motivaci nahlíží z pohledu odměn a trestů. Právě odměny a tresty zabezpečují jednání a chování lidí požadovaným způsobem. Představitelem je americký odborník Frederick Winslow Taylor.
* Teorie zaměřené na obsah – tyto teorie se zaměřují na identifikaci potřeb, jejichž nedostatečné uspokojení a touha po odstranění tohoto neuspokojivého stavu vede lidi k určitému jednání a chování, tedy motivuje je. Představiteli jsou američtí psychologové Abraham Harold Maslow a Frederick Irving Herzberg.
* Teorie zaměřené na proces – autoři dílčích teorií se zaměřovali na zkoumání psychologických procesů, které ovlivňují motivaci. Psychologické procesy souvisejí s očekáváním, cíli nebo vnímáním spravedlnosti. Těmito psychologickými procesy se zabývali Victor Vroom, Lyman W. Porter, Edward Emmet Lawler, Edwin Locke a Gary P. Latham, John Stacey Adams. [[19]](#footnote-19)

2.2.1 Taylorova teorie motivace

Frederick Winslow Taylor patřil mezi významné představitele managementu. Věnoval se především normování pracovního výkonu a ergonomii pracovních pohybů. V oblasti motivace pracovníků tvrdil, že motivace pracovníků je určena výší platu a odměn. Zastával názor, že v oblasti pracovní motivace není nutné zohledňovat psychologické a sociální aspekty práce.

2.2.2 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Abraham Harold Maslow publikoval tuto teorii pod názvem A Theory of Human Motivation v roce 1943 ve vědeckém časopisu Psychological Review. Tato teorie pracuje s pěti úrovněmi potřeb. Jedná se o potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí, společenské potřeby (potřeby lásky), potřeby uznání a potřeby seberealizace. Tyto potřeby tvoří hierarchii, ve které jsou jednotlivé potřeby uspokojovány.

Obrázek Maslowova hierarchie potřeb

Potřeby uznání

Společenské potřeby

Potřeby jistoty a bezpečí

Fyziologické potřeby

Potřeby seberealizace

Zdroj: Vlastní zpracování podle CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. (2005). *Management a organizační chování.* Praha: Grada, s. 145.

Nejprve jsou uspokojovány potřeby na nižší úrovni a teprve poté mohou být uspokojovány potřeby umístěné v  hierarchii výše. *„Jakmile je uspokojena potřeba nižší úrovně, přestane fungovat jako motivátor a motivátorem se stávají potřeby z následující vyšší úrovně. Člověka motivují pouze neuspokojené potřeby.“[[20]](#footnote-20)*

Příklady uspokojování jednotlivých úrovní potřeb ve vztahu k práci uvádí Jakub Slavík v knize Z inženýra manažerem.

Tabulka Potřeby a příklady jejich uspokojení ve vztahu k práci

|  |  |
| --- | --- |
| **Potřeby** | **Příklady uspokojení** |
| Fyziologické potřeby | dostatečný plat na nákup nezbytných potřeb, přiměřená pracovní doba |
| Potřeby jistoty a bezpečí | práce v prostředí, které neškodí zdraví, zdravotní pojištění, pocit spravedlivého zacházení se zaměstnanci |
| Společenské potřeby | přátelské vztahy na pracovišti, činnost v rámci firemních struktur |
| Potřeby uznání | ocenění vlastní práce, ocenění organizace |
| Potřeby seberealizace | stanovení a dosahování vlastních cílů |

Zdroj: SLAVÍK, J. (2010). *Z inženýra manažerem.* Praha: FCC PUBLIC, s. 22 – 24.

2.2.3 Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb

Clayton Paul Alderfer zjednodušil Maslowovu teorii hierarchie potřeb do teorie ERG.[[21]](#footnote-21) Maslowových pět úrovní potřeb převedl do tří úrovní – existenční potřeby, potřeby vztahů a potřeby růstu. Příklady potřeb jednotlivých úrovní shrnuje tabulka uvedená níže.

Na rozdíl od Maslowa Alderfer zastával názor, že není nezbytně nutné, aby potřeby na nižší úrovni byly uspokojeny před potřebami na vyšší úrovni, přestože uspokojování potřeb začíná na nižší úrovni a pokračuje k potřebám vyšší úrovně. Nelze-li z nějakého důvodu potřeby na nižší úrovni uspokojit, mohou být uspokojovány vyšší potřeby, ze kterých se v tom okamžiku stávají motivátory.

**Tabulka 4 Příklady potřeb v Alderferově teorii ERG**

|  |  |
| --- | --- |
| **Úrovně potřeb** | **Příklady potřeb** |
| Existenční potřeby | zajištění lidské existence a přežití, pokrytí fyzických potřeb, potřeby jistoty na materiálním základě |
| Potřeby vztahů | vztahy k sociálnímu prostředí, láska, pocit příslušnosti k něčemu, příbuzenství, smysluplné mezilidské vztahy na základě jistoty a úcty |
| Potřeby růstu | rozvoj potenciálu, sebeúcta, seberealizace |

Zdroj: Vlastní zpracování podle CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. (2005). *Management a organizační chování.* Praha: Grada, s. 146 - 147.

2.2.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace a hygieny

Americký psycholog Frederick Irving Herzberg provedl studii faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost či nespokojenost zaměstnanců. Na základě této studie se ukázala existence dvou typů faktorů, které mají vliv na motivaci pracovníků. Jedná se o tzv. růstové faktory (motivátory) a hygienické faktory. Motivátory, jak název napovídá, slouží k motivaci pracovníků k podávání vyššího pracovního výkonu. Ovlivňují především pocity spokojenosti ve vztahu pracovníka k práci. Hygienické faktory slouží naopak k prevenci pocitu nespokojenosti. Týkají se práce jako prostředků uspokojování jiných potřeb.[[22]](#footnote-22) Příklady motivátorů a hygienických faktorů uvádí následující tabulka.

Tabulka Příklady motivátorů a hygienických faktorů

|  |  |
| --- | --- |
| **Motivátory** | **Hygienické faktory** |
| * úspěch * uznání, pochvala * uspokojení z práce samotné * zodpovědnost * pravomoc * osobní rozvoj * odborný růst * kariérní růst | * výše mzdy * benefity * jistota pracovního místa * pracovní prostředí * pracovní podmínky * firemní politika * firemní kultura * vztahy s nadřízenými, spolupracovníky a podřízenými |

Zdroj: Vlastní zpracování.

2.2.5 Vroomova teorie očekávání

Vroomova teorie očekávání je založena na předpokladu, že zaměstnanec pracuje intenzivněji a vynakládá větší úsilí v takových případech, kdy očekává dosažení žádoucího výsledku (např. vyšší odměna, kariérní růst apod.).

S touto teorií jsou spojovány tři proměnné: valence, prostředky a očekávání.

* Valence – označuje hodnotu odměny pro daného zaměstnance.
* Prostředky (instrumentality) – jsou v podstatě výstupy, kterých je dosaženo. Václav Cejthamr a Jiří Dědina hovoří o výstupech první a druhé úrovně. Výstupy první úrovně se vztahují k výkonu, výstupy druhé úrovně k potřebám.[[23]](#footnote-23) Jedná se v podstatě o vztah mezi pracovním výkonem a příslušnou odměnou za pracovní výkon.
* Očekávání (expektace) – je míra, v níž daný zaměstnanec vnímá souvislost mezi vlastním úsilím, snahou a výsledným výkonem.

Sílu motivace lze potom vyjádřit pomocí rovnice

MS = E x *Σ* (I x V),

kde MS je motivační síla,

E – expektace (očekávání),

I – instumentalita (prostředek),

V – valence.[[24]](#footnote-24)

Předpokladem této teorie je existence jasně vnímatelného a použitelného vztahu mezi výkonem a výsledkem s tím, že výsledek je považován za nástroj uspokojení potřeb.

2.2.6 Porterův a Lawlerův model očekávání

Lyman W. Porter a Edward E. Lawler rozvinuli Vroomovu teorii očekávání. Došli k závěru, že motivaci výrazně ovlivňuje odměna, kterou příslušný pracovník za splnění úkolu očekává a obdrží. Odměny rozdělili na tzv. vnitřní a vnější. Vnitřní odměnou jsou pozitivní pocity, které se dostavují po splnění úkolu, např. spokojenost, pocit úspěchu. Vnější odměnu tvoří např. zvýšení mzdy, odměna, provize apod. Motivace pracovníků je dále dle jejich názoru ovlivněna individuálními schopnostmi k plnění úkolu jednotlivých pracovníků a vnímáním jejich úloh (rolí).[[25]](#footnote-25)

Tuto teorii ještě dále rozpracoval Edward Lawler do tzv. Lawlerova revidovaného modelu očekávání, který je založen na dvou typech očekávání: očekávání vztahu úsilí – výkon a očekávání vztahu výkon – výstup.

2.2.7 Lockeova a Lathamova motivační teorie stanovování cílů

Edwin A. Locke a Gary P. Latham publikovali v roce 1990 svou motivační teorii využívající stanovení cílů v díle A Theory of Goal Setting and Task Performance. Tato teorie navazuje na techniku řízení podle cílů (MBO, Management by Objectives).

Lockeova a Lathamova teorie tvrdí, že *„motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby.“*[[26]](#footnote-26) Aby tedy stanovené cíle působili úspěšně na motivaci jedince, měly by splňovat následující charakteristiky, tedy měly by být jasně definované s jistou mírou složitosti úkolu, přinášet pro pracovníka určitou výzvu, ale zároveň i závazek, a po jejich splnění by měla následovat zpětná vazba. Ke stanovení takových cílů je vhodné využít akronym SMART. Tento akronym nebo lépe řečeno poučka, říká, že cíle by měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované.[[27]](#footnote-27)

2.2.8 Adamsova motivační teorie spravedlnosti

Motivační teorie spravedlnosti Johna Staceyho Adamse vyzdvihuje skutečnost, že se pracovník porovnává se svým okolím. Vnímá tak určitou subjektivní sociální spravedlnost (nespravedlnost). V případě, že zaměstnanec vnímá hodnocení nadřízeným ve srovnání se svým okolím (tzv. referenční skupinou) jako spravedlivé, je motivován a snaží se dosáhnout přinejmenším stejných, ale častěji vyšších pracovních výkonů. V opačném případě, kdy toto hodnocení považuje za nespravedlivé, dochází u něho k demotivaci a snižování výkonnosti.[[28]](#footnote-28) Důležitým faktorem je tedy pocit jedince (pracovníka), že odměna (systém odměňování) je spravedlivá.

2.2.9 Skinnerova teorie pozitivního posílení

Burrhus Frederic Skinner, americký psycholog, je autorem teorie pozitivního posílení. Tato teorie je založena na myšlence, že pokud chce nadřízený pracovník posílit určitý typ chování (jednání) u svého podřízeného, poskytne za požadované chování odměnu. Pokud naopak chce určité jednání omezit, následuje po takovém chování trest (kritika). A pokud je cílem útlum (vymizení) určitého chování, nevěnuje mu pozornost. V případě, kdy za určitý typ jednání není poskytována pozitivní zpětná vazba (odměna), ani negativní zpětná vazba (trest), chování vyhasíná.

Na základě uvedeného popisu fungování teorie pozitivního posílení lze definovat tři pravidla důsledků:

* důsledky, které dávají odměnu, posilují chování,
* důsledky, které poskytují trest, chování oslabují,
* důsledky, které neposkytují ani odměnu, ani trest, vedou k vyhasnutí chování.[[29]](#footnote-29)

2.2.10 McClellandova motivační teorie úspěchu

David C. McClelland identifikoval ve své teorii tři významné motivy, které se u každého pracovníka individuálně liší. Jedná se o motiv výkonu (úspěchu) (achiever), motiv spojenectví, vztahů, sdružování se (affilation seeker) a motiv moci, kontroly a vlivu (power seeker).[[30]](#footnote-30)

2.2.11 McGregorova teorie pracovní motivace X a Y

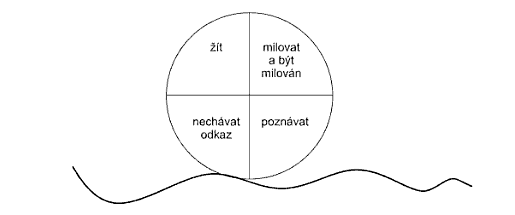
Teorie pracovní motivace X a Y Douglase McGregora publikovaná v roce 1960 v knize The Human Side of Enterprise je založena na pohledu manažerů na podstatu člověka, jeho pracovní motivaci a tomu odpovídající využívané způsoby řízení lidí. Dle této teorie rozdělují manažeři pracovníky do dvou skupin, X a Y.[[31]](#footnote-31) Dle manažerů teorie X jsou pracovníci v podstatě lenivý a snaží se vyhnout práci a odpovědnosti. Musí být k práci motivováni systémem odměn (a trestů). Nezbytná je v tomto případě jejich důsledná kontrola. Dle skupiny manažerů teorie Y je pro pracovníky práce důležitá, baví je a zajímá. Tito pracovníci jsou samostatní, přijímají odpovědnost, jsou aktivní a snaží se dosáhnout cílů spojených se seberealizací. Tato teorie je někdy označována jako teorie pěšáků a původců.[[32]](#footnote-32)

Přestože je tato teorie řazena mezi teorie pracovní motivace, nevypovídá o příčinách, ani o mechanismech lidské motivace, ale o manažerech a jejich způsobu vedení.

2.2.12 Coveyův systémový model základních lidských potřeb

Stephen R. Covey rozdělil lidské potřeby do čtyř základních skupin: fyzické, sociální, mentální a duchovní. Právě tyto potřeby se v případě jejich nedostatečného uspokojení mohou stát zdrojem motivačních sil.

Obrázek Systémový model základních lidských potřeb



Zdroj: DOLEŽAL, J., LACKO, B., MÁCHAL, P. a kol. (2009). *Projektový management podle IPMA.* Praha: Grada, s. 283.

2.2.13 Lawrencův a Nohriův model motivace

Velmi podobnou teorii motivace Coveyovu systémovému modelu publikovali Paul R. Lawrence a Nitin Nohria v roce 2002 ve svém díle Driven: How Human Nature Shapes Our Choices. Autoři došli k závěru, že lidské chování je podřízeno čtyřem základním silám (drivers ABCD) – acquire (získávat), bond (navazovat), comprhend (pochopit), defend (chránit). Podle autorů působí tyto síly relativně nezávisle, což sebou přináší výhodu i nevýhodu. Přínosem tohoto modelu je větší možnost výběru, handicapem potom možnost konfliktu těchto sil. Pro dosažení vytyčeného cíle je nejlepší, pokud všechny tyto čtyři síly působí současně a jednotně, tzn. ve stejném směru.[[33]](#footnote-33)

2.2.14 Murrayho teorie potřeb a tlaku

Henry Alexanderd Murray definoval teorii motivace založenou na potřebách a tlaku. Tlakem označuje vše, co prostředí vyžaduje splnit od jedince. Tlak (press) rozděluje na alfa tlak (objektivní okolnosti) a beta tlak (subjektivní zpracování alfa tlaku). Potřebu (need) chápe jako to, co jedinec chce, po čem touží, oč usiluje. Dělí je do tří kategorií – viscerogenní potřeby (vrozené potřeby nedostatku, přebytku, obrany a úniku), psychogenní potřeby (získané potřeby spojené se získáváním, uchováváním, udržováním a vytvářením) a skryté potřeby. Dle jeho teorie se potřeby a tlaky vzájemně ovlivňují.[[34]](#footnote-34)

2.2.15 Frommova teorie potřeb

Podle teorie potřeb Ericha P. Fromma jsou nejvýznamnějšími silami motivujícími chování člověka takové síly, které bezprostředně souvisí s jeho existencí. Potřeby dělí na potřeby:

* fyziologické,
* sociálního začlenění,
* transcendence,
* zakořenění,
* individuální identity,
* racionality.[[35]](#footnote-35)

2.2.16 Shrnutí teorií pracovní motivace

Na základě stručných charakteristik jednotlivých výše uvedených teorií pracovní motivace je možné tyto teorie rozdělit podle Michaela Armstronga do tří kategorií.

* Teorie instrumentality – Taylorova teorie motivace, Skinnerova teorie pozitivního posílení.
* Teorie zaměřené na obsah – Maslowova teorie hierarchie potřeb, Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb, Coveyův systémový model základních lidských potřeb, Frommova teorie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace a hygieny.
* Teorie zaměřené na proces – Vroomova teorie očekávání, Porterův a Lawlerův model očekávání, Lockeova a Lathamova motivační teorie stanovování cílů, Adamsova motivační teorie spravedlnosti, McClellandova motivační teorie úspěchu, Lawrencův a Nohriův model motivace, Murrayho teorie potřeb a tlaku.

Zvláštním případem teorie je McGregorova teorie pracovní motivace X a Y. Ze stručné charakteristiky uvedené v tabulce níže vyplývá, že na tuto teorii lze navázat další teorie motivace. Manažeři teorie X by považovali za vhodné využívat Taylorovu teorii motivace nebo ještě lépe Skinnerovu teorii pozitivního posílení. Manažeři teorie Y by se snažili využívat Lockeovu a Lathamovu motivační teorii stanovování cílů nebo McClellandovu motivační teorii úspěchu.

Následující tabulka shrnuje stručné charakteristiky jednotlivých výše představených teorií pracovní motivace. Toto shrnutí dává jednoduchý přehled o skupinách potřeb a jednotlivých motivátorech.

Tabulka Shrnutí teorií pracovní motivace

|  |  |
| --- | --- |
| **Představitel teorie** | **Stručná charakteristika teorie** |
| Taylor | motivátorem odměna |
| Skinner | motivátorem odměna a trest |
| Maslow | dělení potřeb: fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, společenské potřeby, potřeby uznání, potřeby seberealizace |
| Alderfer | dělení potřeb: existenční potřeby, potřeby vztahů, potřeby růstu |
| Covey | dělení potřeb: fyzické, sociální, mentální a duchovní |
| Fromm | dělení potřeb: fyziologické, sociálního začlenění, transcendence, zakořenění, individuální identity, racionality |
| Herzberg | faktory (potřeby): růstové (motivátory) a hygienické |
| Vroom | motivátorem vztah úsilí – odměna |
| Porter a Lawler | motivátorem očekávané odměny – vnitřní a vnější |
| Locke a Latham | motivátorem náročné, ale přijatelné cíle a zpětná vazba |
| Adams | motivátorem spravedlivé ohodnocení |
| Lawrence a Nohria | motivátorem čtyři síly – získávat, navazovat, pochopit, chránit |
| Murray | motivátorem potřeby a tlaky |
| McClelland | motivy: výkonu, spojenectví a moci |

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z přehledu vyplývá, že existuje celá řada potřeb, které je možné různým způsobem uspořádat a zařadit do jednotlivých skupin potřeb, a zároveň celá řada pohledů na motivátory, které ovlivňují pracovní motivaci, tedy pracovní výkon zaměstnanců. Při provádění analýzy pracovní motivace je vhodné zohlednit několik teoretických přístupů k motivaci, které se vzájemně doplňují, a poskytnout tak komplexnější pohled na motivy pracovníků. Tento komplexnější pohled pak přispívá k možnosti efektivnějšího nastavení motivačního programu organizace.

2.3 Motivační program

Motivační program organizace (motivační systém, někdy též nazývaný stabilizačně – motivační program) shrnuje nástroje motivace pracovníků. Jeho hlavním cílem je ovlivňování a usměrňování pracovního jednání zaměstnanců organizace.

Jeho dílčími úkoly jsou podpora spokojenosti a stabilizace zaměstnanců tak, aby nedocházelo k fluktuaci kvalitních a kvalifikovaných pracovníků, podpora zvyšování kvalifikace pracovníků (zvyšování odborné způsobilosti) a vytváření podmínek ke zvyšování kvality odváděné práce, zvyšování pracovní výkonnosti zaměstnanců, efektivity v pracovním procesu a přijímání změn. Měl by se zaměřovat na otázky hodnocení dosažených výsledků, podporování iniciativy a tvořivosti zaměstnanců.

Při přípravě motivačního programu je vhodné v organizaci (či příslušném útvaru) vyčlenit oblasti, kde není dosahováno potřebných výsledků a které mohou negativně ovlivnit realizaci procesu změn. Účelem motivačního programu je potom komplexně a cílevědomě působit na zaměstnance a tím i na členy pracovních skupin. Aby byl motivační program kvalitní, měl by obsahovat všechny skutečnosti, které mohou být pro zaměstnance důležité:

* vymezení ekonomického a společenského postavení organizace,
* zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků organizace,
* zabezpečení podmínek pro optimální využití pracovníků,
* postupy spojené s přípravou, prováděním a hodnocením změn,
* vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče o zaměstnance,
* vymezení vtahů mezi zaměstnanci a organizaci.[[36]](#footnote-36)

Zároveň je nutné zdůraznit, že je nezbytné při tvorbě motivačního programu přihlížet k velkým rozdílům v tom, co motivuje různé zaměstnance. Vyplynulo to z výzkumu společnosti SHL, která se zabývá službami v oblasti personalistiky.[[37]](#footnote-37)

Optimálně nastavený motivační program přispěje ke zvýšení motivace a produktivity zaměstnanců, ke snížení nákladů na benefity a odměňování, k nalezení silných stránek organizace (motivátorů) a rovněž k odhalení jejích slabých stránek (demotivátorů).

Motivační program je výstupem procesu vytvoření motivační strategie organizace. Při tvorbě motivační strategie organizace často využívají pomoc konzultantských společností. Podle společnosti Advis Consulting s.r.o. zahrnuje tvorba motivační strategie tvorbu konkrétních motivačních prostředků (změna koncepce řízení v organizaci, benefitní programy, odměňování zaměstnanců, budování týmů apod.), identifikaci konkrétních prostředků pro zvyšování odbornosti (vytvoření vzdělávacího programu – školení a kurzy dle potřeb a požadavků zaměstnanců) a samozřejmě zpětnou vazbu, která by měla potvrdit, že vynaložené investice vedou k požadovaným cílům (analýza motivačního programu a hodnocení vzdělávacího programu).

Samotnou přípravu motivačního programu je vhodné rozdělit do několika etap:

1. analýza výchozí situace,
2. formulace cílů,
3. vyhodnocení účinnosti dosavadního motivačního programu resp. jeho stimulačních prostředků,
4. výběr efektivních stimulačních prostředků,
5. plán realizace motivačního programu,
6. vypracování dokumentu Motivační program,
7. zveřejnění Motivačního programu a jeho představení pracovníkům,
8. kontrola účinnosti motivačního programu a případné korekce.[[38]](#footnote-38)

K jednotlivým etapám přípravy motivačního programu jsou důležité informace týkající se následujících oblastí:

* technické podmínky práce,
* charakteristika zaměstnanců, jejich motivační profily,
* pracovní prostředí,
* způsob vedení, hodnocení a odměňování zaměstnanců,
* sociální politika,
* pracovní spokojenost.[[39]](#footnote-39)

Právě pomocí těchto vstupních informací je možné správně nastavit motivační systém. Je zřejmé, že motivační programy by měly mít různou úroveň pro jednotlivé organizační úrovně. Jiné motivační prostředky jsou vhodné pro „řadové“ pracovníky, jiné pro střední úroveň řízení a jiné pro topmanagement. Z toho vyplývá skutečnost, že motivační program by měl být víceúrovňový a přizpůsobený pracovním pozicím.

Motivační program by měl být navázán na systém vzdělávání a rozvoj pracovníků, na systém odměňování a na sociální program organizace.[[40]](#footnote-40)

Při sestavování motivačního programu je vhodné zohlednit názory klíčových zaměstnanců (tyto názory lze nejvhodněji získat osobními rozhovory s těmito pracovníky), názory ostatních pracovníků (vhodné využít dotazníkové šetření) a samozřejmě rozpočet organizace určený na realizaci motivačního programu.

3 Analytická/praktická část práce

Praktická část práce je zaměřena na analýzu pracovní motivace zaměstnanců státní správy a stávajícího motivačního programu určeného pro tyto zaměstnance vč. jeho efektivnosti. Předmětem analýzy pracovní motivace zaměstnanců státní správy je organizační složka státu Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, skupina IV – Skupina řízení operačních programů EU, mezinárodních vztahů a evropských záležitostí, sekce IV/1 - Sekce řízení operačních programů EU, odbor 46 – Odbor CERA – Implementace projektů strukturálních fondů.

Aby bylo možné provést analýzu pracovní motivace a stávajícího motivačního programu, je nejprve nutné seznámit se s výchozí situací, tj. se samotným pracovištěm státní správy a jeho činností, s jeho specifiky ve srovnání se stání správou obecně, se stávajícími problémy pracoviště se zaměřením na pracovní motivaci, a samozřejmě s jednotlivými prvky motivačního programu.

3.1 Odbor CERA

Odbor 46 – Odbor CERA (Czech Education and Research Administration) – Implementace projektů strukturálních fondů je součástí Řídicího orgánu Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)[[41]](#footnote-41). Spolu s dalšími odbory (odborem technické pomoci a odborem řízení OP VK zodpovídá za přípravu OP VK, spolufinancovaného z ESF, v souladu s politikami Evropské unie v oblasti rozvoje vzdělávání a v souladu s obsahem národní politiky České republiky. V součinnosti s odborem řízení OP VK se podílí na přípravě a aktualizaci Prováděcího dokumentu k operačnímu programu, realizačních dokumentů (Manuálu OP VK, příruček pro žadatele a příjemce pomoci atd.).

Především je odbor CERA zodpovědný za řízení a implementaci OP VK v těchto oblastech:

1. poskytování metodické podpory žadatelům a příjemcům pomoci individuálních projektů (dále „IP“),
2. příjem, hodnocení a schvalování IP, zejména za provádění formálního hodnocení žádostí dle předem stanovených kritérií, za zajištění hodnocení žádostí hodnotiteli/hodnotitelskými komisemi a výběrovými komisemi, za přípravu podkladů pro vydání rozhodnutí o schválení IP,
3. příprava podkladů a zpracování návrhu Rozhodnutí o poskytnutí dotace,
4. realizace příjmu, ověřování a příprava podkladů pro schvalování žádostí o platby příjemcům IP,
5. zajištění monitorování a kontrola IP,
6. příprava podkladů pro odbor řízení OP VK ke zpracování průběžných, výročních a závěrečných zpráv o implementaci OP VK z hlediska IP,
7. zakládání a archivace dokumentů souvisejících s činností odboru.[[42]](#footnote-42)

Z výše uvedeného vyplývá, že odbor CERA je pověřen především činností implementace, administrace a monitoringu individuálních projektů (individuálních projektů národních a individuálních projektů ostatních), realizovaných v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost v programovém období 2007 - 2013.

Především v oblasti administrace a monitoringu odbor CERA dlouhodobě nedosahuje požadovaných výsledků a jím administrovaný operační program se pohybuje dle stavu čerpání resp. dle stavu certifikovaných finančních prostředků s 1,6 % na předposledním stupni z  počtu 17 operačních programů ČR (8 tematických OP, 7 regionálních OP   
a 2 OP Praha).[[43]](#footnote-43)

Velkou měrou se na tomto neuspokojivém stavu mohou podílet, mimo organizační struktury donedávna nekorespondující se zajišťovanými procesy, právě problémy v oblasti pracovní motivace vycházející v obecné rovině z dané specifičnosti činností, které odbor CERA zajišťuje, a časovým omezením těchto činností, kdy tato specifika nejsou dostatečně zohledněna v motivaci pracovníků k dosahování vyšších výsledků.

3.1.1 Začlenění odboru v organizační struktuře MŠMT

Obor 46 – CERA – Implementace projektů strukturálních fondů je součástí skupiny IV – Skupina řízení operačních programů EU, mezinárodních vztahů a evropských záležitostí, sekce IV/1 - Sekce řízení operačních programů EU.

Odbor CERA úzce spolupracuje s odbory v rámci sekce IV/1, a to s oddělením 40 – samostatné oddělení rozpočtů fondů EU, odborem 41 - odbor řízení Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost a odbor 42 – odbor technické pomoci. Výsledky jeho činnosti se neodvíjí pouze od spolupráce se zmíněnými odbory v rámci sekce IV/1, ale také od spolupráce s odborem 17 - odbor správce rozpočtu a metodiky řídící kontroly a odborem 18 – odbor hlavního účetního a svodného výkaznictví.

Samostatné oddělení 40 odpovídá za svodné rozpočtové operace operačních programů EU. Plní úkoly v procesu předběžné řídící kontroly OP VK, vystavuje platební poukazy na platby příjemcům dotací a otevírá limity příspěvkovým organizacím.

Odbor 41 odpovídá za celkové řízení operačního programu Vzdělávání   
pro konkurenceschopnost (OP VK), tj. za metodiku, evaluaci a kontrolu OP VK, finanční řízení OP VK, věcné řízení OP VK, realizaci globálních grantů krajů[[44]](#footnote-44)   
a monitorovací systém OP VK. Ve zjednodušené formě odbod 41 nastavuje pravidla   
OP VK, kterými se odbor CERA řídí.

Odbor 42 odpovídá za přípravu a realizaci projektů technické pomoci OP VK, které přispívají k budování a podpoře řídicího orgánu OP VK. Jedná se především o zajištění technicko-hospodářských záležitostí, tj. zajištění správy budov, technické vybavenosti, provozu informačních systémů apod.

Odbor 17 provádí předběžnou řídící finanční kontrolu správce rozpočtu ministerstva stanovenou zákonem o finanční kontrole, prováděcí vyhláškou k tomuto zákonu a vnitřními předpisy ministerstva, a to jak u všech finančních a majetkových operací kapitoly 333 MŠMT, tak u programů spolufinancovaných z rozpočtu Evropské unie před právním úkonem, kterým vzniká ministerstvu závazek a před uskutečněním veřejných výdajů nebo jiných plnění na základě přijatého závazku.

Odbor 18 plní funkci finančního útvaru pro prostředky operačních programů Evropské unie na MŠMT, tj. zajišťuje převody prostředků příjemcům z prostředků státního rozpočtu na předfinancování výdajů, které mají být kryty prostředky z rozpočtu Evropské unie, a prostředků státního rozpočtu určených na národní financování.

3.1.2 Specifika odboru ve srovnání se státní správou obecně

Odbor CERA resp. celá sekce IV/1 se vyznačuje ve srovnání se státní správou   
(s ostatními útvary MŠMT) obecně několika specifiky. Právě tato specifika mohou mít do jisté míry vliv na pracovní motivaci pracovníků. Jedná se o následující skutečnosti:

* časová omezenost vykonávaných činností,
* odměňování,
* systém vzdělávání.

**Časová omezenost vykonávaných činností**

Časová omezenost vykonávaných činností a zastávaných funkcí je odvozena   
od operačního programu resp. od programového období Evropské unie, stanoveného   
na období 2007 – 2013. Z toho vyplývá skutečnost, že všichni pracovníci podílející se na implementaci a realizaci OP VK mají uzavřeny pracovním smlouvy na dobu určitou, tj. do roku 2013, případně do roku 2015. Rok 2015 je odvozen od tzv. pravidla N+2.[[45]](#footnote-45)

**Odměňování**

Odměňování ve státní správě upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a nařízení vlády č. 381/2010 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. Podle těchto předpisů jsou pracovníci zařazováni do platových tříd (podle dosaženého vzdělání) a platových stupňů (podle dosažené praxe). Nad rámec výše jmenovaných předpisů upravuje odměňování pracovníků odboru CERA (zaměstnanců Národního strategického referenčního rámce)[[46]](#footnote-46) usnesení vlády ze dne 18. července 2007 č. 818,   
k postupu při řešení administrativní kapacity čerpání zdrojů strukturálních fondů   
a Fondu soudržnosti na období 2007 – 2013, usnesení vlády ze dne 26. října 2009   
č. 1332, o Metodice finančního ohodnocení zaměstnanců implementujících Národní strategický referenční rámec v programovém období let 2007 až 2013, a dokumentem Doporučující postupy Národního orgánu pro koordinaci k platovému zařazování zaměstnanců NSRR.

Jmenovaná usnesení vlády upravují mj. finanční motivaci zaměstnanců implementujících NSRR – zařazení zaměstnanců do platových tříd, systém osobních příplatků, systém odměn a odměny po vyčerpání alokace. Dokument Doporučující postupy Národního orgánu pro koordinaci k platovému zařazování upravuje na základě nařízení vlády č. 222/2010 Sb. o katalogu prací ve veřejných službách a správě, základní typové pozice implementační struktury NSRR a jejich zařazení do platových tříd.

**Systém vzdělávání**

Pro odbor CERA resp. pro celou sekci IV/1 a další vedoucí pracovníky MŠMT je zajištěno další vzdělávání prostřednictvím projektu Realizace vzdělávacích kurzů – soft skills, manažerské dovednosti, evropské záležitosti, odborné semináře. Cílem kurzů nabízených v rámci tohoto projektu je zabezpečení kvalifikovaných pracovníků pro administraci, hospodárné řízení, kontrolu, monitorování, a hodnocení (evaluaci)   
OP VK.

Široká nabídka kurzů obsahuje kurzy zaměřené na měkké dovednosti (např. Asertivita   
v pracovní praxi, Efektivní komunikace, Prezentační dovednosti, Rétorika v praxi, Řešení problémů a konfliktů, Vyjednávání v obtížných situacích, Základy společenského chování v ČR a EU, Zvládání stresu), manažerské dovednosti (např. Individuální management, Krizová komunikace a řízení informací, Motivace podřízených, Řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníka, Týmová spolupráce, Základy risk managementu), evropské záležitosti (např. Certifikace výdajů, Evropské předpisy k SF a veřejná podpora, Gestorské minimum, Finanční řízení prostředků z ESF, Hodnocení projektů, Nesrovnalosti a vracení prostředků EU, Přímá administrace, Příprava a řízení projektů) a odborné znalosti (např. Cestovní náhrady, Daňová problematika, Finanční kontrola, Právní řád, Realizace kontroly na místě   
u příjemců, Účetnictví příjemců a jejich kontrola, Veřejné zakázky, Základy účetnictví   
a hospodaření, Zákon o podpoře vědy a výzkumu).

3.1.3 Stávající problémy odboru se zaměřením na pracovní motivaci

K 1. 4. 2011 byla na odboru CERA provedena změna organizační struktury. Cílem této změny je především přiblížit organizační strukturu procesům, které odbor CERA zajišťuje, za které zodpovídá nebo na kterých se aktivně podílí, s ohledem na potřebu tyto procesy zrychlit.

Aby tato změna organizační struktury nebyla pouze formální změnou, ale přinesla požadovaný cíl, tedy zrychlení procesů, je potřeba věnovat zvýšenou pozornost zaměstnancům, kterých se tato změna bezprostředně dotýká. Pozornost musí být zaměřena jak na samotný přechod z původní organizační struktury na novou, tak na pracovníky a jejich očekávání, co prováděné změny přinesou.

Důvodem potřeby zaměřit pozornost na přechod na novou organizační strukturu je skutečnost, aby odmítáním změn ze strany zaměstnanců nedošlo ke zpomalení procesů, ale naopak aby přechod proběhl plynule a bylo nastartováno zrychlování procesů, tedy zkracování doby především v oblasti administrace a monitorování jednotlivých individuálních projektů. Další pozornost je nutné věnovat právě pracovníkům a především jejich očekávání, co všechno prováděné změny pro ně znamenají a co přinesou.

3.2 Motivační program MŠMT /odboru CERA/

MŠMT nedisponuje samostatným dokumentem, který by ucelenou formou řešil motivační program zaměstnanců a pracovníků MŠMT. K motivaci jsou využívány běžné výhody státní správy jako např. pětitýdenní dovolená, fond kulturních a sociálních potřeb, systém vzdělávání ve státní správě apod. Pro účely motivace zaměstnanců jsou zdůrazňovány další podmínky práce na MŠMT, jakými jsou např. flexibilní pracovní doba, indispoziční volno apod. Nedílnou součást samozřejmě tvoří systém odměňování.

Vedení odboru CERA si nedostatek v neexistujícím propracovaném motivačním programu uvědomovalo a snažilo se v minulosti nastavit jakýsi systém kariérního růstu napojený na systém odměňování na odboru CERA, nicméně tyto změny nebyly prosazeny.

V následujících částech je věnována pozornost jednotlivým skutečnostem a výhodám, které jsou v obecném povědomí pracovníků MŠMT považovány za motivační prvky. Při přijímání nových zaměstnanců jsou uchazeči o zaměstnání na tyto výhody upozorňovány právě jako na motivační prvky práce nejen na MŠMT obecně, ale speciálně na odboru CERA.

3.2.1 Systém odměňování

Jak již bylo zmíněno v části 3.1.2, systém odměňování na odboru CERA se řídí obecně platnými předpisy, zároveň předpisy platnými pro implementační strukturu NSRR   
a samozřejmě Platovým řádem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Zároveň do systému odměňování na odboru CERA (resp. na celé sekci IV/1) vstupují pravidla daná realizovanými projekty Operačního programu Technická pomoc, prostřednictvím nichž jsou platy pracovníků implementační struktury NSRR financovány z 85 % z prostředků Evropské unie.

Jednoduše lze složky odměňování rozdělit následovně:

* tarifní plat (platový tarif),
* osobní ohodnocení (příplatek),
* příplatek za vedení,
* odměny dle usnesení vlády ze dne 18. července 2007 č. 818,
* odměny po vyčerpání alokace.

**Tarifní plat**

Tarifní plat se pro pracovníky odboru CERA stanovuje v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, nařízením vlády č. 381/2010 Sb. a dokumentem Doporučující postupy Národního orgánu pro koordinaci k platovému zařazování zaměstnanců NSRR.

Právě dle Doporučujících postupů jsou pracovníci odboru CERA zařazeni na pozice řídící pracovník (ředitel/ka odboru, vedoucí oddělení), administrativní pracovník (sekretářky), projektový manažer, finanční manažer, kontrolor (garanti kontrol) a jsou jim přiznány platové tarify v rozmezí 11. – 15. platové třídy dle vykonávané pozice (zastávané funkce), dosaženého vzdělání a délky praxe především v oblasti strukturálních fondů EU. Celková délka praxe je zohledněna při zařazení do platového stupně.

**Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení je zaměstnanci přiznáno nejdříve po uplynutí tříměsíční zkušební doby. Osobní ohodnocení se řídí zákoníkem práce a metodikou finančního ohodnocení zaměstnanců implementujících NSRR v programovém období 2007 – 2013.

Osobní příplatek lze přiznat dle § 131 zákoníku práce max. do výše do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. V odůvodněných případech až do 100 %.

Nad rámec osobního ohodnocení, které je poskytováno na základě standardních podmínek MŠMT, je možné poskytnout osobní příplatek (podle usnesení vlády ze dne 18. července 2007 č. 818 v maximální měsíční výši 5 000,- Kč pro referenta, 7 500,- Kč pro vedoucí oddělení a až 10 000,- Kč pro ředitele odboru.

**Příplatek za vedení**

Příplatek za vedení je možné poskytovat v souladu s § 124 zákoníku práce. Náleží řediteli odboru a vedoucím jednotlivých oddělení.

Tabulka 7 Výše příplatku za vedení

|  |  |
| --- | --- |
| **Stupeň řízení** | **Výše příplatku za vedení v %  z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí zaměstnanec zařazen** |
| 1. stupeň řízení | 5 - 30 |
| 1. stupeň řízení | 15 - 40 |
| 1. stupeň řízení | 20 - 50 |
| 1. stupeň řízení | 30 - 60 |

Zdroj: Česko. Zákon ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2006, 84, s. 3146-3241.

**Odměny dle usnesení vlády ze dne 18. Července 2007 č. 818**

Metodika finančního ohodnocení zaměstnanců implementujících NSRR v programovém období 2007 – 2013 umožňuje poskytnout pracovníkům odměnu za plnění mimořádných nebo zvlášť významných pracovních úkolů souvisejících s implementací NSRR. Maximální výše odměny může činit v měsíčním vyjádření na jednoho zaměstnance 5 000,- Kč pro referenta, 7 500,- Kč pro vedoucí oddělení a až 10 000,- Kč pro ředitele odboru.

**Odměny po vyčerpání alokace**

Jedná se o odměny, které jsou v souladu s § 134 zákoníku práce vyplaceny zaměstnancům implementujícím NSRR, na které se vztahuje finanční motivace podle usnesení vlády ze dne 18. července 2007 č. 818. Odměny jsou těmto zaměstnancům poskytovány až po vyčerpání alokací prostředků EU podle časových pravidel EU (N+2) a na základě výsledků jejich práce, která směřovala k plnění cílů NSRR.

Odměny mohou být poskytnuty i za splnění jiného významného úkolu v systému čerpání prostředků EU v návaznosti na priority vlády (například zjednodušení čerpání pro žadatele, zrychlení toku finančních prostředků, zefektivnění řídícího a kontrolního systému, prevence nesrovnalostí a vyjednávání s EK o případných korekcích apod.)

Tyto odměny jsou na MŠMT zpravidla poskytovány dvakrát ročně (v červnu a prosinci; třináctý a čtrnáctý plat).

3.2.2 Fond kulturních a sociálních potřeb

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy tvoří fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP) základním přídělem ze svého rozpočtu běžného roku ve výši 1 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popř. odměny za pracovní pohotovost.

Pro každého zaměstnance se na příslušný kalendářní rok tvoří osobní účet ve stanovené výši. Pro rok 2010 činila tato částka 5 000 Kč, pro rok 2011 je to 2 000 Kč. Každý zaměstnance si sám určuje použití osobního účtu při dodržení stanovených podmínek.

V rámci osobního účtu může být zaměstnancům a jejich rodinným příslušníků přispíváno na tuzemské a zahraniční rekreace, zájezdy a vstupenky na kulturní akce, dále na sportovní činnost, relaxaci (kondiční cvičení, masáže, rehabilitace, vstupenky   
do bazénu, sauny) a na pronájem zařízení pro tělovýchovnou a sportovní činnost.

Mimo tvorby osobního účtu pro každého zaměstnance je z FKSP hrazeno následující:

* stravování (příspěvek 16 Kč na závodní stravování, v případě odloučených pracovišť na nákup poukázek na odběr stravy, což se týká i odboru CERA),
* pobyt dětí (do 18 let) na táborech (příspěvek 150 Kč na den pobytu, max. do výše 50 % ceny),
* sociální výpomoci a půjčky (sociální výpomoc dle podmínek do výše 15 000 Kč nebo 30 000 Kč, bezúročné půjčky dle podmínek do výše 20 000 Kč nebo 50 000 Kč),
* dary (při životním jubileu 60 let a každých dalších 5 let do výše 3 000 Kč, při odchodu do důchodu do výše 6 000 Kč, za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele do výše 3 000 Kč),
* penzijní připojištění (příspěvek 90 Kč – 250 Kč měsíčně dle podmínek),
* pojistné na soukromé životní pojištění (příspěvek 100 Kč – 300 Kč dle podmínek).

3.2.3 Systém vzdělávání

Systém vzdělávání na MŠMT upravuje dokument Pravidla vzdělávání zaměstnanců Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR vydaný Příkazem ministryně školství, mládeže a tělovýchovy č. 23/2006, č. j. 28 692/2006-K3. Tato pravidla vzdělávání zaměstnanců vycházejí z usnesení vlády České republiky z 30. listopadu 2005 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.

Podle Pravidel se vzdělávání dělí na vstupní vzdělávání a prohlubující vzdělávání. Vstupní vzdělávání se skládá ze vstupního vzdělávání úvodního a vstupního vzdělávání následného. Prohlubující vzdělávání se člení na manažerské vzdělávání, jazykové vzdělávání, vzdělávání v dalších oblastech.

**Vstupní vzdělávání úvodní**

Vstupní vzdělávání úvodní je povinné pro všechny nově nastupující zaměstnance. Ukončuje se do tří měsíců od vzniku pracovního poměru.

Jeho vzdělávacím cílem je zprostředkovat novému zaměstnanci informace a znalosti směřující k osvojení základních dovedností pro vykonávání pracovní činnosti ve státní správě, včetně jeho seznámení s právními normami a specifickou problematikou ministerstva.

Obsahem vstupního vzdělávání úvodního jsou:

1. základní informace o výkonu činností na ministerstvu a organizační struktuře,
2. základní informace o povinnostech zaměstnanců v době krizového řízení,
3. seznámení s vybranými právními a vnitřními předpisy ministerstva, kterými je zaměstnanec povinen se při výkonu činnosti řídit,
4. seznámení se základy práce s informačními technologiemi na ministerstvu a se zdroji elektronických informací,
5. seznámení s etickým kodexem,
6. seznámení s praxí ministerstva v oblasti environmentální výchovy a osvěty,
7. získání základních znalostí a dovedností zaměstnance potřebných k výkonu požadovaných činností.

Vstupní vzdělávání úvodní zajišťuje personální oddělení.

Adaptační proces

Vstupní vzdělávání úvodní je součásti adaptačního procesu zaměstnance. Jeho průběh určuje příkaz ministra školství, mládeže a tělovýchovy č. 8/2008, č. j. 8 440/2008-K3.

Cílem adaptačního procesu je systematické uvedení nového zaměstnance do prostředí ministerstva, ale i do pracovní problematiky s jejími specifiky prostřednictvím předání rozhodujících informací ústní a písemnou formou.

Adaptační proces se skládá z již zmíněného vstupního vzdělávání úvodního, mentoringu a vyhodnocení adaptačního procesu. Na adaptační proces navazuje vstupní vzdělávání následné.

**Vstupní vzdělávání následné**

Vstupní vzdělávání následné se zahajuje po absolvování vstupního vzdělávání úvodního a ukončuje se nejpozději do 12 měsíců od vzniku pracovního poměru.

Vzdělávacím cílem je seznámit se základy právního systému ČR, s fungováním systému veřejné správy, uvést do problematiky veřejných financí, poskytnout základní znalosti o Evropské unii a informovat o technikách efektivní komunikace.

Vstupní vzdělávání následné zajišťuje personální oddělení prostřednictví šestitýdenního e-learningového kurzu poskytovaného Institutem pro veřejnou správu Praha.[[47]](#footnote-47)

**Manažerské vzdělávání**

Po absolvování vstupního vzdělávání se pro vybrané zaměstnance, kteří pro výkon své pracovní činnosti potřebují osvojení základních manažerských kompetencí a nemají potřebné znalosti a zkušenosti z předchozích manažerských funkcí, realizuje základní manažerské vzdělávání.

Vzdělávacím cílem je vytvořit základní předpoklady pro výkon manažerských funkcí a osvojení si základních obecných kompetencí pro výkon manažerské profese, kterými jsou zejména pracovní kompetence, sociální kompetence, rozvoj osobnostních předpokladů, ucelené znalosti o procesech manažerského řízení a rozhodování.

**Jazykové vzdělávání**

Jazykové vzdělávání vede k získání, prokázání a prohlubování jazykové kvalifikace a je dále řešeno zvláštním předpisem ministerstva, a to Příkazem ministryně školství, mládeže a tělovýchovy č. 7/2010, č. j. 890/2010-K3, kterým byl vydán dokument Systém jazykové kvalifikace zaměstnanců Ministerstva školství, mládeže   
a tělovýchovy.

Jazykové vzdělávání je realizováno v anglickém, francouzském nebo německém jazyce v období školního roku. Zaměstnanec může být zařazen do výuky pouze jednoho z uvedených jazyků.

**Vzdělávání v dalších oblastech**

Zvláštní důraz při vzdělávání zaměstnanců ministerstva je kladen na efektivní komunikaci, která je součástí jak výše uvedených vzdělávacích programů, tak tvoří rovněž samostatný vzdělávací modul dalšího vzdělávání.

Další oblasti vzdělávání pak stanovuje vláda nebo ministerstvo.

3.2.4 Systém hodnocení zaměstnanců

Systém hodnocení zaměstnanců ministerstva je upraven příkazem ministra školství, mládeže a tělovýchovy č. 6/2009, č. j. 290/2009-K3.

Hlavním cílem hodnocení je motivovat zaměstnance k odvádění potřebných pracovních výkonů v obdobích následujících. Proto je nedílnou součástí hodnocení poskytování a získávání oboustranné zpětné vazby k pracovnímu výkonu, odbornému a osobnostnímu rozvoji i jednání a chování zaměstnance. Z hlediska funkčnosti systému je důležitým prvkem přiměřené provázání tohoto systému s odměňováním zaměstnanců (zejména se stanovováním výše nenárokové složky platu) a systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ministerstva.

3.2.5 Výhody vyplývající z pracovního řádu

Do určité míry lze některá ustanovení pracovního řádu, ve srovnání s jinými zaměstnavateli, považovat za výhody a tedy do jisté míry prvky motivace zaměstnanců.

Jedná se o:

* rozvržení pracovní doby,
* výměru dovolené,
* péči o zaměstnance (péče o kvalifikaci zaměstnanců, zdravotní péče, stravování).

**Rozvržení pracovní doby**

Na ministerstvu se uplatňuje pružné rozvržení pracovní doby, kdy si zaměstnanec volí sám začátek a konec pracovní doby v jednotlivých dnech v rámci volitelných časových úseků (tzv. volitelná pracovní doba). Mezi těmito úseky je vložen časový úsek (tzv. Základní pracovní doba), v němž je zaměstnanec povinen být na pracovišti. Délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin.

Pružné rozvržení pracovní doby se uplatňuje ve vyrovnávacím období, kterým je jeden kalendářní měsíc. V rámci tohoto období je zaměstnanec povinen odpracovat příslušný počet hodin připadající na daný kalendářní měsíc dle sjednané pracovní doby.

Základní pracovní doba je v pondělí až čtvrtek do 9:00 hodin do 15:00 hodin, v pátek od 9:00 hodin do 14:00 hodin. Volitelné úseky pracovní doby jsou na začátku směny od 6:30 hodin do 9:00 hodin, na konci směny v pondělí až čtvrtek od 15:00 hodin do 19:00 hodin, v pátek od 14:00 hodin do 19:00 hodin.

Zaměstnavatel se samozřejmě může se zaměstnancem dohodnout na neuplatnění pružného rozvržení pracovní doby.[[48]](#footnote-48)

**Výměra dovolené**

Výměra dovolené zaměstnance činí 5 týdnů.

**Péče o zaměstnance**

Péče o zaměstnance zahrnuje vytváření příznivých pracovních podmínek zaměstnanců, péči o odborný rozvoj zaměstnanců a stravování zaměstnanců.

Péče o kvalifikaci zaměstnanců

MŠMT dbá o prohlubování kvalifikace svých zaměstnanců. Právě za tímto účelem organizuje odborné a jazykové kurzy a vysílá své zaměstnance do odborných kurzů a škol.

Zdravotní péče

Ministerstvo zajišťuje zaměstnancům zdravotní péči v zařízení závodní preventivní péče, které je umístěno v budově ministerstva.

Stravování

Stravování zaměstnanců se zajišťuje v jídelně ministerstva. V případě odloučených pracovišť, která nejsou v dosahu jídelny ministerstva, jsou příslušným pracovníkům poskytnuty poukázky na odběr stravy (což se týká i odboru CERA) v hodnotě 80 Kč.

3.2.6 Výhody vyplývající z kolektivní smlouvy

Mezi výhody pro zaměstnance vyplývající z kolektivní smlouvy lze zařadit následující:

* umožnění závodního stravování, příp. poskytnutí poukázek na stravování,
* umožnění občerstvení i mimo pravidelnou dobu výdeje oběda,
* umožnění provozu ordinace lékaře zajišťujícího pro ministerstvo závodní preventivní péči,
* umožnění provozu dalších specializovaných pracovišť,
* bezplatné poskytnutí místnosti pro zájmovou činnost a rehabilitaci zaměstnanců podle provozních možností a zájmu zaměstnanců,
* zajištění kapacit pro rekreaci zaměstnanců ministerstva, jejich rodinných příslušníků v učebním středisku Richtrovy boudy (Pec pod Sněžkou, 3 týdny ročně) a ve vzdělávacím a konferenčním centru Telč (do 3 týdnů ročně),
* poskytnutí omluveného indispozičního volna v maximálním rozsahu 2 pracovních dnů v kalendářním roce v případě zdravotní indispozice zaměstnance.

3.2.7 Ostatní výhody

Mezi ostatní výhody bylo z počátku řazeno poskytnutí mobilního telefonu a notebooku. Mobilní telefon a notebook by měl být poskytnut všem pracovníků odboru CERA. Vzhledem k tomu, že dosud nebyli vysoutěženi noví dodavatelé a zároveň došlo k relativně prudkému nárůstu počtu pracovníků, není prozatím možné všem zaměstnancům odboru CERA tyto výhody poskytnout.

3.3 Analýza pracovní motivace

Pro účely analýzy pracovní motivace na odboru CERA bylo zvoleno dotazníkové šetření a následně individuální rozhovory dle výsledků dotazníkového šetření.

Vložit informaci o využití dalších možných metod pro analýzu pracovní motivace

3.3.1 Dotazníkové šetření

**Cíl a předmět dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření mělo za cíl zjistit zdroje pracovní motivace cílové skupiny pracovníků odboru CERA. Předmětem dotazníkového šetření byly názory a postoje těchto pracovníků zaměřené na:

* důležitost zdrojů pracovní motivace pro pracovníky,
* důležitost zaměstnaneckých výhod pro pracovníky a jejich využívání,
* vnímání spravedlnosti ohodnocení,
* spokojenost se zdroji pracovní motivace, které mohou mít vliv na demotivaci pracovníků,
* dovednost sebemotivace pracovníků.

**Metodika šetření**

Cílová skupina byla tvořena všemi zaměstnanci odboru CERA v pracovním poměru, tzn. ředitelka odboru, 8 vedoucích oddělení, 2 sekretářky, 38 projektových manažerů, 48 finančních manažerů, 9 garantů kontrol. Do dotazníkového šetření nebyli záměrně zahrnuti pracovníci pracující na základě dohod o pracovní činnosti a dohod o provedené práce (tzv. brigádníci), a to s ohledem na relativní krátkodobost jejich pracovněprávního vztahu a rovněž na skutečnost, že tzv. brigádníci nejsou cílovou skupinou motivačního programu MŠMT.

Doplnit informaci o nenutnosti rozdělení podle věku, pohlaví, dosaženého vzdělání, pozic apod.

Sběr dat byl realizován prostřednictvím strukturovaných dotazníků distribuovaných pracovníkům odboru CERA vedoucími jednotlivých oddělení. Celkem bylo distribuováno 106 dotazníků (osloveno 100% vzorku).

Aby bylo možné získané výsledky považovat za spolehlivé a reprezentativní, byla minimální akceptovatelná míra návratnosti v % (response rate) při tomto počtu oslovených respondentů stanovena nejméně 60 %, doporučována návratnost 75 %   
a více.[[49]](#footnote-49) Vzhledem k tomu, že distribuce a sběr dat byly zajištěny vedoucími jednotlivých oddělení, dosáhla míra návratnosti 79,24 % (tj. 84 dotazníků).

Získané údaje byly zpracovány a vyhodnoceny pomocí MS Excel.

**Termín realizace**

Sběr dat probíhal ve dnech 1. 6. 2011 – 10. 6. 2011, vyhodnocení ve dnech 10. 6. 2011 – 20.6.2011.

**Hypotézy**

Byly stanoveny následující hypotézy.

Hypotéza 1

Pro více než 65 % pracovníků jsou důležité následující zdroje pracovní motivace – dobré mezilidské vztahy, možnosti vzdělávání a rozvoje, charakter práce a platové ohodnocení.

Hypotéza 2

Pro více než 60 % pracovníků jsou důležité následující zaměstnanecké výhody – dovolená navíc, pružné rozvržení pracovní doby, práce z domova a závodní stravování, příspěvek na stravování.

Hypotéza 3

Více než 65 % pracovníků by chtělo mít možnost 1x – 2x v týdnu pracovat z domova. (Tato hypotéza byla stanovena s ohledem na současný neuspokojivý stav přeplněnosti v kancelářích.)

Hypotéza 4

Více než 70 % pracovníků považuje odměňování za spravedlivé s ohledem na pracovní výkon.

Hypotéza 5

Více než 50 % pracovníků je nespokojeno s pracovním prostředím a pracovními pomůckami.

Hypotéza 6

Více než 50 % pracovníků dovede sama sebe v práci motivovat.

**Analýza dat**

První otázka byla zaměřena na zjištění důležitosti jednotlivých zdrojů pracovní motivace pro pracovníky. Zvlášť byla hodnocena důležitost kariérního a profesního rozvoje a základních psychosociálních podmínek práce pro pracovní motivaci. Výsledky jsou shrnuty v následujících dvou sloupcových grafech.

Graf Důležitost kariérního a profesního rozvoje pro pracovní motivaci

Zdroj: Vlastní zpracování.

První graf ukazuje, že pro více než 50 % pracovníků odboru CERA je důležitý odborný růst (58,33 %) a možnosti vzdělávání a rozvoje (53,57 %). Tato skutečnost je patrně ovlivněna věkovým složením zaměstnanců, kdy 72% pracovníků je ve věku do 30 let.

Graf Důležitost „základních“ psychosociálních podmínek práce

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z druhého grafu vyplývá, že pro více než 80 % pracovníků jsou důležité dobré mezilidské vztahy a pro více než 60 % jednání s respektem úctou. Tato skutečnost může být odvozena od skutečnosti, kdy na odboru CERA převažují přátelské vztahy. Většina pracovníků si mezi sebou tyká, společně se oslavují narozeniny, Vánoce, rodinné události – svatby, narození dětí, rozdávají se dárky apod. Mnoho kolegů spolu tráví i svůj volný čas (odpolední posezení u kávy, večerní posezení, kina, výlety apod.).

Jistota zaměstnání je důležitá pro 29,76 % pracovníků. Relativně nízké procento lidí, pro které je důležitá jistota zaměstnání může být ovlivněno následujícími skutečnostmi – operační program a tedy všechny uzavřené pracovní smlouvy jsou na dobu určitou, relativně časté změny vedení a s tím související různá rozhodnutí (změna ministra, vrchního ředitele, ředitele odboru, změna organizační struktury a s tím související změny vedoucích apod.), politická rozhodnutí a další. Na jistou nedůležitost může mít vliv rovněž věkové složení pracovníků – 72 % pracovníků do 30 let – a z toho cca 56 % ženy, které ve většině případů teprve plánují založit rodinu.

Druhá otázka zjišťovala důležitost či nedůležitost jednotlivých zaměstnaneckých výhod pro pracovníky odboru CERA, a to bez ohledu na skutečnost, zda je zaměstnavatel v tuto chvíli poskytuje či nikoli. Výsledky opět shrnují následující dva koláčové grafy.

Graf Důležitost konkrétních zaměstnaneckých výhod (50 % a více) a jejich procentuální rozložení

Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf ukazuje procentní rozložení jednotlivých zaměstnaneckých výhod, které minimálně 50 % pracovníků považuje za důležité. Jako nejdůležitější pro pracovníky (pro 67,86 % pracovníků) byla vyhodnocena výhoda možnosti práce z domova v rozsahu 1 – 2 dnů v týdnu (zaujímá 23 % z důležitých výhod). Důležitost této výhody je možné odvodit ze stávající situace na odboru CERA, která se týká především nedostatečných prostor, kdy zaměstnanci sedí v přeplněných kancelářích a v ne zcela vyhovujících bezpečnostních a hygienických podmínkách (uložení kabelů, klimatizace, osvětlení, toalety, nedostatek úložných prostorů, zastaralé technické vybavení neodpovídající náročnosti využívaného softwarového vybavení apod.). Dalším faktorem ovlivňujícím důležitost této výhody pro pracovníky může být „nedostatek klidu na práci“. Tímto „nedostatkem klidu“ je míněna nejen uvedená „přeplněnost“ kanceláří, ale i nutnost průběžného vyřizování telefonických dotazů ze strany příjemců, příp. osobních konzultací, kdy nejen sám pracovník má tuto agendu na starosti, ale v kancelářích je rušen vyřizováním těchto úkolů ostatními kolegy. Při kontrole monitorovacích zpráv ovlivňuje tato skutečnost nutné soustředění na práci a prodlužuje tak délku času potřebného ke kontrole. Tuto výhodu zaměstnavatel pracovníkům nenabízí.

Jako dalšími důležitými zaměstnaneckými výhodami byla pracovníky vyhodnocena pružná pracovní doba (pro 64,29 % pracovníků), indispoziční volno (57,14 %), příspěvek na stravování (59,52 %) a možnost využívání osobního účtu fondu kulturních a sociálních potřeb (50,00 %).

Graf Nedůležitost konkrétních zaměstnaneckých výhod (50 % a více) a jejich procentuální rozložení

Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf ukazuje procentní rozložení jednotlivých zaměstnaneckých výhod, které minimálně 50 % pracovníků považuje za nedůležité. Mezi tyto „nedůležité“ zaměstnanecké výhody patří penzijní připojištění (pro 57,14 % pracovníků), životní pojištění (57,14 %), příspěvek na pobyt dětí na táborech (77,38 %), školka, jesle, příspěvky na hlídání (51,19 %). Nedůležitost těchto zaměstnaneckých výhod je patrně ovlivněna výše zmíněnou věkovou strukturou pracovníků.

Třetí otázka dotazníku se věnovala porovnání nabídky a poptávky jednotlivých zaměstnaneckých výhod. Odpovědi na tuto otázku mapují přehled pracovníků o zaměstnaneckých výhodách, které zaměstnavatel nabízí či nenabízí a rovněž o jejich využívání či nevyužívání ze strany zaměstnanců. Následující dva grafy zachycují vyhodnocení odpovědí. První graf ukazuje přehled o výhodách, které zaměstnavatel poskytuje, a jejich využívání či nevyužívání ze strany zaměstnanců. Druhý graf shrnuje výhody, které zaměstnavatel neposkytuje, a zájem či nezájem ze strany zaměstnanců o tyto výhody.

Graf Poskytované výhody a jejich využívání

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z grafu je patrné, že 100 % pracovníků využívá 5 týdnů dovolené. Dalšími nejčastěji využívanými výhodami jsou pružná pracovní doba (77,38 %), příspěvek na stravování (75,00 %), indispoziční volno (70,24 %) a osobní účet FKSP (53,57 %). Téměř k nevyužívaným patří penzijní připojištění, životní pojištění a příspěvek na pobyt dětí na táborech.

Graf Neposkytované výhody a zájem o jejich využívání

Zdroj: Vlastní zpracování.

Největší zájem ze strany pracovníků je o výhodu možnosti práce z domova v rozsahu 1 – 2 dny v týdnu (70,24 %). Další zájem projevili pracovníci o příspěvek na dopravu do zaměstnání (40,48 %) a školku, jesle, příspěvky na hlídání (30,95 %).

Oba grafy rovněž ukazují určitý „nepřehled“ v zaměstnaneckých výhodách. Jako neposkytovanou výhodou bylo pracovníky označeno penzijní připojištění (32,14 %), životní pojištění (32,14 %) a příspěvek na pobyt dětí na táborech (40,48 %). Tyto výhody jsou zaměstnancům MŠMT nabízeny v rámci využívání fondu kulturních a sociálních potřeb. Naopak výhoda „firemní školky a jeslí“ či příspěvku na hlídání, kterou zaměstnavatel neposkytuje, byla 2,38 % pracovníků označena jako poskytovaná.

Pomocí odpovědí na druhou a třetí otázku je možné porovnat důležitost jednotlivých zaměstnaneckých výhod a jejich využívání, případně zájem o jejich využívání. Výsledky shrnuje kontingenční graf uvedený v příloze č. 2.

Z grafu lze vyčíst následující skutečnosti:

* Pružné rozvržení pracovní doby, příspěvek na stravování a omluvené indispoziční volno jsou nejen využívané zaměstnanecké výhody, ale pro pracovníky jsou rovněž důležité (pružné rozvržení pracovní doby – 64,29 %, příspěvek na stravování – 59,52 %, omluvené indispoziční volno – 57,14 %). Tyto zaměstnanecké výhody jsou dle výsledků dotazníkového šetření vhodně nastaveny.
* Pro 67,86 % je důležitá možnost práce z domova (v rozsahu 1 – 2 dnů v týdnu) a zároveň by o tuto výhodu mělo zájem, 40,48 % pracovníků označilo jako důležitou výhodu příspěvek na dopravu do zaměstnání a zároveň by o tuto výhodu měli zájem. U těchto výhod by měl zaměstnavatel podrobněji zjistit, proč jsou pracovníky hodnoceny jako důležité a projevili o ně zájem, případně tyto výhody pracovníkům nabídnout, či nabídnout jinou alternativu.

Čtvrtá otázka byla zaměřena na zjištění pohledu pracovníků na odměňování, tedy zda odměňování považují za transparentní a spravedlivé.

Graf Transparentní a spravedlivé odměňování

Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf ukazuje, že 69,05 % pracovníků ví, jakým způsobem je stanoveno jejich platové ohodnocení. Necelá polovina pracovníků (46,43 %) se domnívá, že odměňování v organizaci je přiměřeně vázáno na pracovní výkon. 54,76 % pracovníků považuje odměňování s ohledem na jejich pracovní výkony za spravedlivé. 48,81 % pracovníků pociťuje, že se jim za dobře odvedenou práci dostane uznání.

Otázka číslo pět mapovala současný postoj pracovníků k jednotlivým zdrojům pracovní motivace. Porovnáním odpovědí na otázku 1 a 5 byl získán přehled o důležitosti jednotlivých zdrojů pracovní motivace pro pracovníky a o současném postoji pracovníků k těmto zdrojům pracovní motivace. Výsledky shrnuje kontingenční graf uvedený v příloze č. 3.

Zaměstnavatel by se v tomto případě měl zaměřit na oblasti, které byly pracovníky hodnoceny jako důležité a zároveň jako nedostačující jejich požadavkům či očekáváním. Jako důležité a zároveň nedostačující označilo 29,76 % pracovníků možnosti vzdělávání a rozvoje, 25,00 % pracovníků dostatek času na rodinu, přátele a koníčky a 21,43 % pracovníků jednání s respektem a úctou. V těchto případech je vhodné zjistit, proč pracovníci tyto nedostatečnosti pociťují.

Šestá otázka zjišťovala spokojenost či nespokojenost pracovníků s faktory, které mají vliv na pracovní motivaci, ať již pozitivní či negativní. Výsledky ukazuje následující sloupový graf.

Graf Spokojenost/nespokojenost s faktory ovlivňující pracovní motivaci

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z grafu je patrné relativně vysoké procento nespokojenosti s pracovním prostředím (66,67 %) a pracovními pomůckami (55,95 %). Zaměstnavatel by měl zjistit, z čeho tato nespokojenost pramení a pokusit se toto procento nespokojených pracovníků snížit. Dlouhodobá nespokojenost může u pracovníků vést ke snížení pracovní výkonnosti, vyústit ve frustraci a následně být důvodem odchodu ze zaměstnání.

Sedmá otázka byla zaměřena na otestování dovednosti sebemotivace. Dle vyhodnocených výsledků není pro 32,14 % pracovníků sebemotivace pouze pojmem, ale dovedou s ní dobře zacházet a jsou schopni sami sebe v práci motivovat. 25,00 % pracovníků není v sebemotivace zcela samostatných a potřebuje částečně povzbuzení zvenčí. 42,86 % pracovníků potřebuje vnější zdroje motivace.

**Vyhodnocení stanovených hypotéz**

Hypotéza 1

Hypotéza 1 byla potvrzena pouze z části. Dle výsledků dotazníkového šetření jsou pro více než 65 % pracovníků důležité dobré mezilidské vztahy (85,71 %). Možnosti vzdělávání a rozvoje jsou důležité pouze pro 53,57 %, charakter práce pro 48,81 % a platové ohodnocení pro 54,76 %.

Hypotéza 2

Hypotéza 2 byla rovněž potvrzena pouze z části. Pro více než 60 % pracovníků jsou důležité tyto zaměstnanecké výhody – práce z domova v rozsahu 1 – 2 dnů v týdnu (67,86 %) a pružné rozvržení pracovní doby (64,29 %). Závodní stravování, příspěvek na stravování je důležitý pro 59,52 % pracovníků a dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů) je důležitá pro 36,90 %.

Hypotéza 3

Hypotéza 3 byla výsledky dotazníkového šetření potvrzena. 70,24 % pracovníků by chtělo mít možnost 1 – 2 dny v týdnu pracovat z domova.

Hypotéza 4

Hypotéza 4 nebyla potvrzena. Odměňování považuje za spravedlivé pouze 54,76 % pracovníků odboru CERA.

Hypotéza 5

Hypotéza 5 byla potvrzena. Více než 50 % pracovníků je nespokojeno s pracovním prostředím (66,67 %) a pracovními pomůckami (55,95 %).

Hypotéza 6

Hypotéza 6 nebyla potvrzena. Pouze 32,14 % dle výsledků testu dokáže sebe sama v práci motivovat, 25,00 % pracovníků potřebuje pouze částečné povzbuzení zvenčí a částečně je rovněž schopno sebemotivace.

3.3.2 Individuální rozhovory dle výsledků dotazníkového šetření

**Cíl a předmět individuálních rozhovorů**

Cílem individuálních rozhovorů bylo poskytnout komplexnější pohled na zdroje motivace cílové skupiny pracovníků odboru CERA, analyzované v rámci dotazníkového šetření. Předmětem individuálních rozhovorů byly názory a postoje náhodně vybraných pracovníků na pracovní motivaci na odboru CERA. Individuální rozhovory již nezjišťovaly odpovědi na otázky, které byly předmětem dotazníkového šetření, ale byly zaměřeny na odhalení příčin názorů a postojů k pracovní motivaci, které byly zjištěny dotazníkovým šetřením.

**Metodika šetření**

Cílová skupina byla zvolena náhodným stratifikovaným výběrem. Z každé skupiny pracovníků, tzn. ředitelka odboru, 8 vedoucích oddělení, 2 sekretářky, 38 projektových manažerů, 48 finančních manažerů a 9 garantů kontrol, bylo náhodně vybráno 10 % pracovníků, vždy však minimálně 1 pracovník. Do individuálních rozhovorů opět nebyli zahrnutí pracovníci vykonávající práci na základě dohod konaných mimo pracovní poměr s ohledem na krátkodobost jejich práce a skutečnost, že tito pracovníci nejsou cílovou skupinou motivačního programu MŠMT.

Na základě výběru se individuálních rozhovorů zúčastnili tito pracovníci – ředitelka odboru, sekretářka, 1 vedoucí oddělení, 4 projektoví manažeři, 5 finančních manažerů a 1 garant kontrol.

Pro provádění individuálních rozhovorů byl zvolen polostrukturovaný rozhovor. Předem dané otázky umožnily srovnání názorů a postojů pracovníků a zároveň rozhovor umožnil klást doplňující otázky, které při jeho vedení vyplynuly a vedly k upřesnění získaných odpovědí.

K vedení rozhovorů byl využit záznam na diktafon.

**Termín realizace**

Individuální rozhovory probíhaly ve dnech 21. 6. 2011 – 30. 6. 2011, vyhodnocení ve dnech 1. 7. 2011 – 10. 7. 2011.

**Hypotézy**

Na základě výsledků dotazníkového šetření byly stanoveny následující hypotézy.

Hypotéza 1

Důležitost odborného růstu a možnosti vzdělávání je dána relativně nízkým průměrným věkem pracovníků.

Hypotéza 2

Důležitost dobrých mezilidských vztahů vychází z přátelských vztahů fungujících   
na pracovišti.

Hypotéza 3

Jistota zaměstnání je ovlivněna těmito skutečnostmi: pracovní smlouvy na dobu určitou, změny vedení, politická rozhodnutí apod. a relativně nízký průměrný věk pracovníků.

Hypotéza 4

Příčinou důležitosti zaměstnanecké výhody možnosti práce z domova v rozsahu 1 – 2 dnů v týdnu pro pracovníky odboru CERA jsou nedostatečné a neodpovídající prostory a „nedostatek klidu na práci“ (kontrolu monitorovacích zpráv).

Hypotéza 5

„Nedůležitost“ zaměstnaneckých výhod jako je penzijní připojištění, životní pojištění, příspěvek na pobyt dětí na táborech a školka, jesle, příspěvky na hlídání pro pracovníky odboru CERA je dána realitně nízkým průměrným věkem pracovníků.

Hypotéza 6

Do určité míry vnímaná nespravedlnost odměňování a nedostatek uznání pramení z minulosti, kdy pracovníci silně vnímali skutečnost, že odměňování nebylo vázáno   
na jejich pracovní výkon a odvedenou práci, ale spíše na přátelské vztahy s nadřízeným.

Hypotéza 7

Více než 20 % pracovníků označilo jako nedostačující možnost vzdělávání a rozvoje z důvodu v současnosti pozastaveného jazykového vzdělávání a nízké možnosti rozšíření praktických znalostí a dovedností souvisejících s výkonem práce na odboru CERA.

Hypotéza 8

Více než 55 % pracovníků odboru CERA je nespokojeno s pracovním prostředím   
a pracovními pomůckami z důvodu nevyhovujících (nedostatečných   
a neodpovídajících) prostor, klidu na práci a vybavení, které neodpovídá náročnosti používaných softwarových aplikací.

**Průběh (vedení) rozhovorů**

Před zahájením individuálního rozhovoru byl každý dotazovaný seznámen s výsledky dotazníkového šetření prostřednictvím zpracovaných grafů.

V úvodu rozhovoru byl každý dotazovaný informován o účelu rozhovoru, o záznamu   
na diktafon a o jeho dalším použití.

Každému dotazovanému bylo vždy položeno deset předem připravených otázek a případně další doplňující otázky, které se odvíjely od samotného průběhu rozhovoru.

1. Jak byste obecně zhodnotil/a motivační program/motivační nástroje MŠMT/odboru CERA?
2. Proč myslíte, že je pro více než 50 % pracovníků odboru CERA důležitý odborný růst a možnosti vzdělávání a rozvoje?
3. Proč se domníváte, že jsou pro více než 80 % pracovníků důležité dobré mezilidské vztahy?
4. Proč se domníváte, že je jistota zaměstnání důležitá „pouze“ pro 29,76 % pracovníků?
5. Proč se domníváte, že 67,86 % pracovníků považuje za důležitou výhodu možnosti práce z domova v rozsahu 1 – 2 dnů v týdnu a dokonce 70,24 % by ji chtělo?
6. Proč se domníváte, že jsou více než 50 % pracovníků hodnoceny následující zaměstnanecké výhody jako nedůležité? Penzijní připojištění, životní pojištění, příspěvek na pobyt dětí na táborech, školka, jesle, příspěvky na hlídání.
7. Proč se domníváte, že více než 45 % pracovníků nepovažuje odměňování s ohledem na jejich pracovní výkony za spravedlivé a stejné % pracovníků nepociťuje, že se jim za dobře odvedenou práci dostane uznání?
8. Proč se domníváte, že více než 20 % pracovníků označilo jako nedostačující možnosti vzdělávání a rozvoje?
9. Proč se domníváte, že je více než 55 % pracovníků nespokojeno s pracovním prostředím a s pracovními pomůckami?
10. Co byste navrhl/a změnit?

Na jeden individuální rozhovor bylo vyčleněno 60 minut.

**Vyhodnocení stanovených hypotéz**

Hypotéza 1

Hypotéza 1 byla potvrzena. Dotazovaní se skutečně domnívají, že důležitost odborného růstu a možnosti vzdělávání je dána relativně nízkým průměrným věkem pracovníků odboru CERA, ale rovněž i skutečností, že se jedná o zaměstnání na dobu určitou.

Dle názoru dotazovaných vychází důležitost odborného růstu a možnosti vzdělávání pro pracovníky odboru CERA především z nízkého věkového průměru. Velká část zaměstnanců ukončila studium před méně než dvěma roky. Zaměstnání na MŠMT je vnímáno jako vhodná možnost získání praxe. Pracovníci si uvědomují, že činnosti zajišťované odborem CERA jsou na dobu trvání operačního programu, tedy na dobu určitou, a dříve či později bude nutné hledat si nové zaměstnání. A právě při tomto hledání mohou pomoci získané odborné znalosti a absolvované kurzy a školení. Navíc jsou zde i někteří zaměstnanci, kteří MŠMT vnímají pouze jako přestupní stanici (práce je nebaví a neuspokojuje, jsou nespokojeni s finančním ohodnocením, s pracovními podmínkami apod.) a stále si hledají jiné zaměstnání. Tito pracovními rovněž vnímají dle názoru dotazovaných možnosti odborného růstu a vzdělávání jako důležité právě z hlediska seberozvoje a uplatnění se na trhu práce.

Hypotéza 2

Hypotéza 2 nebyla potvrzena. Dle dotazovaných vychází důležitost dobrých mezilidských vztahů z potřeby pomáhat si při řešení problémů, při zodpovídání dotazů ze strany žadatelů a příjemců dotací, z potřeby předávat si informace. V přátelské atmosféře se lidem lépe pracuje, do práce se těší, nebojí se klást kolegům dotazy, požádat je o pomoc, sdílí spolu snadněji informace, a to vše se projevuje v efektivnějším vykonávání práce. Dobrá spolupráce také není dle názoru dotazovaných pouze záležitostí členů jednotlivých oddělení, ale funguje napříč celým odborem CERA. Fungující přátelské vztahy mimo pracovní prostředí jsou již pouze výsledkem této dobré spolupráce na pracovišti.

Hypotéza 3

Hypotéza 3 byla potvrzena. Dle názoru dotazovaných ovlivňují vnímání jistoty zaměstnání pracovní smlouvy na dobu určitou. Přestože se začíná pomalu připravovat nový operační program pro následující plánovací období Evropské unie, tedy na roky 2014 – 2020, a mluví se o případném prodlužování smluv, na základě zkušeností se zahájením operačních programů v roce 2007, vnímají pracovníci toto prodloužení spíše jako nereálné. Část pracovníků považuje za nejisté i období do konce roku 2013 (resp. do konce roku 2015), do kdy jsou pracovní smlouvy na dobu určitou uzavřeny a to z důvodu pomalého čerpání finančních prostředků z OP VK, kdy zde existovala (a pokud MŠMT neprokáže zástupcům Evropské komise zvládnutí čerpání alokace v jednotlivých letech, existuje) reálná možnost předčasného ukončení OP VK.

Dále jistotu zaměstnání dle názorů dotazovaných ovlivňuje politická situace a s tím související změny vedení, změny názorů vedení (jeden den je pracovníků něco přislíbeno, další den je tento příslib pozměněn a následující den zrušen) a do jisté míry určitá neflexibilnost ministerstva (nechuť ke změnám, ke zjednodušení, složitost zavedených postupů a procesů, byrokratické řešení jednoduchých problémů apod.).

Vnímání důležitosti/nedůležitosti jistoty zaměstnání může do určité míry ovlivňovat i nízký věkový průměr pracovníků odboru CERA. Řadou lidí je práce na MŠMT vnímána jako možnost získání pracovních zkušeností s tím, že v budoucnu půjdou pracovat jinam, rovněž velká část pracovníků nepochází z Prahy a po ukončení OP VK plánuje odstěhovat se, a další skutečností je, že většina žen plánuje nejpozději na konec operačního programu založení rodiny a mateřskou dovolenou.

Hypotéza 4

Hypotéza 4 byla potvrzena. Všichni dotazovaní odpověděli, že důležitost zaměstnanecké výhody možnosti práce z domova v rozsahu 1 – 2 dnů v týdnu pro pracovníky odboru CERA vychází z nedostatečných a neodpovídajících prostor a nedostatku klidu na kontrolu monitorovacích zpráv.

Rozhovory potvrdily, že zaměstnanci sedí v přeplněných kancelářích a v ne zcela vyhovujících bezpečnostních a hygienických podmínkách (uložení kabelů, klimatizace, osvětlení, toalety, nedostatek úložných prostorů, zastaralé technické vybavení, které neodpovídá náročnosti využívaného softwarového vybavení atd.). S přeplněností kanceláří souvisí i zmíněný nedostatek klidu na práci, tedy na kontrolu monitorovacích zpráv (průběžné vyřizování telefonických dotazů ze strany příjemců, příp. osobních konzultací, kdy nejen sám pracovník má tuto agendu na starosti, ale v kancelářích je rušen vyřizováním těchto úkolů ostatními kolegy). Při kontrole monitorovacích zpráv ovlivňuje tato skutečnost potřebné soustředění na práci a prodlužuje tak délku času potřebného ke kontrole a tedy celkovou efektivitu práce.

Hypotéza 5

Hypotéza 5 byla potvrzena. Pracovníci odboru CERA vnímají zaměstnanecké výhody jako je penzijní připojištění, životní pojištění, příspěvek na pobyt dětí na táborech a školka, jesle, příspěvky na hlídání jako nedůležité především z důvodu relativně nízkého průměrného věku pracovníků. Jedná se o takové zaměstnanecké výhody, kterým většina pracovníků zatím nepřikládá význam s odůvodněním „důchod je ještě daleko, kdovíjak to bude“, „nic se mi nestane“ a „děti zatím nemám“ nebo „děti už chodí do školy“. Navíc se u zaměstnaneckých výhod, které zaměstnavatel nabízí, tedy penzijní připojištění, životní pojištění a příspěvek na pobyt dětí na táborech, při rozhovorech ukázalo, že zaměstnanci o těchto výhodách ani nevědí.

Hypotéza 6

Hypotéza 6 byla potvrzena. Dle názoru dotazovaných je toto vnímání určité míry nespravedlnosti odměňování a nedostatku uznání způsobeno minulostí, kdy výše odměn nebyla odvislá ani tak od pracovního výkonu, ale od přátelských vztahů s nadřízeným. Dále pak jistým „zaškatulkováním“ pracovníků. Jednou zaměstnanec udělal chybu (nebo potřeboval na zapracování více času v porovnání s ostatními) a už na něho bylo pohlíženo jako na méně schopného. Přestože se z chyb poučil (nebo dosáhl stejných výsledků jako ostatní kolegové), byl stále okolím vnímán jako méně schopný, a tedy méně odměňovaný, méně uznávaný. Zároveň se někteří dotazovaní domnívají, že pokud stejnou chybu udělal kolega, který se přátelí s nadřízeným, jeho chyba byla považována za méně závažnou a omlouvána.

Asi čtvrtina dotazovaných tvrdí, že odměňování a uznání na základě přátelských vztahů pokračuje.

Hypotéza 7

Hypotéza 7 byla potvrzena. Všichni dotazovaní jsou nespokojeni s možnostmi jazykového vzdělávání, které bylo v červnu roku 2010 ukončeno z důvodu skončení platnosti uzavřené smlouvy s dodavatelem služby a nutnosti výběru nového dodavatele prostřednictvím veřejné zakázky. Navíc je financování tohoto vzdělávání zajištěno z projektu Operačního programu Technická pomoc, který v současné době není realizován a čeká se na jeho schválení. Předpokládaným optimistickým termínem znovu otevření jazykových kurzů je leden 2012.

Dále se dotazovaní domnívají, že stejně jako oni je většina zaměstnanců zklamána z průběhu odborných kurzů realizovaných v rámci projektu Realizace vzdělávacích kurzů. Odborné kurzy a semináře jsou zaměřeny převážně teoreticky. Často je tato teorie zcela odtržena od praxe a pracovníci v takovém případě považují kurz za ztrátu času. Pracovníci by uvítali možnost rozšíření praktických znalostí a dovedností souvisejících s výkonem práce na odboru CERA, ale i na souvisejících odborech a odděleních (samostatné oddělení 40, odbor 41, odbor 17, odbor 18).[[50]](#footnote-50)

Navíc z rozhovorů vyplynul zájem o rozvíjení sebe sama formou prohlubování praktických zkušeností, např. přednášení na seminářích pro žadatele a příjemce, konání workshopů pro příjemce vždy se zaměřením na určitou problematiku věcné či finanční stránky projektů, možnost vedení konzultací s příjemci na místě, tzn. v organizaci příjemce.

Hypotéza 8

Hypotéza 8 byla potvrzena. Dotazovaní považují za důvod nespokojenosti pracovníků odboru CERA s pracovním prostředím a pracovními pomůckami z důvodu nevyhovujících prostor, nedostatku klidu na práci a vybavení, které neodpovídá náročnosti používaných softwarových aplikací. Téměř polovina pracovníků používá pro svou práci nevyhovující starší počítače, které pro zpracování dat v používaném softwaru vyžadují třikrát více času než notebooky, které nejsou k dispozici z důvodu nutnosti vysoutěžení nového dodavatele. Podobně je to s mobilními telefony. Pracovníci jsou tedy odkázáni na používání pevných linek a není tedy možné složitější konzultační hovory se žadateli a příjemci řešit mimo kancelář. Tím jsou rušeni ostatní pracovníci vzhledem k přeplněnosti kanceláří. V kancelářích, které jsou určeny pro tři osoby, sedí pracovníků pět apod. Dokladem toho, že se odbor CERA potýká s velkým nedostatkem prostor, je i skutečnost, že někteří pracovníci jsou nuceni pracovat v zasedacích místnostech, které byly upraveny na kanceláře. Velkým problémem těchto zasedacích místností je fakt, že takto upravené kanceláře nedisponují okny, resp. denním světlem. Zcela nevyhovující podle názoru dotazovaných jsou i úložné prostory. Nedostatek skříní a regálů a nefungující archiv způsobují, že složky s monitorovacími zprávami projektů jsou uloženy v krabicích a volně po podlahových plochách v kancelářích.

Další důvod nespokojenosti s pracovními pomůckami spatřují dotazovaní také v nedostatečném běžném kancelářském vybavení, jako jsou tužky, papíry, tonery, náplň do sešívaček, kancelářské sponky apod. Zvlášť velkým problémem je nedostatek kancelářského papíru a tonerů do tiskáren a kopírovacích strojů, vzhledem k nutnosti vydávání právních aktů upravujících poskytování dotací a pořizování velkého množství kopií.

3.4 Vyhodnocení efektivnosti stávajícího motivačního programu

3.5 Návrh efektivnějšího motivačního programu pro odbor CERA *(v případě potvrzení neefektivnosti stávajícího motivačního programu)*

4 Závěr

Realizací dotazníkového šetření a individuálních rozhovorů mezi pracovníky odboru CERA byly zjištěny následující skutečnosti:

Dle výsledků dotazníkového šetření jsou pro více než 65 % pracovníků důležité dobré mezilidské vztahy (85,71 %). Pro více než 60 % pracovníků jsou důležité tyto zaměstnanecké výhody – práce z domova v rozsahu 1 – 2 dnů v týdnu (67,86 %) a pružné rozvržení pracovní doby (64,29 %). 70,24 % pracovníků by chtělo mít možnost 1 – 2 dny v týdnu pracovat z domova. Více než 50 % pracovníků je nespokojeno s pracovním prostředím (66,67 %) a pracovními pomůckami (55,95 %).

Příčinou důležitosti zaměstnanecké výhody možnosti práce z domova v rozsahu 1 – 2 dnů v týdnu pro pracovníky odboru CERA jsou nedostatečné a neodpovídající prostory a „nedostatek klidu na práci“ (kontrolu monitorovacích zpráv).

Do určité míry vnímaná nespravedlnost odměňování a nedostatek uznání pramení z minulosti, kdy pracovníci silně vnímali skutečnost, že odměňování nebylo vázáno   
na jejich pracovní výkon a odvedenou práci, ale spíše na přátelské vztahy s nadřízeným.

Více než 20 % pracovníků označilo jako nedostačující možnost vzdělávání a rozvoje z důvodu v současnosti pozastaveného jazykového vzdělávání a nízké možnosti rozšíření praktických znalostí a dovedností souvisejících s výkonem práce na odboru CERA.

Více než 55 % pracovníků odboru CERA je nespokojeno s pracovním prostředím   
a pracovními pomůckami z důvodu nevyhovujících (nedostatečných   
a neodpovídajících) prostor, klidu na práci a vybavení, které neodpovídá náročnosti používaných softwarových aplikací.

Na základě těchto zjištění byla vyhodnocena jistá neefektivnost motivačních prvků MŠMT pro pracovníky odboru CERA a navrženy úpravy motivačního programu, resp. jednotlivých motivačních prvků MŠMT.

Literatura

**Primární zdroje**

Pracovní řád č.j. 9 236/2007-14

Kolektivní smlouva č.j. 35061/2010-K3

Zásady pro tvorbu a používání fondu kulturních a sociálních potřeb č.j. 25 889/2009-K3

**Monografie**

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* 10. vyd. českého překladu. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí – Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3001-1.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování.* 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4

DOLEŽAL, J., LACKO, B., MÁCHAL, P. a kol. *Projektový management podle IPMA.* 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace – Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.*2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem – Praktický atlas managementu.* 3. aktual.   
a rozšíř. vyd.Praha: Grada, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

SLAVÍK, J. *Z inženýra manažerem.* 1. vyd. Praha: FCC PUBLIC, 2010. 184 s. EAN 978-80-86534-16-9.

SVOBODNÍK, P. *Motivace podřízených.* Praha, 2011. 50 s.

ŠIMÁNKOVÁ. M. a kol. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci aplikované v ošetřovatelském procesu.* 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 136 s. ISBN 978-80-247-3223-7.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* 1, vyd. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

**Odborné časopisy**

DEBNÁR, P. Motivace jako součást týmové práce. *Úspěch.* 2010, č. 2/2010, s. 6 – 9. ISSN 1803-5183

VAJNER, L. Motivace v organizacích. *Úspěch*. 2010, č. 2/2010, s. 15 – 17. ISSN 1803-5183.

**Internetové zdroje**

<http://www.euroekonom.sk>

<http://www.personalista.com>

<http://rudolfkohoutek.blog.cz>

<http://www.strukturalni-fondy.cz>

Přílohy

Příloha č. 1 – Vzor dotazníku určeného pro pracovníky odboru CERA

Příloha č. 2 – Poptávka a nabídka zaměstnaneckých výhod s ohledem na jejich důležitost

Příloha č. 3 – Přehled důležitosti jednotlivých zdrojů pracovní motivace a postoje pracovníků k těmto zdrojům

**Příloha č. 1 – Vzor dotazníku určeného pro pracovníky odboru CERA**

Vážená kolegyně, vážený kolego,

prosím Vás o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na analýzu pracovní motivace obecně, vnější a vnitřní zdroje motivace, sebemotivaci a faktory ovlivňující motivaci. Získaná data budou použita pro zpracování diplomové práce Analýza pracovní motivace a rovněž k návrhu motivačního motivačního programu pro odbor CERA.

Děkuji za Váš čas a ochotu

Ivana Baloušková

**Dotazník Pracovní motivace**

1. Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám? Jednotlivým položkám přidělte počet bodů dle následující stupnice:

* velmi důležité 1
* spíše důležité 2
* ani důležité, ani nedůležité 3
* spíše nedůležité 4
* zcela nedůležité 5

|  |  |
| --- | --- |
| Jistota zaměstnání |  |
| Dobré mezilidské vztahy |  |
| Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky |  |
| Platové ohodnocení |  |
| Jednání s respektem, úctou |  |
| Užitečnost práce |  |
| Charakter práce (pracovní náplň) |  |
| Odborný růst |  |
| Zaměstnanecké výhody |  |
| Možnosti vzdělávání a rozvoje |  |
| Možnosti povýšení |  |
| Kariérní růst ve Vašem životě |  |

2. Za jak důležité pro Vás považujete následující zaměstnanecké výhody (i když je třeba teď nemáte)? Jednotlivým položkám přidělte počet bodů dle následující stupnice:

* velmi důležité 1
* spíše důležité 2
* ani důležité, ani nedůležité 3
* spíše nedůležité 4
* zcela nedůležité 5
* nevím, netýká se mě 0

|  |  |
| --- | --- |
| Dovolená navíc (nad rámce 4 týdnů) |  |
| Pružné rozvržení pracovní doby |  |
| Práce z domova (1 – 2 dny v týdnu) |  |
| Omluvené indispoziční volno |  |
| Závodní stravování, příspěvek na stravování |  |
| Osobní účet Fondu kulturních a sociálních potřeb |  |
| Penzijní připojištění |  |
| Životní pojištění |  |
| Příspěvek na pobyt dětí na táborech |  |
| Školka, jesle, příspěvky na hlídání |  |
| Příspěvek na dopravu do zaměstnání |  |

3. Poskytuje Váš zaměstnavatel následující zaměstnanecké výhody? A vy osobně, využíváte tyto výhody? Pokud firma výhody neposkytuje, chtěl(a) byste, aby je poskytovala? Jednotlivým položkám přidělte počet bodů dle následující stupnice:

* poskytuje a využívám 1
* poskytuje a nevyužívám 2
* neposkytuje, ale chtěl/a bych 3
* neposkytuje a ani bych neměl/a 4

o výhodu velký zájem

* nevím 0

|  |  |
| --- | --- |
| Dovolená navíc (nad rámce 4 týdnů) |  |
| Pružné rozvržení pracovní doby |  |
| Práce z domova (1 – 2 dny v týdnu) |  |
| Omluvené indispoziční volno |  |
| Závodní stravování, příspěvek na stravování |  |
| Osobní účet Fondu kulturních a sociálních potřeb |  |
| Penzijní připojištění |  |
| Životní pojištění |  |
| Příspěvek na pobyt dětí na táborech |  |
| Školka, jesle, příspěvky na hlídání |  |
| Příspěvek na dopravu do zaměstnání |  |

4. Vyjádřete souhlas/nesouhlas s následujícími tvrzeními. Jednotlivým položkám přidělte počet bodů dle následující stupnice:

* ano, souhlasím 1
* ne, nesouhlasím 2

|  |  |
| --- | --- |
| Vím, jaký způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení |  |
| V naší organizaci je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon |  |
| Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé |  |
| Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání |  |

5. Z každé trojice následujících tvrzení vyberte (označte křížkem) jedno, které nejlépe charakterizuje Váš současný postoj.

|  |  |
| --- | --- |
| Charakter práce nedostačuje mým požadavkům |  |
| Charakter mé práce je v souladu s mými požadavky |  |
| Charakter práce mě uspokojuje více, než bych požadoval(a) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| To, jak organizace vyjadřuje respekt a úctu svým zaměstnancům, je nedostačující vzhledem k mým požadavkům |  |
| To, jak organizace vyjadřuje respekt a úctu svým zaměstnancům, je v souladu s mými požadavky |  |
| To, jak organizace vyjadřuje respekt a úctu svým zaměstnancům, je nad rámec mých očekávání |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Zaměstnání mi neumožňuje věnovat se své rodině, přátelům a koníčkům do té míry, jakou bych požadoval(a) |  |
| Zaměstnání mi umožňuje věnovat se rodině, přátelům a koníčkům v té míře, jakou požaduji |  |
| Zaměstnání mi umožňuje věnovat se rodině, přátelům a koníčkům více, než požaduji |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Možnosti povýšení v organizaci nedostačují mým požadavkům |  |
| Možnosti povýšení v organizaci jsou v souladu s mými požadavky |  |
| Možnosti povýšení v organizaci jsou větší, než bych požadoval(a) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Úroveň mezilidských vtahů v organizaci je horší, než bych očekával(a) |  |
| Úroveň mezilidských vtahů v organizaci je v souladu s mým očekáváním |  |
| Úroveň mezilidských vztahů v organizaci je nad rámec mých očekávání |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Možnosti vzdělávání a rozvoje v organizaci nedostačují mým požadavkům |  |
| Možnosti vzdělávání a rozvoje v organizaci jsou v souladu s mými požadavky |  |
| Možnosti vzdělávání a rozvoje v organizaci jsou větší, než bych požadoval(a) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Jistota zaměstnání v organizaci je nedostatečná vzhledem k mým požadavkům |  |
| Jistota zaměstnání v organizaci je v souladu s mými požadavky |  |
| Jistota zaměstnání v organizaci je nad rámec mých očekávání |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Platové ohodnocení v organizaci nedostačuje mým požadavkům |  |
| Platové ohodnocení v organizaci je v souladu s mými požadavky |  |
| Platové ohodnocení v organizaci je nad rámec mých očekávání |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Zaměstnanecké výhody v organizaci nedostačují mým požadavkům |  |
| Zaměstnanecké výhody v organizaci jsou v souladu s mými požadavky |  |
| Zaměstnanecké výhody v organizaci jsou nad rámce mých očekávání |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Míra užitečnosti mé práce nedostačuje mým požadavkům |  |
| Míra užitečnosti mé práce je v souladu s mými požadavky |  |
| Míra užitečnosti mé práce je vyšší, než bych požadoval(a) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Odborný růst, který mi zaměstnání nabízí, nedostačuje mým požadavkům |  |
| Odborný růst, který mi zaměstnání nabízí, je v souladu s mými požadavky |  |
| Odborný růst, který mi zaměstnání nabízí, je vyšší než bych očekával(a) |  |

6. Vyjádřete spokojenost/nespokojenost s následujícími položkami. Jednotlivým položkám přidělte počet bodů dle následující stupnice:

* velmi spokojen 1
* spíše spokojen 2
* ani spokojen, ani nespokojen 3
* spíše nespokojen 4
* zcela nespokojen 5

|  |  |
| --- | --- |
| Pracovní prostředí a vybavenost |  |
| Pracovní pomůcky (technická vybavenost, informační systémy apod.) |  |
| Pracovní doba |  |
| Vzdálenost do práce z místa bydliště |  |
| Sdílené cíle |  |
| Prestiž a významnost v sociální rovině vykonávané práce |  |
| Možnosti se vzdělávat, učit se nové věci |  |
| Stravovací možnosti |  |
| Věhlas organizace |  |
| Styl vedení a řízení ze strany nadřízeného |  |
| Hodnocení ze strany nadřízeného |  |

7. Vyjádřete souhlas/nesouhlas s následujícími tvrzeními. Jednotlivým položkám přidělte počet bodů dle následující stupnice:

* ano, souhlasím 1
* ne, nesouhlasí 2

|  |  |
| --- | --- |
| Prohry a selhání mohou být dobrými motivátory. |  |
| Nikdo nedokáže dlouhodobě hledat motivaci pro nebo za někoho jiného. |  |
| Strach je efektivní metodou jak demotivovat sám sebe nebo druhé lidi. |  |
| Je důležité si pomáhat nějakými motivačními nástroji, které nám naši motivaci pravidelně připomínají. |  |
| Nelze motivovat všechny lidi stejně, každý člověk má jiné motivační preference. |  |
| Při práci na sebemotivaci pomáhá např. čtení motivačních knih, poslouchání motivačních CD apod. |  |
| Motivace nevydrží navždy, je třeba ji stále posilovat a upevňovat. |  |
| Příliš mnoho stresu, který nedokážeme ovládnout, může mít na naši motivaci negativní dopad. |  |
| Při motivování hodně pomáhá připomínat si naše dosavadní úspěchy a dosažené cíle. |  |
| Příliš vysoká očekávání mohou vyústit v demotivaci a beznaděj. |  |
| Mít konkrétní plán nám pomáhá zůstat motivovaní. |  |
| Úspěch znamená pro různé lidi naprosto odlišné věci. |  |
| Abychom zůstali motivováni, potřebujeme stále o něco usilovat. |  |
| S motivací nám může pomoci druhý člověk (kouč, trenér, přítel apod.) |  |
| Vytrvalost je pro motivaci podstatným faktorem. |  |

**Děkuji Vám za Váš čas a Vaše odpovědi!**

**Příloha č. 2 – Poptávka a nabídka zaměstnaneckých výhod s ohledem na jejich důležitost**



**Příloha č. 3 – Přehled důležitosti jednotlivých zdrojů pracovní motivace a postoje pracovníků k těmto zdrojům**

****

1. Kvalitní výkon neovlivňuje pouze motivace pracovníků na různých stupních, ale rovněž jejich znalosti, dovednosti, schopnosti a pracovní podmínky (okolnosti) obecně. [↑](#footnote-ref-1)
2. V následující části bude objasněn rozdíl mezi motivací (motivem) a stimulací (stimulem), nicméně   
   pro zjednodušení bude v dalším textu používán jednotný výraz „motivace“, protože cílem stimulace je   
   ve výsledku ovlivnit motivaci pracovníků. [↑](#footnote-ref-2)
3. *Slovník cizích slov* [online]. 2005 - 2011 [cit. 2011-04-30]. Dostupné z WWW: <http://www.slovnik-cizich-slov.cz/?q=motivace&typ=0>. [↑](#footnote-ref-3)
4. PAUKNEROVÁ, D. a kol. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, s. 173. [↑](#footnote-ref-4)
5. Od pracovní motivace je nutné odlišovat tzv. výkonovou motivaci. *„Výkonová motivace je relativně stálá charakteristika osobnosti určená potřebou dosahovat úspěchu a potřebou vyhnout se neúspěchu. Obě potřeby jsou vlastní všem lidem, rozdílná je ale jejich intenzita.“* (Zdroj: PAUKNEROVÁ, D. a kol. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, s. 174.) [↑](#footnote-ref-5)
6. *Slovník cizích slov* [online]. 2005 - 2011 [cit. 2011-04-30]. Dostupné z WWW: <http://www.slovnik-cizich-slov.cz/?q=motiv&typ=0>. [↑](#footnote-ref-6)
7. VAJNER, L. Motivace v organizacích. *Úspěch*. 2010, č. 2/2010, s. 15. [↑](#footnote-ref-7)
8. VAJNER, L. Motivace v organizacích. *Úspěch*. 2010, č. 2/2010, s. 17. [↑](#footnote-ref-8)
9. ŠIMÁNKOVÁ. M. a kol. (2011). *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci aplikované v ošetřovatelském procesu.* Praha: Grada, s. 12. [↑](#footnote-ref-9)
10. SVOBODNÍK, P. (2011). *Motivace podřízených.* Praha: EuroProfis, s. 2 – 3. [↑](#footnote-ref-10)
11. *Slovník cizích slov* [online]. 2005 - 2011 [cit. 2011-04-30]. Dostupné z WWW: <http://www.slovnik-cizich-slov.cz/?q=stimulace&typ=0>. [↑](#footnote-ref-11)
12. PAUKNEROVÁ, D. a kol. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, s. 92 – 93. [↑](#footnote-ref-12)
13. Jedná se o zjednodušený pohled na rozdíl mezi motivací a stimulací. V případech, kdy dojde k propojení vnějšího stimulu s vnitřním motivem, stimul působí dlouhodobě a to i po ukončení jeho působení. [↑](#footnote-ref-13)
14. Od motivace a stimulace je třeba odlišit manipulaci. Motivace a stimulace reflektuje zájmy a potřeby pracovníka, zatímco manipulace jeho zájmy a potřeby zcela přehlíží. [↑](#footnote-ref-14)
15. *Slovník cizích slov* [online]. 2005 - 2011 [cit. 2011-04-30]. Dostupné z WWW: <http://www.slovnik-cizich-slov.cz/?q=demotivace&typ=0>. [↑](#footnote-ref-15)
16. TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada, s. 67. [↑](#footnote-ref-16)
17. KOCIÁNOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, s. 37. [↑](#footnote-ref-17)
18. KOHOUTEK, Rudolf. *Psychologie v teorii a praxi* [online]. 4. ledna 2009 v 9:40 [cit. 2011-05-15]. Pracovního výkon a kariéra člověka a jejich diagnostika. Dostupné z WWW: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/psychologicky-rozbor-pracovniho-vykonu-a-kariery-cloveka>. [↑](#footnote-ref-18)
19. ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, s. 221 – 222. [↑](#footnote-ref-19)
20. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. (2005). *Management a organizační chování.* Praha: Grada, s. 145. [↑](#footnote-ref-20)
21. Akronym ERG je odvozen od počátečních písmen anglických názvů jednotlivých úrovní potřeb –Existency (existenční potřeby), Relatedness (potřeby vztahů), Growth (potřeby růstu). [↑](#footnote-ref-21)
22. TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vyd. Praha: Grada, s. 61 – 62. [↑](#footnote-ref-22)
23. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. (2005). *Management a organizační chování.* Praha: Grada, s. 149. [↑](#footnote-ref-23)
24. VAJNER, L. Motivace v organizacích. *Úspěch*. 2010, č. 2/2010, s. 16. [↑](#footnote-ref-24)
25. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. (2005). *Management a organizační chování.* Praha: Grada, s. 150. [↑](#footnote-ref-25)
26. ARMSTRON, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, s. 222. [↑](#footnote-ref-26)
27. TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vyd. Praha: Grada, s. 67 – 68. [↑](#footnote-ref-27)
28. WAGNEROVÁ, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada, s. 15 - 16. [↑](#footnote-ref-28)
29. DOLEŽAL, J., LACKO, B., MÁCHAL, P. a kol. (2009). *Projektový management podle IPMA.* Praha: Grada, s. 285. [↑](#footnote-ref-29)
30. WAGNEROVÁ, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada, s. 15. [↑](#footnote-ref-30)
31. V roce 1981 k těmto dvěma teoriím přidal William Ouchi třetí skupinu pracovníků, Z, kterou publikoval v knize Theory Z: How American management can Meet the Japanese Challenge. [↑](#footnote-ref-31)
32. VAJNER, L. Motivace v organizacích. *Úspěch*. 2010, č. 2/2010, s. 15. [↑](#footnote-ref-32)
33. DOLEŽAL, J., LACKO, B., MÁCHAL, P. a kol. (2009). *Projektový management podle IPMA.* Praha: Grada, s. 283. [↑](#footnote-ref-33)
34. ŠIMÁNKOVÁ. M. a kol. (2011). *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci aplikované v ošetřovatelském procesu.* Praha: Grada, s. 29. [↑](#footnote-ref-34)
35. ŠIMÁNKOVÁ. M. a kol. (2011). *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci aplikované v ošetřovatelském procesu.* Praha: Grada, s. 30. [↑](#footnote-ref-35)
36. MÍKA, Jan. Motivační program - Co by v něm nemělo chybět. *Personalista.com - Otevřený internetový HR magazín.* [online]. 24.6.2005, [cit. 2011-06-16]. Dostupný z WWW: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/motivacni-program--co-by-v-nem-nemelo-chybet.html>. ISSN 1214-7419. [↑](#footnote-ref-36)
37. *CCH Business and Corporate Compliance* [online]. 2.2.2009 [cit. 2011-06-16]. Research shows that employers should tailor motivation efforts for different employees. Dostupné z WWW: <http://hr.cch.com/news/hrm/020209a.asp>. [↑](#footnote-ref-37)
38. *EuroEkonóm.sk – ekonomika pre ekonómov* [online]. 2004 - 2011 [cit. 2011-06-26]. Motivační program podniku. Dostupné z WWW: <http://www.euroekonom.sk/download2/materialy-vs-sociologia/Sociologia-Motivacni-program-podniku.pdf>. [↑](#footnote-ref-38)
39. KOCIÁNOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, s. 39 – 40. [↑](#footnote-ref-39)
40. DEBNÁR, P. Motivace jako součást týmové práce. *Úspěch.* 2010, č. 2/2010, s. 6. [↑](#footnote-ref-40)
41. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost je jedním z osmi tematických operačních programů umožňující čerpání finančních prostředků v rámci cíle Konvergence z Evropského sociálního fondu v programovém období 2007 – 2013. OP VK je zaměřený na zkvalitnění a modernizaci systémů počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání, jejich propojení do komplexního systému celoživotního učení a ke zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji. Pro OP VK je vyčleněno 1,83 mld. €, což činí přibližně 6,8 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku. (zdroj: www.strukturalni-fondy.cz) [↑](#footnote-ref-41)
42. *Organizační řád Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy přijatý dne 15. 6. 2004, č. j. 20 841/2004-14 ve znění dodatku č. 65 přijatým příkazem ministra č. 7/2011 dne 28. 2. 2011 č. j. 6335/2011-K3* [↑](#footnote-ref-42)
43. *Měsíční monitorovací zpráva o průběhu čerpání strukturálních fondů, Fondu soudržnosti a národních zdrojů v programovém období 2007–2013.* Národní orgán pro koordinaci - Ministerstvo pro místní rozvoj, 24. 3.2011 [↑](#footnote-ref-43)
44. V rámci OP VK kraje jako příjemci předkládají a realizují tzv. globální granty. Jedná se o projekty, prostřednictvím kterých kraje poskytují finanční podporu dalším subjektům. [↑](#footnote-ref-44)
45. Zkratka N+2 vyjadřuje pravidlo, že každý závazek členské země přijatý vůči Evropské komisi musí být splněn nejpozději do konce druhého roku po roce přijetí tohoto závazku. To znamená, že do dvou let   
    od ukončení programovacího období 2007 – 2013 musí dojít k finančnímu vypořádání realizovaných projektů. (zdroj: www.strukturalni-fondy.cz) [↑](#footnote-ref-45)
46. Národní strategický referenční rámec (NSRR) udává systém [operačních programů](http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/8b5f0a85-95b3-46e7-a818-e196638caa7d/Programy-2007-2013) politiky hospodářské a sociální soudržnosti 2007—2013. (zdroj: www.strukturalni-fondy.cz) [↑](#footnote-ref-46)
47. Institut pro veřejnou správu Praha je příspěvkovou organizací zřízenou Ministerstvem vnitra. Podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů plní funkci orgánu veřejné správy, který metodicky řídí a koordinuje oblast zvláštních odborných způsobilostí jako kvalifikačního předpokladu pro výkon státní správy v přenesené působnosti, včetně ověření této způsobilosti zkouškou, a zároveň působí jako vzdělávací instituce nabízející úředníkům ucelenou nabídku akreditovaných vzdělávacích programů pro prohlubování kvalifikace. (zdroj: www.institupraha.cz) [↑](#footnote-ref-47)
48. Pružné rozvržení pracovní doby se neuplatňuje u zaměstnanců pracujících na zkrácený úvazek. [↑](#footnote-ref-48)
49. Minimální akceptovatelná návratnost v % a doporučovaná návratnost v % byla odvozena podle prof. Jiřího Mareše z Univerzity Karlovy. (zdroj: KOHOUTEK, Rudolf. *Psychologie v teorii a praxi* [online]. 10. února 2010 v 8:06 | [cit. 2011-07-11]. Dotazník jako průzkumná metoda. Dostupné z WWW: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>.) [↑](#footnote-ref-49)
50. Činnosti oddělení a odborů jsou stručně popsány v kap. 3.1.1 Začlenění odboru v organizační struktuře MŠMT. [↑](#footnote-ref-50)