

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

2010 - 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lucie Soorová

**Motivace zaměstnanců v lékárnách – srovnání lékárny
státní, soukromé a řetězcové**

Praha 2013

Vedoucí práce: Ing. Lenka Hanáčková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED
STUDIES
2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Lucie Soorová

**Motivation of pharmacy employees – comparison of
state, private and chain pharmacies**

Prague 2013

The Thesis Work Supervisor: Ing. Lenka Hanáčková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20. 5. 2013

Lucie Soorová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí práce paní Ing. Lence Hanáčkové za vedení práce. Dále chci poděkovat vedoucím všech subjektů, ve kterých mi byl umožněn sběr dat a respondentům, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili.

Anotace

Bakalářská práce se soustředí na problematiku motivace zaměstnanců v obecné rovině, kterou se zabývá teoretická část práce. V ní je pozornost věnována převážně různým teoriím motivace, typům lidí v souvislosti s chováním v zaměstnání, nástrojům motivace a v neposlední řadě druhům a formám motivace. Praktická část je zaměřena na problematiku motivace zaměstnanců lékáren. Lékárny jsou v empirickém průzkumu rozděleny dle vlastníka na soukromé, řetězcové a státní (krajské). Průzkum si klade za úkol zjistit, jakými formami a způsoby jsou v současné době zaměstnanci motivováni a navrhnout řešení pro segment trhu, ve kterém jsou zaměstnanci nejméně motivováni k výkonu práce.

Klíčové pojmy

Cíl, dotazníkové šetření, druhy a formy motivace, empirický výzkum, hmotné a nehmotné nástroje, lékárny, motivace, motivace zaměstnanců, nástroje motivace, organizace, potřeby, práce, proces, teorie, typy lidí, úspěch, vztahy, zaměstnanci.

Annotation

Theoretical part of this bachelor thesis is focused on motivation of employees in general. Here I concentrated mainly on different theories of motivation and last but not least different kinds and forms of motivation. Practical part of the thesis deals with motivation of pharmacy employees which is in this survey divided into private, state (hospital) and chain pharmacies. The goal of the survey is to find out which forms and methods make these employees motivated these days and to give a solution for the segment of market where the employees feel least motivated.

Key words

Employee motivation, motivation, needs, organization, pharmacy, process, public opinion survey, relationships, staff, success, tangible and intangible tools, target, theory, tool of motivation, types and forms of motivation, types of people, work.

OBSAH

ÚVOD	8
1 OBECNÉ POJEDNÁNÍ O MOTIVACI	10
2 VÝVOJ TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ	13
3 ROZDĚLENÍ TYPŮ LIDÍ A JEJICH MOTIVACE	19
4 MOTIVAČNÍ FAKTORY A TECHNIKY	24
5 MOTIVAČNÍ PROCES	27
6 NÁSTROJE MOTIVACE	29
6.1 HMOTNÉ NÁSTROJE MOTIVACE	29
6.2 NEHMOTNÉ NÁSTROJE MOTIVACE	32
7 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH FARMACEUTICKÝCH SUBJEKTŮ	35
7.1 NEMOCNIČNÍ (STÁTNÍ) LÉKÁRNY.....	35
7.2 ŘETĚZCOVÉ LÉKÁRNY (Dr. Max).....	36
7.3 SOUKROMÉ LÉKÁRNY.....	37
8 METODIKA A CÍLE VÝZKUMU	39
9 HYPOTÉZY	42
10 VÝSLEDKY VÝZKUMU	43
11 VYHODNOCENÍ	66
11.1 HYPOTÉZY.....	66
11.2 VYHODNOCENÍ SEGMENTU S NEJVÍCE MOTIVOVANÝMI ZAMĚSTNANCI A DOPORUČENÍ S KOMENTÁŘI RESPONDENTŮ.....	70
12 ZÁVĚR	74
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	78
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	81
SEZNAM PŘÍLOH	84

ÚVOD

Téma, kterému se budeme věnovat, bylo již nesčetněkrát zpracováno, mnohokrát rozebráno a nepočetně popsáno. V této bakalářské práci na něj však chceme nahlédnout z pohledu segmentu trhu, který není v souvislosti s pracovní motivací zaměstnanců běžně zpracováván. Jde o lékárny a jejich zaměstnance. Dnešní doba je plná změn, boj o zákazníka (pacienta) velký a konkurence silná. Majitelé lékáren si postupně uvědomují, že je třeba změnit myšlení a nabízet zákazníkům (pacientům) jakousi přidanou hodnotu. Pod touto přidanou hodnotou si kupříkladu můžeme představit měření krevního tlaku zdarma, poradenský servis ohledně doplňků stravy, poradenství v problematice péče o pleť, přednášky odborníků na téma dětská výživa a jiné služby poskytované směrem k zákazníkům. Tou hlavní změnou, na kterou chceme poukázat, je tlak na zaměstnance lékáren, kdy se z vysokoškolsky vzdělaných odborníků musejí stát i obchodníci, kteří nejen že vydají lék na základě lékařského předpisu a ověřují jeho relevanci, ale umějí i prodat zboží, které není lékařským předpisem vázáno. Být odborníkem jednoho oboru v dnešní době nestačí. K úspěchu jednotlivce i celé organizace, pro kterou pracuje, je nutná spolupráce, kooperace a vytyčení si společného cíle. Všichni však na dosažení společného cíle musejí mít zájem, čímž se dostáváme ke slovu, které hýbe celým světem, ekonomikou a všemi oblastmi lidského bytí. Tím slovem je motivace. Je nutné si uvědomit, že motivace je na jedné straně velmi dobře využitelná, na straně druhé však snadno zneužitelná ve prospěch malé skupiny nebo dokonce jednotlivce. Motivace je proto silným nástrojem, se kterým se musí obezřetně pracovat a kterému se nikdy nepřestaneme učit.

V teoretické části bakalářské práce bude naším cílem zaměřením se na obecnou charakteristiku základních pojmů, nahlédnutí do teorie motivace zaměstnanců a některého jejího dělení, seznámení se s vybranými metodami a způsoby motivace zaměstnanců a v neposlední řadě se dotkneme nástrojů motivace. Nedílnou součástí teoretické části bude také základní charakteristika jednotlivých organizací, ve kterých byl vykonán empirický průzkum – lékárna soukromá, státní a řetězcová.

Cílem praktické části bakalářské práce bude výsledek průzkumu motivace zaměstnanců mezi třemi subjekty na farmaceutickém trhu (lékárna soukromá, státní a řetězcová). Konečným výstupem empirického průzkumu bude segment

farmaceutického trhu s nejlépe motivovanými zaměstnanci a návrh motivace pro zaměstnance ostatních segmentů, které by bylo možno k práci ještě lépe motivovat.

Kvantitativním dotazníkovým šetřením budou obsaženy všechny tři segmenty trhu. Lékárny státní (krajské, nemocniční), jejichž vlastníkem a zřizovatelem jsou jednotlivé kraje, ve kterých mají dané lékárny sídlo. Lékárny řetězcové, tedy lékárny řetězce Dr. Max, který sice není jediným lékárenským řetězcem v České republice, ale je řetězcem největším a nejsilnějším. Tento řetězec lékáren vlastní česko-slovenská investiční společnost Penta Investments Limited, která, pomineme-li běžnou expanzi, na přelomu roku 2012 – 2013, odkoupila i lékárenský řetězec Lloyds a společnost s licenci k distribuci léčiv Gehe. Posledním segmentem trhu, který bude třetinový zástupcem v dotazníkovém šetření, jsou lékárny soukromé. Tyto lékárny sice většinou také vlastní právnické osoby (tedy stejně, jako lékárny předešlé), ale jsou to pouze jednotlivé lékárny, nemající více poboček.

Otázky v dotazníku a jejich skladba se pokusí vystihnout aktuální motivaci zaměstnanců jednotlivých lékáren, rozdělených do jednoho ze zmíněných segmentů farmaceutického trhu. Dotazníkové otázky budou zaměřeny na délku praxe v oboru a její zohlednění v měsíční mzdě, hlavní motivaci k výkonu povolání, současnou spokojenost s výší mzdy a spravedlivost s odměňováním v organizaci, stávající odměňování zaměstnanců hmotnými či nehmotnými pracovními benefity v lékárnách a jaké hmotné či nehmotné pracovní benefity by zaměstnance lékáren k práci více motivovaly.

V praktické části bakalářské práce potvrdíme či vyvrátíme předem dané hypotézy, a to na základě empirického průzkumu dosaženého kvantitativní metodou dotazníkového šetření. Informace získané dotazníkovým šetřením budou zpracovány do grafické formy, ve které budeme mít srovnání, jaké jsou rozdíly mezi jednotlivými segmenty farmaceutického trhu. Výsledkem bude vyhodnocení segmentu trhu s nejlépe motivovanými a v tomto směru spokojenými zaměstnanci a návrhem řešení pro zaměstnavatele či zřizovatele, u kterého by zaměstnanci mohli být motivováni lépe. V bakalářské práci se seznámíme s teoretickou stránkou tématu motivace. Dále provedeme empirický výzkum v lékárnách všech tří segmentů trhu s následným zpracováním výsledku stávajících forem motivace v jednotlivých segmentech, jejich porovnáním, výstupem aktuální motivace a návrhem na využití dalších forem motivací, pro vedoucí a majitele lékáren jednotlivých částí trhu, na kterých byl sběr dat vykonán.

TEORETICKÁ ČÁST

1 OBECNÉ POJEDNÁNÍ O MOTIVACI

Motivace je proces. Proces, ve kterém by se jak strana motivující, tak strana motivovaná měly cítit jako vítězové. Jen pravidlem win – win (vítěz – vítěz) jsme schopni dosáhnout trvale dobrých pracovních výsledků a vytyčených cílů, které budou hnacím motorem pro všechny pracovníky organizace.

K pojmu motivace nalezneme mnoho definic. Například Deiblová vnímá motivaci jako „*všeobecné a obsáhlé označení pro všechny proměnné, které nelze bezprostředně odvodit z vnějších podnětů, které ovlivňují, příp. kontrolují chování ohledně intenzity a směru*“¹. V teoriích jiných analytiků, kteří se hlásí k širšímu pojmu motivace, nalezneme také upozornění na interakci s okolím. Je tedy zřejmé, že k motivaci nás vedou nejen vnitřní, subjektivní potřeby, ale i jejich vzájemné působení s okolím. Zjištění motivace zaměstnanců se nedá zobecňovat. Každý jedinec má svůj žebříček potřeb, hodnot, zájmů a postojů, dle kterého je motivován a který se mění nejen v čase, ale i v prostředí a situaci, ve které se v danou chvíli nachází. Zájmy jsou, dle Farkové „*trvalejší kladné vztahy k určité oblasti předmětů nebo činností*“². Zájmy jsou pro jedince velmi silným motivačním prvkem, který ho vyzývá a podílí se na rozvoji jeho osobnosti. Farková vymezuje tři druhy zájmů:

- „*zájmy profesní – zájmy o vědu, umělecký výraz a sociální blaho, ale i obchod a tělesná práce,*
- *zájmy mimoprofesní – záliba v dobrodružství, v rozptýlení, zájmy o zvláštní činnosti,*
- *zájmy oceňovací – kulturní a estetické zájmy, záliby v intelektuální, estetické a občanské aktivitě, pasivní estetické oceňování různých druhů umění, smysl pro různé druhy humoru*“³.

Za zájmy považujeme druh činnosti, ve které máme přehled, činnosti, o které získáváme maximum informací a ve které neustále objevujeme další a další

¹ DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, s r. o., 2005. s. 9. ISBN 80-902105-8-9.

² FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, s r. o., 2008. s. 112. ISBN 978-80-86723-64-8.

³ FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, s r. o., 2008. s. 112 - 113 ISBN 978-80-86723-64-8.

nepoznané. Za zájem jsme ochotni utracet peníze, čas a úsilí. Získávání nových poznatků a informací nám nejen rozšiřuje obzory poznání, ale působí nám radost.

V hodnotách Farková vidí „zobecnění snahových tendencí člověka a přitažlivost zamýšleného cíle (proč cosi konkrétního chceme, co nás nejvíce zajímá“⁴. Hodnoty rozlišujeme dle časového rozložení na aktuální a dlouhodobé, tzv. životní. I ty se ale v průběhu života mění a vyvíjejí, hlavně v souvislosti se změnami ve vnitřním, vztahovém rámci jedince. Se změnou životních hodnot se u každého člověka v průběhu jeho života setkáváme několikrát. Orientace lidí a jejich hodnot je rozdílná. Jak ve své knize popisuje Farková „lidé se v oblasti hodnot orientují rozdílně – někdo hromadí statky, jiný vědění, další společenské pozice, opět jiný moc. Koncepce E. Sprangera vychází z těchto hodnotových typů a rozlišuje šest hodnotových útvarů: ekonomický, mocenský, estetický, teoretický, sociální a náboženský“⁵. Jak dále uvádí Farková „V. E. Frankl dělí hodnotové kategorie do tří typů: tvůrčí hodnoty (aktivita, produktivita), zážitkové hodnoty (něco prožít, někoho milovat) a postojové hodnoty (schopnost nalézat smysl, stanovisko, postoj)“⁶.

Uvedme si krátký příklad na dvou magistrách farmacie pracujících ve stejné lékárně. První nedávno dokončila farmaceutickou fakultu na vysoké škole a v naší modelové lékárně pracuje 4 měsíce. Druhá je maminkou 2 dětí a v dané lékárně pracuje 12 let. Zkusíte definovat, jaká bude základní motivace jedné a druhé farmaceutické magistry bez toho, abychom se jich na motivaci dotazovali? Je pravděpodobné, že všichni, kteří se nad danou situací na chvíli zamysleli, dojdou k podobným „řešením“. Je to tzv. předpoklad, který přebíráme z psychologie, jakožto vodítko v situacích, kdy není možné získat relevantní data od specifikovaných jedinců. V našem případě lze tedy předpokládat, že první magistra, která nedávno dokončila své studium na vysoké škole a v modelové lékárně nepracuje dlouho, bude chtít získat co nejvíce praxe a dokázat svému zaměstnavateli či nadřízenému, že bude přínosem pro jeho lékárně a v konečném důsledku pro jeho obchod. Předpokladem tedy je, že bude ochotna být v práci i nad rámec své pracovní doby a bude ochotna plnit i úkoly, které nejsou zahrnuty v běžných pracovních povinnostech. Pravděpodobně jiné priority bude mít druhá magistra se dvěma malými dětmi a mnoha lety praxe v dané lékárně a na dané pozici. Za předpoklad u druhé magistry tedy můžeme považovat jistotu

⁴ FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, s r. o., 2008. s. 113 ISBN 978-80-86723-64-8.

⁵ FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, s r. o., 2008. s. 114 ISBN 978-80-86723-64-8.

⁶ FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, s r. o., 2008. s. 114 ISBN 978-80-86723-64-8.

pracovní pozice a dostatek pracovních zkušeností, proto její motivace bude směřovat spíše k rodině a dětem. Dá se očekávat, že nad rámec pracovní doby v zaměstnání nezůstane, ale vzhledem k nabyté praxi můžeme očekávat, že s úkoly nad rámec standardních pracovních povinností bude ochotna pomoci. Podmínkou však v tomto případě zůstává, že v práci nebude muset setrvat déle, než dle pracovní smlouvou určených a odpracovaných hodin.

Na krátkém příkladu jsme si ukázali, že už pro dva jedince se stejným vzděláním, stejným pracovním zařazením a shodnými pracovními podmínkami, nemusí být stejná motivace stejně efektivní. A co teprve, jedná-li se o celý kolektiv, firmu nebo podnik? Opět se vracíme k tomu, o čem jsme se zmínili na začátku této kapitoly. Motivace nesouvisí jen s naším profesním životem a prací, jak by se spousta lidí mohla domnívat. Motivace je hybnou silou našich životů od narození až po úmrtí a proto by jsme ji v žádném ohledu neměli podceňovat, ale ani přeceňovat. Jak uvádí Plamínek *„při motivaci hledáme nějakou hodnotu, již bychom mohli s partnerem směnit za to, co potřebujeme. Je-li hledanou hodnotou nějaký skutečný, neexistující, umělí či účelově nevyvolaný zájem partnera, vstoupili jsme do světa motivace“*⁷. Z uvedené citace lze tedy odvodit, že motivace je přirozená potřeba každého z nás, ale u každého z nás může být naprosto odlišná.

⁷ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010. s. 11. ISBN 978-80-247-3447-7.

2 VÝVOJ TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

Práce představuje pro většinu lidí nutnost, prostřednictvím které jsou schopni dosáhnout svých individuálních cílů. Veškeré lidské snažení je směřováno jen a pouze k naplnění cílů. V případě, že je člověk živnostníkem, pracuje sám pro sebe, tedy pro naplnění svých osobních cílů, je jeho motivace přirozená a relativně snadná. Jak ale přimět zaměstnance velkého podniku či dokonce nadnárodní společnosti, aby měli o práci a budování společnosti stejný zájem, jako výše zmiňovaný živnostník či dokonce majitel podniku? *„Vztah k práci se vytváří a formuje v průběhu individuálního vývoje jednotlivce a souvisí s osvojením si předpokládaných kulturních vzorců v aktuálním sociálním prostředí. V procesu socializace se stává součástí struktury osobnosti a projevuje se v určitých charakteristických osobnostních dimenzích jednotlivců“⁸.*

Teorie motivace zaměstnanců se vyvíjí po desetiletí. Motivace, jako taková, se však v odborných publikacích začíná objevovat až kolem roku 1960. V době před tímto letopočtem se k důvodům lidského chování vyjadřovali obzvláště behavioristé, kteří chápali člověka, jako biologický stroj. Již oni čerpali poznatky hlavně z psychologických věd a výzkumů.

Maslowova teorie potřeb

Na prvním místě je ve většině odborných publikací, učebnic či skript uváděna motivační teorie A. H. Maslowa, která byla poprvé publikována roku 1954. *„Nejpodstatnější v hierarchii potřeb dle Maslowa jsou potřeby fyziologické (zdraví, spánek, výživa, sexualita aj.), následuje potřeba pocitu bezpečí (zajištěné stáří, jistota zaměstnání, pocit zabezpečené rodiny aj.), následuje potřeba uznání (získání postavení moci, uznání okolím) a nejvyšším stupněm tzv. „Maslowovy pyramidy potřeb“ je potřeba seberealizace, rozvoj vlastního „já“.“⁹*

Podstatou Maslowovy pyramidy potřeb je skutečnost, že čím více jsou naplněny nižší či základnější potřeby jedinců v uvedené hierarchii, tím více usilují o potřeby vyšší a opačně. V případě, že nejsou naplněny potřeby nižšího řádu, nebude jakýkoli vyšší stupeň při motivaci účinný. Dejme si krátký příklad. V případě, že má člověk velký hlad a žízeň, celé dny nejedl a nepil, pravděpodobně se nebude chtít přátelit a seznamovat s jinými lidmi. Bude stále myslet na nenaplněnost svých základních potřeb. Jakmile se

⁸ KOLLÁRIK, T. *Sociální psychologie práce*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave vo Vydavateľstve UK. s. 105. ISBN 80-223-1731-4.

⁹ DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, s r. o., 2005. s. 26. ISBN 80-902105-8-9.

však nají a napije, čímž se naplní i potřeba bezpečí (v souvislosti s opadnutím obavy o život), bude již člověk myslet na společnost a prioritou pro něj začnou být sociální vazby.

Teorie ERG

C. P. Alderfer se chtěl vyhnout Maslowovu hierarchickému uspořádání potřeb, proto přišel se svou teorií ERG, ve které představil pouze tři skupiny:

- „1. *potřeby existence - E*
2. *potřeby vztahu k lidem - R*
3. *potřeby růstu – realizace – G.*¹⁰

Kollárik ve své knize poukazuje na to, že „*toto nesumarizování poukazuje na tři skupiny potřeb, které souvisejí se zabezpečením vlastní existence, působením člověka v sociálním systému a potřeby související se seberealizací, individuálním osobnostním rozvojem*“¹¹.

Herzbergova dvojfaktorová teorie

Motivační teorií, která se řadí k tzv. humanistické tradici je „dvojfaktorová teorie“ Fredericka Herzberga. Její základy jsou postaveny na souvislosti mezi motivací a spokojeností jedince v práci. Na první místo tedy staví smysl práce. Hlavní myšlenkou Herzbergovy dvojfaktorové teorie je „*oddělení faktorů vedoucích k pracovnímu uspokojení od faktorů, které mohou vést k pracovní nespokojenosti*“.¹² Jako příklad „faktorů uspokojení“, si můžeme uvést např.: „*možnosti povýšení, uznání spolupracovníky a nadřízenými, pocit úspěchu, náplň práce*“¹³ atd. Příklady „faktorů nespokojení“ mohou být např.: „*platové podmínky, sociální vztahy na pracovišti, pracovní podmínky, firemní politika, jistota či nejistota pracovního místa*“¹⁴ aj.. Herzbergova teorie funguje obdobně, jako výše zmíněná teorie Maslowa. Herzberg také staví na tom, že pokud jsou „faktory uspokojení“ lidmi vnímány, jako naplněné, jsou pracovní spokojeni. V případě, že však převyšuje vnímání „faktorů nespokojení“, dochází k pracovní nespokojenosti a demotivaci.

¹⁰ KOLLÁRIK, T. *Sociální psychologie práce*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave vo Vydavateľstve UK. s. 103. ISBN 80-223-1731-4.

¹¹ KOLLÁRIK, T. *Sociální psychologie práce*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave vo Vydavateľstve UK. s. 103. ISBN 80-223-1731-4.

¹² LETOVANCOVÁ, E. *Psychologie a manažmente*. 1. Vys. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave vo Vydavateľstve UK. s. 108. ISBN 80-223-1725-X.

¹³ DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, s r. o., 2005. s. 28. ISBN 80-902105-8-9.

¹⁴ DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, s r. o., 2005. s. 28. ISBN 80-902105-8-9.

Teorie X – Y

Klasickou teorií motivace je teorie X – Y Douglase McGregora, uveřejněná roku 1960. Jak již název teorie napovídá, jde také o dělení lidí do dvou skupin. Na rozdíl od Herzberga, který pojmenoval a rozdělil „faktory uspokojení a neuspokojení“, McGregor dělí lidi do skupiny X nebo Y dle jejich vztahu k práci. *„Pro první skupinu (teorie X) je práce nevyhnutným zlem, jsou přinuceni ji vykonávat a tak se v práci i chovají: jsou líní, vyžadují neustálou kontrolu a nátlak, vyhýbají se zodpovědnosti a preferují osobní jistotu a bezpečí. Naproti tomu teorie Y vychází z předpokladu, že lidé nemají nechuť k práci a jejich vztah k ní je pozitivní, nevyžadují kontrolu ani nátlak, akceptují a přímo vyhledávají zodpovědnost, projevují kreativitu a kladou důraz na sebeuplatnění.“*¹⁵ V níže vypracované tabulce si typ X i typ Y popíšeme důkladněji. Ukážeme si v ní, jak rozdílné jsou typy X a Y ve vztahu k práci.

¹⁵ KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave vo Vydavateľstve UK. s. 106 - 107. ISBN 80-223-1731-4.

Obrázek 1: McGregorova teorie X – Y

Teorie X

- *cizí cíle firmy*
- *chce být veden*
- *vyhýbá se rozhodnutím*
- *není schopen sebekontroly*
- *líný se sklony vyhýbat se práci*
- *nečestný*
- *vyhýbá se zodpovědnosti*
- *nechuť ke změnám*
- *musí být kontrolován*

Teorie Y

- *chce se podílet na cílech firmy, je s nimi ztotožněn*
- *je aktivní*
- *je schopen sám sebe řídit, má sebekázeň*
- *přijímá zodpovědnost za přidělené úkoly*
- *ctižádostivý*
- *čestný*
- *přijímá změny a rozhodnutí*
- *práce je pro něho přirozenou aktivitou*
- *uplatňuje inovační přístupy k řešení úkolů*

Zdroj: KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave vo Vydavateľstve UK. s. 107. ISBN 80-223-1731-4

Teorie „od nevypěstlosti k vypěstlosti“

Méně známá je Argyrisova teorie „od nevypěstlosti k vypěstlosti“. „*Jeho teorie vychází ze zjištění, že pasivita zaměstnanců nevychází z jejich neochoty pracovat či dokonce lenosti, ale spíše z toho, že s nimi jejich nadřízení jednají, jako s nezralými lidskými bytostmi, respektive dětmi*“.¹⁶ Argyrisovu teorii si přiblížíme níže na obr. 3, kde opět narazíme na protipólnost jedince, dle Argyrise, nevypěstlého a na druhé straně jedince vypěstlého v reakci na chování se organizace vůči zmíněnému jedinci na obou pólech vypěstlosti. Teorie Chrise Argyrise se tedy zaměřuje na specifika jednání a chování se organizace a až následné reakce zaměstnanců na její chování v motivačním procesu. Organizaci, která s lidmi jedná, jako s dětmi (pasivita zaměstnanců, závislost a podřízenost) považuje za nevypěstlou a organizaci která k nim přistupuje, jako k autonomním dospělým považuje za vypěstlou. „*Z toho odvíjí stanovené zásady správné motivace, založené na pochopení potřeb jednotlivců, jejich*

¹⁶ KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave vo Vydavateľstve UK. s. 108. ISBN a/y80-223-1731-4.

*sladění s potřebami organizace a umožnění sebeaktualizace spolupracovníků.*¹⁷
 Položme si však otázku, zdali Argyrisova teorie není příliš protipólní. Kdybychom jeho teorii přirovnali k barevné škále, budeme mít jen bílou a černou, což bude, do dnešního světa a na dnešní trh práce, jen velmi těžko aplikovatelné.

Obrázek 2: Složky motivační teorie „Od nevyšpělosti k vyšpělosti“

Nevyšpělost	Vyšpělost
Pasivita	Aktivita
Závislost	Nezávislost
Chování se několika způsoby	Chování se mnoha způsoby
Povrchní zájmy	Hlubší zájmy
Krátkodobá perspektiva	Dlouhodobá perspektiva
Pozice nadřízeného	Pozice rovnocenná
Nedostatečné uvědomění si sebe sama	Uvědomění si a kontrola sebe sama

Zdroj: KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave vo Vydavateľstve UK. s. 107. ISBN 80-223-1731-4

Teorie cíle (SMART teorie)

Tato teorie se v dnešní době nejvíce využívá ve společnostech, které se zabývají obchodem a jejich hlavním cílem je, zboží prodat. U SMART teorie musí být cíle jasně dané a konkrétní. Aplikovatelná je ale i ve všech ostatních oborech nebo kdekoli, kde je třeba plnit úkoly či cíle. Principem je stanovení specifických (specific) cílů, které zároveň musejí být měřitelné (measurable), zaměstnavateli i zaměstnanci akceptovatelné (attainable), reálné (relevant) a termínované (time) – SMART (chytrý). Když si tato přídavná jména trochu rozvedeme, vypadá teorie SMART následovně:

- specifický – musíme přesně vědět, jakého cíle musíme dosáhnout;
- měřitelný – cíl musí být jasně měřitelný (počet prodaných kusů, objem peněz, váha daného zboží atd.);
- akceptovatelný – cíl musí být akceptovatelný pro nadřízeného i pracovníka, který jej bude plnit;
- reálný – v případě, že cíl bude nadhodnocený, bude pracovník frustrovaný, protože bude předem vědět, že i když se bude snažit, nemá šanci cíle

¹⁷ KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave vo Vydavateľstve UK. s. 108. ISBN 80-223-1731-4.

dosáhnout; v opačném případě, tedy podhodnocení cíle, nebude mít zaměstnanec potřebnou motivaci pro vyšší výkon;

- termínovaný – jasně daný časový úsek, ve kterém a za jakých podmínek se má daný cíl splnit.

Teorii SMART „v roce 1979 zveřejnili Edwin Locke a Gary Latham“¹⁸.

V této kapitole jsme si přiblížili několik podstatných teorií pracovní motivace, které nám mohly dát podnět k zamyšlení, v jaké „teorii“ pracuje každý z nás, jakou „teorii“ na vás uplatňuje váš zaměstnavatel či v jaké „teorii“ by se vám nejlépe pracovalo. Při hlubším proniknutí, do popsaných teorií motivace, dojdeme k závěru, že ideálním by mohlo být pracovat se všemi teoriemi najednou. Každá z nich, na problematiku motivace lidí, nahlíží z trochu jiné strany a každá má, z toho svého úhlu pohledu, svou váhu a relevantnost.

¹⁸ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2008. s. 15. ISBN 978-80-247-2361-7.

3 ROZDĚLENÍ TYPŮ LIDÍ A JEJICH MOTIVACE

Všechna „základní určení člověka mají sloužit k tomu, aby se daly popsat, vysvětlit a předvídat složité způsoby chování a prožívání, a aby je tedy bylo možno řídit.“¹⁹

Čtyři motivační typy lidí

Ve své publikaci popisuje Plamínek pouhé čtyři motivační typy lidí. Jsou to objevovatelé, usměrňovatelé, sladčovatelé a zpřesňovatelé.

Objevovatelé jsou primárně zaměřeni na užitečnost. Jejich pohonem je přijímání výzev a zdolávání překážek stále dokola. Jakmile jeden problém vyřeší, už hledají další a ještě komplikovanější. Stále chtějí objevovat něco nového (proto objevovatelé). „Jsou netrpěliví, chtějí informací a upřímně nesnášejí, když je někdo řídí. Mezi objeviteli je nejvyšší potenciál pro vědeckou a kreativní práci, zejména tu, která nemá týmovou povahu a nevylučuje se s jistou mírou podivínství.“²⁰ To, čeho si nejvíce váží, je svoboda nejen jich samotných, ale i ostatních lidí. Jsou schopni ji ocenit a vážit si jí, ale nezneužívají ji. Jejich slabým místem je jejich výrazná neverbální komunikace, která je nezřídka prozradí při neupřímnosti.

Usměrňovatelé, ačkoli tomu jejich pojmenování neodpovídá, jsou velmi dynamičtí. Jejich dynamičnost spočívá převážně v jednání s ostatními, proto je „přitahuje možnost mít vliv na jiné lidi.“²¹ Ze všech lidských motivačních typů vnímají nejvíce hierarchické uspořádání společnosti, organizace či firmy. Nejraději jsou na jejím vrcholu a v centru dění. Jsou specialisty v přesvědčování a umění zaujmout. „Usměrňovatelé bývají přirozenými vůdci velkých skupin lidí. Mají však ve zvyku vnímat mezilidské vztahy, jako boj. Rádi nadšeně a dobře soutěží. Protože je pro ně předmětem soutěže relativní pozice v hierarchii, nerozumí si zejména s obdivovateli, které tento přístup dráždí a dokáží to dát najevo.“²²

Sladčovatelé jsou zaměřeni na stabilitu a efektivitu sociálních vztahů. Vše u nich souvisí s lidmi. Když byl u usměrňovatelů podstatný vertikální rozměr, pro sladčovatele

¹⁹ WUNDERER/LILGE. In: DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, s r. o., 2005. s. 30. ISBN 80-902105-8-9.

²⁰ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010. s. 33. ISBN 978-80-247-3447-7.

²¹ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010. s. 34. ISBN 978-80-247-3447-7.

²² PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010. s. 36. ISBN 978-80-247-3447-7.

je to právě rozměr horizontální. Komunikace s nimi je velmi příjemná a z jejich strany i vstřícná. Oceňují jiný názor, na který by Vám nikdy neupřeli právo. „*Sladovatelé mají vysoce vyvinutou empatii. V tomto smyslu jsou opakem objevovatelů. Na rozdíl od nich také nevytvářejí hierarchii, ale komunikační sítě. Prakticky ukazují činnost takových komunikačních sítí – zejména rychlost šíření informací – i jejich nevýhody – například zkreslování předávaných informací.*“²³

Posledním Plamínkovým typem lidí dle jejich motivace jsou zpřesňovatelé. Slova, která je charakterizují, jsou užitečnost a stabilita. „*Bývají spolehliví, pečliví, přísní na sebe i na své okolí. Mají rádi dobrou organizaci práce, pořádek ve svých věcech a na svém pracovišti, vyžadují jasná zadání a ta pak precizně plní.*“²⁴ Jejich světem jsou čísla, která rádi analyzují a na jejich základě vytvářejí různé systémy. Komunikace s lidmi nebo dokonce jejich vedení není to, o co by zpřesňovatelé stáli. Naprosto respektují své nadřízené, ve kterých vidí formální autoritu. Na venek působí chladně a nepřístupně. Otevrou se jen lidem, které dobře a dlouho znají.

15 typů lidí

Na rozdíl od Plamínka, rozlišuje Bělohlávek, souvislosti s motivací, dokonce „15 typů problémových lidí.“²⁵ Jde o následující typy: „*specialista, nepostradatelný, přátelský, plachý, arogantní, pohodový, intrikán, impulzivní, perfekcionista, lehkomyšlný, byrokrat, snílek, neschopný a snaživý, schopný a náročný, hochštapler.*“²⁶ Bělohlávek dělí lidi do těchto kategorií na základě jejich chování v daných situacích. Tyto situace simuluje testem se šedesáti otázkami, ve kterém každá z otázek žádá řešení daného problému člověkem, kterého chceme podrobit kategorizaci a zařadit do jednoho z Bělohlávkových typů lidí. U každé otázky v testu, jsou čtyři možnosti odpovědi: nikdy – zřídka – občas – skoro vždycky, přičemž každá z odpovědí je bodově ohodnocena. Na konci testu se sečtou dosažené body u vybraných otázek. Dle tabulky a nejvyššího počtu dosažených bodů dojdeme k výsledku, do jakého Bělohlávkova typu lidí, námi „testovaný“ člověk patří. Můžeme se jen domnívat, jak jsou tyto výsledky relevantní či nikoli. Z objektivního hlediska lze říci,

²³ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010. s. 37. ISBN 978-80-247-3447-7.

²⁴ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010. s. 38. ISBN 978-80-247-3447-7.

²⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010. s. 29. ISBN 978-80-247-3001-1.

²⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010. s. 31 - 113. ISBN 978-80-247-3001-1.

že otázky v testu jsou natolik subjektivní, že odpovědi na ně může, ve většině případů, znát jen každý člověk sám, neboť jen on sám ví, jak by se v dané situaci zachoval. Pro zajímavost jsme Bělohlávkův test vyzkoušeli. Absolvovali ho dva lidé. První byl „testovaným“ a druhý byl „zadávajícím“. Tito dva lidé se pracovní velmi dobře znají a mohou být vůči sobě naprosto upřímní. Jako první si udělal test „testovaný“ dle toho, jak sám sebe vnímá v práci bez jakéhokoli vědomého zkreslování odpovědí. Jeho výslednou skupinou byl typ přátelský. Zadávající poté dělal stejný test, ale s tím, jak on sám „testovaného“ vidí po pracovní stránce. Výsledek testu „testovaného“ „zadávajícím“ byl zcela odlišný. Typově odpovídal člověku lehkomyšlnému. Po vyhodnocení obou typů lidí, které nám vyšly, jsme došli k závěru, že „testovanému“ odpovídají z každého typu některé charakteristiky. Hodí se tedy jak k přátelskému typu, tak k typu lehkomyšlnému. Je třeba tedy konstatovat, že pokud by-jme se chtěli řídit Bělohlávkovou typologií, bude nutné kombinovat i různé typy lidí a jejich motivací mezi sebou.

Z výše uvedeného pokusu a Bělohlávkovy lidské typologie vyplývá, že s každým člověkem je nezbytné pracovat na základě jeho individuálních možností a potřeb. V případě, že má být naše motivace úspěšná, musíme znát velmi dobře své zaměstnance, podřízené či kolegy a s každým pracovat v rámci motivačního a rozvojového programu, individuálně.

Typologie MBTI

Asi nejpoužívanější typologií lidí v oblasti personalistiky dnešní doby je typologie MBTI (Meyers Briggs Type Indicator), vytvořena Katherine Briggsovou a její dcerou Isabel Meyersovou, které vycházejí z pojetí osobnosti dle Carla Gustava Junga. Její podstatou je, na rozdíl od výše zmíněných typologií, popis „*jak člověk s vybranými podněty pracuje – odkud je získává (škála extrovert E, introvert I), jak to dělá (škála od intuice N, po měření na využití smyslů S), jak získané podněty zpracovává (škála vedoucí od zpracování racionálním myšlením T, k preferenci zpracovávat podněty citem F) a konečně zda a jak z toho odvozuje závěry a rozhodnutí (škála od usuzujících typů J k vnímajícím typům P).*“²⁷

V teorii MBTI se setkáváme s 16ti osobnostními typy lidí. Tato typologie je snad nejbližší realitě, neboť vychází z poznatku, že člověk se při rozhodování nespolehá pouze na jednu funkci (viz. výše), ale využívá jich více. Vždy jedna z každého páru

²⁷ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010. s. 65. ISBN 978-80-247-3447-7.

funkcí je však dominantní a druhá pouze podpůrná. Níže si uvádíme 16 možných osobnostních typů, vyjádřených písmeny, ukazující specifika osobností:

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Jako příklad si analyzujeme třeba osobnostní typ ESTP. Dle výše uvedeného popisu hodnocení jednotlivých typů a s nimi spojené jednopísmenné zkratky můžeme již z těchto čtyř písmen vyhodnotit následující: jde o člověka extrovertního, který využívá svých smyslů při racionálním myšlení a je neobyčejně vnímavý. Odborná charakteristika osobnostního typu ESTP je: *„přátelští, přizpůsobiví, orientovaní na činnost. Lidé činu, kteří jsou zaměřeni na okamžité výsledky. Žijí teď a tady. Berou na sebe riziko. Jejich životní styl je rychlý. Nesnáší dlouhé diskuse. Výjimečně loajální ke svým partnerům, ale obvykle nerespektují právo ani pravidla, pokud jim stojí v cestě, jestliže chtějí něco udělat. Vynikají znalci lidí.“*²⁸

Typologie vyjednávacích preferencí a skupinové role

Svou typologii vyjednávacích preferencí, založenou na interakci s okolím, nám představuje Plamínek. *„Typologie vychází z preferovaných stylů vyjednávání a je již prokazatelně naučeným vzorcem chování. Nejenže se vytváří a vyvíjí v průběhu života, ale dokonce je možné sledovat příčiny těchto změn a vývoj člověka do jisté míry předvídat.“*²⁹ Díky zkušenostem, které nevědomě sbíráme celý život, začínáme pak při jednání s okolím upřednostňovat soupeření, dobré vztahy nebo princip zásad.

Skupinové role můžeme posuzovat pouze ve skupině, jedině tam jsou relevantní. Stejně, jako celý život nevědomě sbíráme zkušenosti a dle nich pak jednáme se svým okolím, tak si i v průběhu života volíme oblíbené místo ve skupině lidí, ke kterému intuitivně tíhneme. Ve skupině na sebe vždy jednotlivé role navazují a přímo souvisejí s funkčností skupiny. Všechny role ve skupině jsou potřeba. Pro určování rolí ve skupinách se nejčastěji používá Belbinův test pojmenovaný dle britského výzkumníka managementu Mereditha Belbina. Ve skupině máme dva druhy rolí. Jsou to role výkonové (lidé v těchto rolích se soustředí hlavně na výkon) a role

²⁸ FRANČE, V. *Grafologie a psychologie: MBTI Typologie osobnosti* [online]. [cit. 2013-02-06]. Dostupné z: <http://ografologii.blogspot.cz/2007/11/mbti-typologie.html>.

²⁹ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010. s. 67. ISBN 978-80-247-3447-7.

socioemocionální (úlohou lidí s těmito rolemi je zachovávat soudržnost skupiny). Další dělení je na lidi „*mentální (specialista, inovátor, monitor), lidi akční (usměřovač, realizátor, dotahovač) a lidi sociální (koordinátor, harmonizátor, vyhledávač zdrojů)*“.³⁰

Již z pouhého výčtu některých typologií lidí a jejich motivací je zřejmé, že možností učení se, jak a na základě čeho pracovat s lidmi je velké množství. Je nutné si vybrat teorii, která bude nejlépe vyhovovat nejen nám, ale i situaci či řešení, které od ní očekáváme tak, aby pro naši práci s lidmi byla přínosem. Ideálním případem by bylo nastudování všech lidských typologií motivace a z nich si selektovat části, které se nám na danou situaci budou zdát, jako nepříhodnější. Ne vždy je však v časových možnostech toto realizovat, proto se soustředíme na ty nejpoužívanější a nejprověřenější a z nich čerpejme pro svou práci s lidmi. Vždyť není vyloučeno, že postupem času sami přijdeme na něco nového, co nejen nám, jakožto jednotlivcům, ale všem lidem v oboru práce s dospělými bude moci ještě lépe pomoci.

³⁰ WIKIPEDIE. *Skupinové role*. [online]. [cit. 2013-02-06]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Skupinov%C3%A9_role.

4 MOTIVAČNÍ FAKTORY A TECHNIKY

Obecně se motivační faktory dělí na pozitivní a negativní. My se budeme věnovat pozitivním, protože pokud je dokážeme využít, mohou být velkým a zajímavým motivátorem. Budeme vycházet z Herzbergovy motivační teorie s využitím jeho seznamu „faktorů uspokojení“, rozšířených o bližší vysvětlení či uvedení příkladů.

Úspěch

Kdo nemá radost z dopsání bakalářské práce, z dořezání fůry dřeva či prodeje nového automobilu? Každý člověk je motivován úspěchem. Není snad nikdo, koho by úspěch nemotivoval. Pro každého však úspěch znamená něco jiného, jak jsme si již uvedli v příkladu první věty. *„Úspěch je relativní. Malé věci mohou být velmi důležité. Podstatné je poskytovat lidem vhodné měřítko k tomu, aby měli své úspěchy s čím porovnat. Cíle formální a neformální jsou jeho součástí.“*³¹ V obchodě se z legrace běžně používá slovní spojení „nekladme si nízké cíle“. Je to narážka na vysoké plány, které mají obchodníci plnit. Právě pro tento typ lidí však může být velkou motivací jich dosáhnout. Splnění tohoto cíle pro ně bude v danou chvíli největším úspěchem, uspokojením a zadostiučiněním. Ne vždy a ne pro všechny obchodníky, je toto dostačující. Mnoho z nich touží i po pocitu uznání, který si popíšeme dále.

Uznání

Uznání by vždy mělo přímo navazovat na úspěch. Jsme úspěšní? Pakliže ano, okolí by nás mělo uznávat. Přiznejme si však nepříjemnou realitu: jak často chválíme či oceňujeme? A nejde jen o chválení v práci, ale i v soukromém životě. Asi moc ne. Přitom uznání je nejpotřebnější částí dobré motivace. Uznání můžeme rozdělit na verbální a neverbální. U verbálního uznání se jedná o slovní vyjádření spokojenosti s prací daného zaměstnance. Váhu tomuto verbálnímu uznání dáme tím, že jej nepředneseme někde v soukromí kanceláře, ale před ostatními zaměstnanci, které speciálně za tímto účelem svoláme. Neverbální uznání je už hmotného charakteru. Jedná se především o zvýšení platu, bonusové ohodnocení, povýšení, navýšení počtu dnů placené dovolené atd. Abychom dosáhli úspěchu a následného uznání lidí, které považujeme za důležité nebo si jich prostě jen vážíme, je nutné důležité znát svou pracovní náplň, kterou budeme plnit a respektovat.

³¹ FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2009. s. 31. ISBN 978-80-247-2128-6.

Náplň práce.

Ne každá práce je zajímavá, kreativní a zábavná. Primárně je podstatné vybírat na dané pozici lidi, kteří jsou na ně vhodní (i k tomu nám mohou pomoci lidské typologie). Není snad nic komplikovanějšího, než motivovat člověka, který se na danou pozici naprosto nehodí. „*I nudná práce může být atraktivnější, pokud je dobrá komunikace, když lidé znají své místo ve společnosti a vidí, že i jejich práce je užitečná a důležitá.*“³² Příkladem může být obyčejná, řadová prodavačka kosmetiky. Při příchodu zákaznice do prodejny ji mile pozdraví, najde na ní něco, co jí upřímně (a to upřímně je třeba zdůraznit) pochválí (ať je to líčení, účes, kabelka či módní obuv), nabídne jí možnost vyzkoušet si některé nové kosmetické přípravky zdarma a teprve potom se s nabídkou možné pomoci vzdálí a zákaznici tak ponechá soukromí k výběru. Tento přístup přece musí být příjemný nejen pro zákaznici, ale i pro onu prodavačku. Zákaznice bude po takovém přivítání a projevení zájmu jistě otevřenější, příjemnější, nakoupí a ráda se bude vracet. Z toho plyne zisk i pro prodavačku. V obchodě je přece hlavně proto, aby aktivně prodávala. Podstatnou věcí, v tomto případě, je však motivace prodavačky podílem na zisku či transparentním bonusovým systémem zaměřeným na objem prodaného zboží. Pak je právě tohle příklad správně cílené motivace na straně jedné a na druhé straně pochopení důležitosti a užitečnosti práce zaměstnance. Nejen znalost pracovní náplně je podstatná. Odpovědnost a její pozvolné navyšování je dalším, v praxi využívaným, manažerským krokem směrem k podřízeným. Dát jim pravomoc o něčem rozhodovat, ale zároveň být za svá rozhodnutí odpovědny. Podílet se na chodu firmy, podniku či organizace.

Odpovědnost

Ve vysvětlení odpovědnosti můžeme plynule navázat na příklad prodavačky z minulého odstavce. Prodavačka na sebe vzala větší míru zodpovědnosti tím, že zákaznici aktivně nabízela nové zboží, aniž by o to byla zákaznicí požádána. Jak jsme se již zmínili, výsledek byl pozitivní pro obě strany. „*Když dáte lidem zodpovědnost, váží si toho a jsou pečlivější, než předtím. Existuje vazba mezi organizací, pracovní náplní a delegováním pravomocí. Odpovědnost lidem přináší pocit větší důležitosti jejich práce a tím se většinou zvyšuje produktivita, efektivita a kvalita vykonané práce.*“³³ Není přece složité vytvořit si tým vlastních „odborníků“, kteří budou mít

³² FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2009. s. 36. ISBN 978-80-247-2128-6.

³³ FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2009. s. 38. ISBN 978-80-247-2128-6.

zodpovědnost nad rámec ostatních kolegů. Jeden může být zodpovědný za proškolení nových zaměstnanců, druhý může hlídat pravidelné zasílání reportů z různých divizí, dalšího můžeme pověřit nákupem kancelářských potřeb atd. Možností je nespočet a je jen na nás, jak budeme kreativní a sami motivovaní motivovat druhé. Třeba ve svých spolupracovnicích či podřízených nalezneme skryté dovednosti, o kterých jsme dosud nevěděli, a bude na místě zvážit, zdali by daný člověk nebyl větším přínosem na vyšší pracovní pozici, kde by své dovednosti a schopnosti mohl dále rozvíjet ku prospěchu organizace.

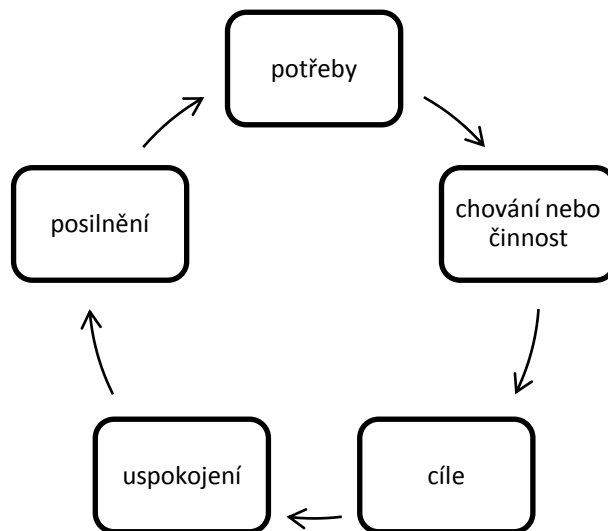
Možnost kariérního postupu

Téměř každého člověka žene kupředu kromě úspěchu i možnost kariérního postupu. Motivací je nejen samotný kariérní postup, ale i s ním spojené profity. Takovými profity jsou např. platový růst, pracovní pozice, služební vůz, telefon, notebook, příspěvek na penzijní spoření od zaměstnavatele atd. Lidé musejí vědět, že možnost kariérního postupu v dané firmě je reálná a mají příležitost se na tento cíl zaměřit. V případě, že by zjistili, že kariérní postup v rámci firmy je jen teoretický, může to vést k frustraci a následnému odchodu kariérou motivovaných zaměstnanců z organizace.

5 MOTIVAČNÍ PROCES

Motivace je proces, na jehož začátku vnímáme některé naše potřeby, jako neuspokojené a motivací je uspokojení těchto potřeb. Je lhostejné, jde-li o hlad, žízeň, vydělání peněz na koupení vysněného auta či splnění pracovního úkolu. Tyto nenaplněné potřeby, které však chceme naplnit, v nás vyvolávají nutnost „něco“ udělat, abychom jich mohli dosáhnout. Jejich dosažení v nás krátkodobě vyvolá pocit uspokojení. Proč krátkodobě? Protože ve chvíli naplnění jedné potřeby, okamžitě vzniká další, nová potřeba, kterou opět budeme chtít naplnit. Když dosáhneme cíle a koupíme si vysněné auto, budeme si do něho chtít sednout, pak se v něm budeme chtít projet, budeme ho chtít ukázat přátelům, budeme jím chtít jet na dovolenou atd. Je to nekonečný a celoživotní proces.

Obrázek 4: Motivační proces



Zdroj: LETOVANCOVÁ, E. *Psychológia v manažmente*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislavě. 2002. s. 104. ISBN 80-223-1725-X

Motivační proces je stejný, ať motivujeme sami sebe nebo kohokoli jiného. Vždy má stejná pravidla. Jak ukazuje výše znázorněný obrázek motivačního procesu, lidé jsou motivováni v případě, že cítí nějakou potřebu nebo je v nich konkrétní potřeba uměle (z vnějšku) vyvolána. K jejímu získání, tedy cíli, musí vyvinout činnost nebo se cíleně chovat. Následuje krátkodobý pocit uspokojení potřeby, kterou jsme na počátku měli. Posilnění je myšleno, jako další část uspokojení nejen ze získání samotného cíle, ale i zkušenosti, kterou jsme si cestou k tomuto cíli učinili. Je tedy pravděpodobné, že

v případě objevení se obdobné potřeby v budoucnu, budeme volit podobné chování či činnosti znovu. Toto „posilnění“ však funguje pouze v případě, že jsme cíle dosáhli. V případě opačném nepředpokládáme, že by-j sme kroky, které nevedly k úspěchu, opakovali. Cyklicky se vracíme k potřebě, ale v procesu lidské motivace k potřebě jiné, kterou si do tohoto koloběhu můžeme opět sami dosadit. *„Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.“*³⁴ Pro správné motivování zaměstnanců je podstatné vědět, jak proces motivace funguje a jaké typy motivace je možné využít.

³⁴ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 220. ISBN 978-80-247-1407-3

6 NÁSTROJE MOTIVACE

Motivační nástroje dělíme do dvou hlavních skupin. Skupiny nástrojů hmotných a nehmotných, chceme-li materiálních a nemateriálních. Prostřednictvím těchto nástrojů motivujeme zaměstnance či podřízené nejen k vyšším pracovním výkonům, ale i k větší radosti z práce.

6.1 Hmotné nástroje motivace

Již z názvu vyplývá, že se bude jednat hlavně o hmatatelné formy motivace, tedy o peníze. Prvořadým nástrojem, v hmotné oblasti motivace, je akceptovatelná mzdová politika. V poslední době však již mzda není hlavním motivátorem zaměstnanců k práci. Je brána jako standard, kterým je daná práce ohodnocena i při horizontálním průřezu třeba státem. Převedeno do praxe: práce obchodního zástupce v FMCG (rychloobrátkové zboží – potraviny, nápoje atd.) bude na úrovni základní mzdy srovnatelně ohodnocena jak v Čechách, tak na Moravě. Rozdíly tam budou minimální, jestli vůbec nějaké. Už když se tedy ucházíme, o práci na konkrétní pozici víme, v jakých mzdových hladinách se její ohodnocení bude pohybovat. Je tedy logické, že mzda již není hlavním motivačním nástrojem. Tímto nástrojem však mohou být speciální finanční bonusy, které zaměstnanec obdrží za nějaké nadstandardní pracovní výkony (prodá více, než má plán, vymyslí zlepšovací návrh, který se uvede do praxe atd.). V kategorii finančních bonusů *„příznivěji působí neočekávané odměny, protože jejich pravidelné vyplácení se časem stane samozřejmou součástí firemní politiky“*³⁵ a pro zaměstnance ztratí motivační charakter. Konkrétními hmotnými nástroji motivace se budeme věnovat níže.

1. Stravenky nebo závodní stravování – stravenky jsou mezi zaměstnanci poměrně oblíbené a v mnoha organizacích jsou považovány za standard. Je třeba si uvědomit, že *„samotný příspěvek zaměstnavatele na stravování svých zaměstnanců (např. formou stravenky) je však pouze dobrovolným plněním, ze strany zaměstnavatele (tzv. benefitem)“*.³⁶ Z této citace vyplývá, že zaměstnavatel má vůči svým zaměstnancům pouze povinnost umožnit svým zaměstnancům stravování, ne na něj jakkoli přispívat.

³⁵ DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, s r. o., 2005. s. 71. ISBN 80-902105-8-9.

³⁶ EPRÁVO. *Stravenka vs. stravné*. [online]. [cit. 2013-06-10]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/stravenka-vs-stravne-62081.html>.

2. Dovolena nad zákonný nárok – tento benefit je v mnohých firmách také standardem, přičemž nejvíce dnů dovolené navíc poskytují malé firmy, kde je ekonomický dopad nejlépe vyrovnatelný. Z tohoto konstatování je patrné, že dovolena nad zákonný rámec, poskytovanou zaměstnancům, je možno navyšovat po dnech (nejen po celých týdnech). V rámci České republiky bude mít „delší dovolena bude mít téměř každý čtvrtý pracující“.³⁷
3. Třináctý plat – jeho výše je v průměru stejná nebo o něco málo nižší, nežli je průměrný základní plat v hrubém. Na rozdíl od stravenek a dovolené nad zákonný nárok, není třináctý plat v žádném případě standardem. Podle průzkumu, který byl uskutečněn v roce 2012, motivace v podobě 13. platu, klesá. „Zatímco v roce 2008 se na něj mohlo těšit v průměru 26% zaměstnanců, letos (myšleno 2012) jen 15%.“³⁸ Když benefit 13. platu zobecníme, nejčastěji ho dostávají ti zaměstnanci, jejichž specializace je nedostatek nebo ti, kteří přinášejí firmě zisk.
4. Občerstvení a nápoje – tento hmotný pracovní benefit se řadí mezi nejposkytovanější benefity ze strany zaměstnavatele vůči zaměstnancům. Nejčastější forma poskytnutí občerstvení a nápojů je formou nápojových automatů na vodu, pitného režimu v podobě různých nealkoholických nápojů (v PET lahvích), volný přístup ke kávě, čaji, sušenkám či ovoci ve firemní kuchyňce, žetony zdarma do automatu na kávu atd.
5. Pracovní ošacení a obuv – své největší opodstatnění a přínos má v odvětvích, kde je specifikum práce takové, že vyžaduje speciální ošacení popřípadě obuv. V mnohých odvětvích se jedná hlavně o bezpečnost, z pohledu bezpečnosti práce. Jde hlavně o pevnější materiály použité při šití svrchního pracovního ošacení a protiskluzové, silné podrážky u pracovní obuvi. V jiných odvětvích jde o jistou formu dress codu, kde společnost očekává určitý typ či barvu ošacení (lékaři, řezníci, lesníci, výpravčí atd.), aniž by mělo plnit jinou funkci z pohledu zmíněné bezpečnosti práce.
6. Odborné a vzdělávací kurzy – tyto druhy kurzů jsou zaměstnavateli požadovány a zaměstnanci navštěvovány převážně v rámci specifických zaměstnání, která vyžadují odbornou způsobilost personálu (svářeči, farmaceuti, řidiči

³⁷ PLATY. *Analýzy*. [online] [cit. 2013-06-10]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/analyzy/lide-dostavaji-v-prumeru-jeden-tyden-dovolene-navic/50058>.

³⁸ EKONOMIKA. *idnes*. [online] [cit. 2013-06-10]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/trinacte-platy-rostou-ale-dostava-je-mene-lidi-f4b-/ekonomika.aspx?c=A121210_142809_ekonomika_spi.

vysokozdvíženého vozíku atd.) nebo neustálou aktualizaci již nabytých vědomostí či dovedností (účetní, daňoví poradci, úředníci, lékaři atd.). Tyto vzdělávací akce jsou pro účastníky poměrně finančně náročné, proto jsou v případě, že je hradí zaměstnavatel, brány jako jeden z hmotných motivačních nástrojů.

7. Penzijní připojištění či životní pojištění – jde o poměrně zajímavý benefit ze strany zaměstnavatele vůči zaměstnanci. Pro zaměstnavatele je, v souvislosti s daňovým zatížením (od ledna roku 2013 osvobozeno od daně z příjmu až do výše 30 tisíc korun ročně) mnohem zajímavější, spořit zaměstnanci na důchodové připojištění či mu platit životní pojištění, nežli mu navýšit základní plat. Tuto formu hmotné motivace využívá mnoho organizací, ale svým zaměstnancům spoří jen po malých částkách (kolem 500 Kč měsíčně).
8. Slevy na nákup zboží v organizaci – jde o benefit, který je zaměstnavateli poskytován především v organizacích, kde se zboží vyrábí nebo nakupuje a prodává. Jde také, o poměrně standardní druh motivace, kdy zaměstnanci mají většinou stanovený budget na měsíční bázi, za který si mohou nakupovat zboží v dané organizaci se „zaměstnaneckou slevou“.
9. Úhrada členství v lékárnické komoře – je specifickým benefitem, vztahujícím se pouze na lékárnický segment trhu. Vzhledem k výši povinného členského příspěvku Lékárnické komoře (činí 3 tisíce korun), je tento benefit lékárenskými farmaceuty velmi kladně hodnocen a ceněn, nicméně zaměstnavateli málo využíván.
10. Mimopracovní aktivity – mezi ně můžeme zahrnout pracovní obědy či večeře, sportovní akce, dny dětí, plesy, teambuildingy, dny otevřených dveří atd. V případě, že se jedná o akce pořádané zaměstnavatelem, je účast na nich po zaměstnancích požadována a může být i povinná. Zaměstnavatelé takovéto akce většinou pořádají za účelem neformálního setkání se zaměstnanci i samotných zaměstnanců mezi sebou mimo pracoviště.

6.2 Nehmotné nástroje motivace

Mezi nehmotné motivační nástroje řadíme vše, co nemá spojitost s financemi. Jako hlavní bychom měli zmínit sociální vazby na pracovišti. To, v jaké pracujeme atmosféře a náladě, nás velmi ovlivňuje a má přímou souvislost s kvalitou pracovního výkonu. Je tedy velmi důležité dbát na dobré mezilidské vztahy mezi zaměstnanci a hlavně na vztah nadřízený – podřízený. Na nadřízené je v tomto směru vyvíjen nesmírný tlak převážně v poslední době, kdy se motivace zaměstnanců skloňuje ve všech pádech a ekonomická krize si žádá vysoké výkony od všech zaměstnanců. Podmínkou dobrého vedoucího pracovníka jsou tyto schopnosti: „*umí vyjádřit chválu a uznání, dává zaměstnancům zpětnou vazbu o pracovním úspěchu či osobním výkonu, zajímá se i osobní záležitosti svých podřízených a v neposlední řadě se s ním mohou spolupracovníci podělit o své frustrace*“.³⁹ Kromě sociálních vazeb na pracovišti jsou velkými nehmotnými motivátory třeba pochvala a projev uznání, podpora nadřízených v dalším vzdělávání, možnost kariérního postupu, rozšíření pravomocí v rámci pracovní pozice atd. Stejně, jako u hmotných motivačních nástrojů, si i nehmotné motivační nástroje popíšeme.

1. Pochvala a projev uznání od managementu – tato forma motivace se využívá především při individuálním hodnocení každého zaměstnance, které je v organizacích obvykle prováděno v ročních periodách. Při něm je důležité vyzdvihnout úspěchy a konkrétní úkoly, které se danému zaměstnanci nadstandardně podařily, a projevit uznání za práci, kterou pro danou organizaci vykonává se zdůrazněním jeho přínosu pro celek.
2. Podpora managementu k dalšímu vzdělávání – v praxi jde hlavně o dny studijního volna (např. před státnicemi), uvolňování zaměstnanců z pracovní doby na vzdělávací akce atd. Poměrně běžná je tato praxe ve státní správě. V soukromém sektoru dochází k nabídce tohoto benefitu, ze strany zaměstnavatele většinou jen v případech, kdy je i jeho zájmem (a v budoucnu přínosem), aby si daný zaměstnanec zvyšoval kvalifikaci. V případě, že se na zvyšování kvalifikace zaměstnance podílí zaměstnavatel i finančně, bývá smluvně zajištěno, jak dlouho, po dokončení dalšího vzdělání, pro něj bude ještě dotyčný zaměstnanec pracovat.

³⁹ DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, s r. o., 2005. s. 73. ISBN 80-902105-8-9.

3. Možnost kariérního postupu – toto slovní spojení známe snad ze všech inzerátů s nabídkami zaměstnání. Kariérní postup je pro nás důležitý, protože má vliv nejen na další uplatnění na trhu práce, ale také na roli ve společnosti a sociální postavení. Obecně lze říci, že reálná možnost povýšení přichází ve chvíli, kdy jsme schopni lidi vést, motivovat, učit, být empatičtí, dokážeme nést zodpovědnost, dokážeme se rozhodovat a jsme emocionálně vyspělí.
4. Zájem managementu o Vás, jako o člověka – je to zájem, který zaměstnavatel či nadřízený, věnuje potřebám a očekáváním zaměstnance či podřízeného. Zájem musí být nepředstíraný a v případě, že něco nefunguje, primárně je snaha o nápravu, na straně nadřízených.
5. Dobrý kolektiv spolupracovníků – pro fungování a rozvoje firmy je dobrý kolektiv velmi důležitý. Vytvořit ho však není snadné. Již při výběru nových zaměstnanců, do stávajícího týmu, je třeba dbát na volbu typologicky podobného člověka. Jen takový se rychle sžije se skupinou a bude přínosem nejen z lidského hlediska, ale hlavně z hlediska pracovního. *„Dobrý pracovní kolektiv je zároveň i výrazným motivačním prvkem velkého množství zaměstnaných. Často i výraznějším, než vidina vyššího výdělku. Je pro ně důležité, mít se ráno na koho usmát a během obědové přestávky s kým „pokecat“.“*⁴⁰
6. Dobré vztahy s nadřízenými (efektivní komunikace) – to, jak vycházíme se svým nadřízeným, může ovlivnit nejen spokojenost nás samých v práci, ale také kariérní růst či platové ohodnocení. Je několik pravidel, která bychom měli, jakožto podřízení, dodržovat, pro stabilní pozici v zaměstnání:
 - „mezi manažerem a podřízeným panuje určitá symbióza;
 - vzájemný vztah musí být založený na důvěře;
 - vaše pracovní povinnosti mějte vyjasněné;
 - priority vašeho šéfa se musí stát i vašimi prioritami;
 - učte se od svého šéfa;
 - ceňte si času vašeho nadřízeného;
 - naučte se číst v šéfových náladách.“⁴¹

⁴⁰ KARIERAINFO. *Dobrý pracovní kolektiv alebo seberealizácia?*. [online] [cit. 2013-06-11]. Dostupné z: <http://karierainfo.zoznam.sk/cl/1000158/1320050/Dobry-pracovny-kolektiv-alebo-sebarealizacia->

⁴¹ JIHO.CESKAKARIERA. *Naučte se lépe vycházet se šéfem*. [online] [cit. 2013-06-11]. Dostupné z: <http://jiho.ceskakariera.cz/clanky/?clanek=39>.

7. Rozšíření pravomocí v rámci pracovní pozice – každá pracovní pozice má přesně vymezenou náplň, kterou musí její vykonavatel plnit. V případě, že je náplň práce pro konkrétního zaměstnance nedostatečná (nudí se, nevidí výzvy, je schopnější, než vyžaduje daná pozice atd.), může mu manažer rozšířit pravomoc, i když stále zůstane na stávající pracovní pozici. Toto probíhá teprve po dohodě a odsouhlasení si podmínek obou stran – nadřízeného i podřízeného.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH FARMACEUTICKÝCH SUBJEKTŮ

7.1 Nemocniční (státní) lékárny

První zmínky o (tehdy) špitále v Benešově sahají až do druhé poloviny 15. století. *„Počátek dnešní veřejné nemocnice se datuje k roku 1876, kdy bylo přijato usnesení o založení fondu pro zřízení nemocnice. Jména Rudolf a Stefanie v názvu nemocnice odkazují na dobu jejího vzniku. Jméno korunního prince Rudolfa zní dodnes i v názvu pražského Rudolfiny a závan nostalgie konce habsburské monarchie je s Benešovem spojen vícenásobnými pouty.“*⁴² Z informací od vedení nemocnice víme, že nemocniční lékárna, v moderní dobové podobě, vznikla po roce 1950, kdy nemocnice přešla do vlastnictví státu. Benešovská nemocniční lékárna je posledních 7 let pod vedením PharmDr. Daniely Kolbabové. Vedoucí lékárny pracuje s 31 podřízenými. Dotazník zpracovávali jen zaměstnanci na pozicích doktorů farmacie (dále PharmDr.), lékárnických magistrů (dále Mgr.) a laborantů. Dále budeme používat jen ženský rod, protože v této lékárně žádný muž nepracuje. Vzhledem k tomu, že sanitární pracovnice nejsou v kontaktu s pacienty (v případě, že jde o recepty) či zákazníky (u volně prodejných léků, doplňků stravy či kosmetiky) a jejich pracovní motivace je poněkud odlišná, nezahrnuli jsme je do empirického šetření. V benešovské lékárně tedy pracuje 6 PharmDr., 7 Mgr. a 14 laborantek. Empirického výzkumu se tedy v této lékárně účastnilo celkem 22 respondentů.

Na rozdíl od, historie benešovské nemocnice, sahá historie nemocnice v Havlíčkově Brodě pouze ke konci 19. století. *„Hlavními podněty vzniku nové nemocnice byly: nevyhovující stav městské nemocnice s 39 lůžky, zřízené v roce 1858; nový Zemský zákon č. 19 z 5. srpna 1888, který stanovil jednotné zásady pro zřizování všeobecných veřejných nemocnic v Čechách, a iniciativní žádost městské rady okresnímu zastupitelství, aby byl vybudován ústav, který by sloužil léčebnou péčí nejen tehdejšímu německobrodskému okresu, ale také širší oblasti Vysočiny, která nemocnici*

⁴² NEMOCNICE RUDOLFA A STEFANIE BENEŠOV, a. s. *Historie nemocnice*. [online] [cit. 2013-02-10] Dostupné z: <http://www.hospital-bn.cz/o-nemocnici/historie>.

neměla.⁴³ Havlíčkovobrodská nemocnice si na vlastní lékárnu musela počkat dlouhé desetiletí. „Až v roce 1952 byla v prostorách staré interny otevřena výdejna léků. Roku 1960 byla zřízena lékárna ústavní v pavilonu č.14. Původně měla pouze charakter výdejny a léky, které vyhotovovali lékárníci v soukromé lékárně na náměstí. Ústavní lékárna v suterénu nové nemocniční budovy začala nemocnici zásobovat léky v roce 1997 a v září 1998 byl otevřen i výdej pro veřejnost.“⁴⁴ Lékárnu v dnešní době vede Mgr. Vít Vodrážka, který pracuje s 23 podřízenými. Jak jsme již zmiňovali výše, u benešovské lékárny, i v havlíčkovobrodské nemocniční lékárně pracují PharmDr, Mgr., laborantky a sanitární zaměstnanci, které jsme z výzkumu opět vyloučili. Rozdělení zaměstnanců v lékárně, dle dosažené úrovně vzdělání je následující: 4 PharmDr., 6 Mgr. a 10 laborantek. U všech těchto zaměstnanců byl empirický výzkum proveden s výjimkou vedoucího lékárny Mgr. Víta Vodrážky, který byl v době samotného výzkumu na studijní stáži v Praze.

7.2 Řetězcové lékárny (Dr. Max)

V současné době je na českém farmaceutickém trhu mnoho různých řetězců. Některé jsou sdružením soukromých lékáren různých majitelů, jiné zase zastřešuje pouze jediný majitel. Nejviditelnějším, nejsilnějším a nejagresivnějším řetězcem, z pohledu marketingových strategií je bezpochyby řetězec lékáren Dr. Max. Do povědomí pacientů se dostal hlavně díky propojením s prodejny obchodního řetězce Kaufland a zrušením třicetikorunových poplatků za jednotlivé položky na receptech od lékařů. V posledních letech řetězec Dr. Max výrazně expanduje i mimo prodejny Kaufland. Jeho pobočky nalezneme jako klasické lékárny, v nemocnicích či v jiných nákupních centrech. „Na českém trhu působíme od roku 2006 a vznikli jsme spojením společností Česká lékárna a. s. a BRL Center CZ s. r. o.. Na počátku jsme provozovali 65 lékáren. Na podzim roku 2012 došlo k akvizici lékárenského řetězce Lloyds. V současné době najdete lékárny Dr. Max na více, než 290 místech ve více než 115 městech v celé České republice.“⁴⁵ Lékárenský řetězec Dr. Max se ze všech zúčastněných lékáren nejvíce soustředí na své zaměstnance, co se týká pravidelného

⁴³ ŠMÍD, J. Vznik okresní nemocnice a její činnost v letech 1897 – 1945 [online]

[cit. 2013-02-10] Dostupné z:

<http://www.onhb.cz/article.asp?nDepartmentID=14&nArticleID=677&nLanguageID=1>.

⁴⁴ VODRÁŽKA, Vít *Dějiny lékáren města Havlíčkův Brod* [online] [cit. 2013-02-10] Dostupné z:

<http://www.onhb.cz/Data/files/historie/Vodrazka-prace.pdf> .

⁴⁵ DR. MAX. *Vítejte v lékárně Dr. Max.* [online] [cit. 2013-02-10] Dostupné z:

<http://www.drmax.cz/o-nas/o-spolecnosti>.

proškolování i centralizovaného systému motivace. Ne vždy ale musí centrální systém motivace přínosem. Na našem výzkumu se podílely pobočky lékáren Dr. Max v Benešově a Příbrami. Benešovskou pobočku vede již 8 let Mgr. Lenka Chladová a příbramskou 5 let Mgr. Lada Lukšíková. Obě pobočky byly otevřeny záhy po vstupu řetězce na český trh, tedy po roce 2006. V benešovské pobočce pracuje 15 zaměstnanců. Při stejném dělení, dle nejvyššího dosaženého vzdělání, je situace následující: 1 PharmDr., 6 Mgr., 7 laborantek. V lékárně nepracuje žádný muž a kolektiv je pouze ženský. V příbramské pobočce lékárny Dr. Max je situace obdobná. Celkem je v ní 14 zaměstnanců, z čehož 6 Mgr. a 7 laborantek. Ani v této lékárně nepracuje žádný muž.

7.3 Soukromé lékárny

Lékárna Heureka, Jihlava

Lékárna Heureka v Jihlavě byla otevřena roku 1991 PharmDr. Synkovou, která ji vede a vlastní dodnes. Lékárna je situována do sídliště, které je jakýmsi širším centrem města Jihlavy. V nízké budově je nejen lékárna, ale i několik lékařských ambulancí, které se starají o zdraví hlavně místních občanů. Lékárna se soustředí nejen na výdej léků, dle receptů lékařů, ale díky mladé klientele (vzhledem k okolnímu sídlišti) i na prodej doplňků stravy a kosmetiky pro děti i maminky. V současné době v lékárně pracuje 11 zaměstnanců. 1 PharmDr., 4 Mgr. a 5 laborantek. Jednotliví zaměstnanci nemají svou práci, nad rámec výdeje léků a prodeje doplňků stravy, jasně vymezenou. Aktuální cenová politika státu na trhu léčiv začíná být, pro stále více malých, soukromých lékáren, likvidační. I lékárna Heureka začíná být ve svízelné situaci.

Lékárna Centrum, Benešov

Jak již samotný název lékárny napovídá, je umístěna v samotném centru středočeského města Benešov. Od náměstí ji dělí pár kroků a městská poliklinika je na protější straně silnice. Lékárna je na tomto místě desetiletí, ale akciová společnost Lékořice ji vlastní až od roku 2004. Od roku 2004 je lékárna pod vedením Mgr. Marty Rybanové, která zodpovídá za chod celé provozovny. V lékárně je celkem 13 zaměstnanců. 1 PharmDr., 4 Mgr. a 6 laborantek.

Lékárna U Karla, Havlíčkův Brod

Tato malá lékárna, kousek od havlíčkobrodského náměstí, je pověstná hlavně vstřícným a individuálním přístupem k pacientům a zákazníkům. Majitelem lékárny je, od roku 2002, PharmDr. Jaromír Weber a vedoucí, od stejného roku PharmDr. Vladimíra Bechyňová. Vzhledem k velikosti lékárny (2 výdejní místa) je zde pouze 8 zaměstnanců. 1 PharmDr., 3 Mgr. a 3 laborantky.

Lékárna Farmako, Jihlava

Poslední lékárnou, ve které byl proveden empirický výzkum, byla lékárna z hlavního náměstí v Jihlavě, lékárna Farmako. Lékárna leží na levé straně hlavního jihlavského náměstí. V celém městě a jeho okolí je nejvyhledávanější lékárnou díky přístupu k pacientům a cenové politice. Její majitel a vedoucí v jedné osobě, PharmDr. Aleš Klier bere přístup svých zaměstnanců k pacientům a zákazníkům jako prioritu. V lékárně Farmako je 17 zaměstnanců. 1 PharmDr., 8 Mgr. a 7 laborantek.

8 METODIKA A CÍLE VÝZKUMU

Výzkum byl proveden ve výše popsaných lékárnách na přelomu roku 2012 – 2013. Cílem výzkumu bylo zjistit, jak majitelé, zřizovatelé či vedoucí lékáren pracují na motivaci svých zaměstnanců, jaké motivační nástroje využívají a čím se jejich zaměstnanci cítí být nejvíce motivováni.

Metodika celého výzkumu je postavena na technice kvantitativního empirického výzkumu s občasnými znaky průzkumu kvalitativního a to především v případech, kde je respondentům dán prostor pro jejich vlastní vyjádření a názory. Zdrojem pro kvantitativní empirický výzkum byl anonymní dotazník, který byl dobrovolně vyplňován respondenty, zaměstnanými ve výše zmíněných a charakterizovaných subjektech. Anonymní dotazník byl složen z 11 uzavřených otázek. U některých, z těchto otázek, měli respondenti možnost, označit více odpovědí najednou nebo se i samostatně vyjádřit, v případě, že by jim nabízené možnosti odpovědí nestačily. Tyto názory a komentáře respondentů budou uvedeny v kapitole vyhodnocení.

Organizacemi, ve kterých byl výzkum proveden, byly pouze lékárny. Lékárny nemocniční v tomto výzkumu zastupuje Nemocniční lékárna nemocnice Havlíčkův Brod a Nemocniční lékárna nemocnice Rudolfa a Stefanie Benešov. Za soukromý segment lékárenského trhu se výzkumu zúčastnily lékárny tři. Lékárna Centrum v Benešově, Lékárna Farmako v Jihlavě a lékárna Heureka, také v Jihlavě. V neposlední řadě průzkum proběhl ve dvou pobočkách řetězcové lékárny Dr. Max.. Tento lékárenský řetězec je na trhu nejkratší dobu ze všech lékáren, kde byl vykonán sběr dat, navzdory tomu je však považován za nejenergičtějšího a u mnoha odborníků i nejagresivnějšího hráče na lékárnickém trhu. Nesoustředí se management příliš na marketingové strategie a nezapomíná na zaměstnance? Jsou jejich zaměstnanci motivováni k práci?

V lékárnách, kde proběhl sběr dat, jsou zaměstnány jen ženy. Výzkumným vzorkem pro dotazník, který bude zpracován pro potřeby této bakalářské práce, budou tedy pouze ženy. Otázka k selekci, dle pohlaví, byla tedy z dotazníku vynechána pro svou irelevantnost. Dotazník vyplňovaly pouze zaměstnankyně odborných lékárenských profesí, což znamená: farmaceutické laborantky (středoškolské vzdělání), Mgr. (vysokoškolské vzdělání) a PharmDr. (doktorandské vzdělání). Jiní zaměstnanci lékáren k tomuto průzkumu nebyli přizváni. Celkový počet respondentek, které vyplnily dobrovolný anonymní dotazník, byl 118. 27 zaměstnankyň lékáren Dr. Max, 47 zaměstnankyň nemocničních lékáren a 44 z lékáren soukromých vlastníků.

Výzkumný vzorek je tvořen zástupci všech segmentů lékárenského trhu.

1. Zaměstnanci soukromých lékáren - v celkovém počtu 44 respondentů, ve složení: doktoři farmacie, magistři, laborantky.
2. Zaměstnanci nemocničních lékáren – v celkovém počtu 47 respondentů, ve složení: doktoři farmacie, magistři, laborantky.
3. Zaměstnanci lékárenského řetězce Dr. Max – v celkovém počtu 27 respondentů, ve složení: doktoři farmacie, magistři, laborantky.

Metodologický postup a statistické metody

Dotazník byl zpracován v programu MS Office – Word 2007. Vyhodnocení dat ze sesbíraných dotazníků proběhlo v programu MS Office – Excel 2007. Primárně byl vyhodnocen každý segment zvlášť pomocí výsečových grafů. V případě otázek, kde byla pouze jedna možnost odpovědi, byl zvolen postup vyjádření výsledků v absolutních číslech. U otázek s možností respondentů zvolit více odpovědí, bylo vyhodnocení provedeno v procentuelním vyjádření u jednotlivých možností odpovědi. V absolutních číslech byla spočítána označení, která zaznačili respondenti, u jednotlivých odpovědí. Jejich počet se následně převedl do procentuálního vyjádření, což znamená, že procentuelní součet nemusí být 100%, vzhledem k tomu, že respondenti měli možnost odpovídat na jednu otázku několika odpověďmi najednou.. Sekundární úpravou bylo srovnání všech tří segmentů, které bylo pro přehlednost přesunuto do grafů sloupcových, kde je možno lépe porovnávat rozdíly.

Časová organizace výzkumu

Počátek výzkumu proběhl již na podzim roku 2012, kdy byl vedoucím a manažerům jednotlivých organizací prezentován záměr získání dobrovolných a anonymních dat od jejich zaměstnanců a pracovníků, za účelem zpracování bakalářské práce. Po obdržení všech souhlasů byly na přelomu roku 2012 - 2013 distribuovány dotazníky, opět s prezentací otázek a popřípadě jejich vysvětlením. Přesný časový harmonogram byl následující:

Nemocniční lékárna Havlíčkův Brod	28. 12. – 17. 1.
Lékárna Centrum a Farmako Jihlava	20. 12. – 7. 1.
Dr. Max Příbram	3. 1. – 11. 1.
Dr. Max a lékárna Centrum Benešov	7. 1. – 15. 1.
Nemocniční lékárna Benešov	8. 1. – 22. 1.

Data na prvním místě jsou dny, kdy byly dotazníky předány vedoucím či manažerům organizací a data na druhých místech jsou konkrétní dny, kdy byl proveden sběr dobrovolně a anonymně vyplněných dotazníků u jednotlivých subjektů. Všem respondentům, vedoucím a manažerům byl nabídnut konečný výstup, který vzejde ze zpracování dotazníků a jejich dat. Všichni zaměstnanci na vedoucích pozicích o tato data projevili zájem, takže je možné předpokládat, že tento výzkum bude přínosem pro praktické využití a některá doporučení z něj budou uvedena do praxe.

9 HYPOTÉZY

Hypotéza 1: hlavní motivací zaměstnanců lékáren jsou finance.

Podstatou zaměstnání, jako takového, je vydělávání financí pro pokrytí materiálních potřeb svých i své rodiny. Proto se dá předpokládat, že nejdůležitějším motivátorem budou peníze.

Hypotéza 2: zaměstnanci lékáren nejsou spokojeni s výší své mzdy.

V obecné rovině se téměř každý zaměstnanec domnívá, že je podhodnocen a jeho plat neodpovídá jeho praxi, zkušenostem, snaze, pracovnímu nasazení atd. Lze tedy předpokládat, že ani v lékárenském sektoru tomu nebude jinak.

Hypotéza 3: všichni zaměstnanci lékáren jsou si vědomi, minimálně jednoho hmotného pracovního benefitu, poskytovaného zaměstnavatelem, kterého využívají.

Hmotné motivátory jsou něčím hmatatelný. Něčím, čím se můžeme fyzicky těšit nebo se dokonce pochlubit. Něčím, co nám bude pracovní úspěch delší dobu připomínat nebo z něho budeme mít delší užitek, právě ve formě hmotného pracovního benefitu. Tato hypotéza nám má tedy ukázat, zdali si jsou zaměstnanci nějakého benefitu, poskytovaného zaměstnavatelem, vůbec vědomi.

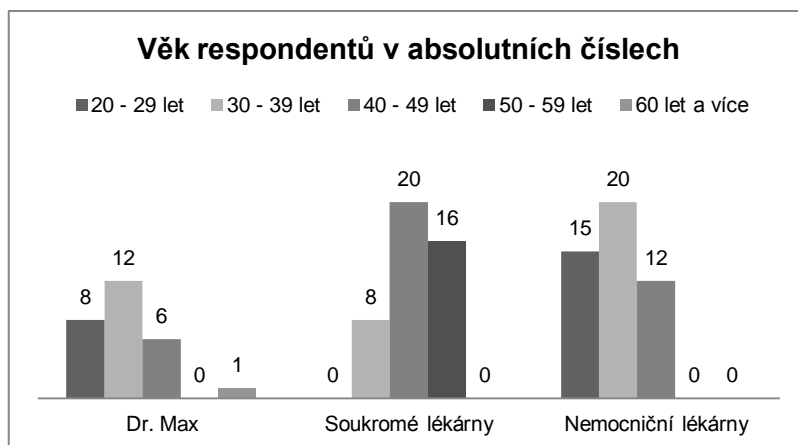
Hypotéza 4: z uvedených hmotných pracovních motivací bude pro zaměstnance největším motivátorem 13. plat a z nehmotných motivací dobré vztahy s nadřízenými.

Je možné předpokládat, že 13. plat bude pro zaměstnance silným motivátorem a obrovským benefitem. Praxe je taková, že polovina 13. platu se připočítá k červnové mzdě, vyplácené v červenci a druhá polovina ke mzdě listopadové, vyplácené tedy v prosinci. U nehmotné požadované motivace jsou uvedeny dobré vztahy s nadřízenými, protože snad není zaměstnanec, který by nechtěl dobře vycházet s nadřízenými, ale už zdaleka ne každému se to podaří.

10 VÝSLEDKY VÝZKUMU

V níže uvedeném grafickém zpracování výsledku vyhodnocení dat z anonymních dotazníků, budou všechna čísla vyjádřena v číslech absolutních.

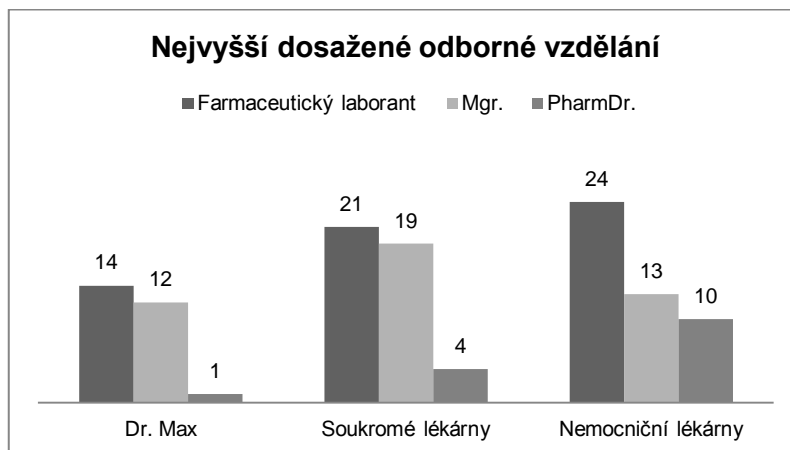
Graf 1: Věk respondentů



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Jak jsme již uvedli v předcházejících kapitolách, respondenty v našem anonymním dotazníku jsou pouze ženy. Tento graf nám tedy ukazuje, že v lékárnách pracuje nejvíce žen ve věku mezi 30. a 49. rokem života. Důvodem může být nástup do zaměstnání až po dokončení studií a rodičovské dovolené. Další zajímavostí, kterou nám tento graf ukazuje je, že ženy v mladém věku vůbec nepracují v soukromých lékárnách. Z našich zkušeností usuzujeme, že tuto skutečnost může zapříčinit fakt dynamičtějšího prostředí a větší ochoty přizpůsobení se, které si vyžadují řetězcové a nemocniční lékárny. Naopak u soukromých lékáren je kolektiv více spjatý a tzv. zapadnout do něj může být velice těžké.

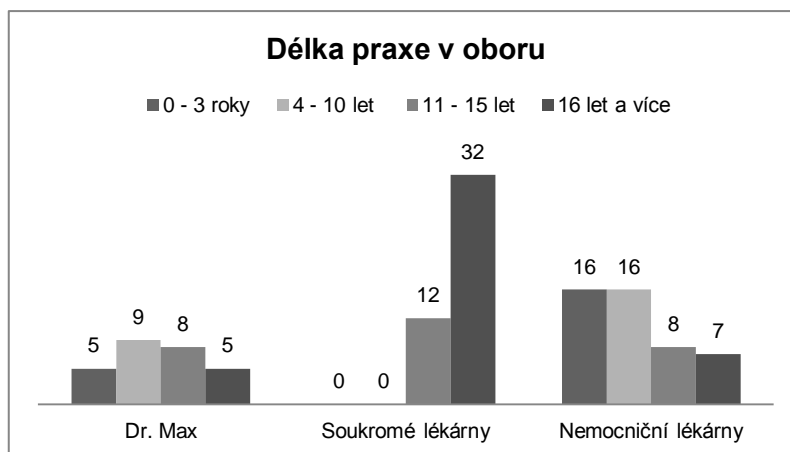
Graf 2: Nejvyšší dosažené odborné vzdělání



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Jednoznačně nejméně žen, pracujících v lékárnách, má doktorandský titul PharmDr., ale průkazně nejvíce jich je v nemocničních lékárnách. Dá se říci, že doktorandské studium a následné atestace jsou nutné k získání nadstandardních odborných znalostí k výkonu specifické a vědecky náročné práce, jaká v nemocničních lékárnách bezesporu je. V případě obecného shrnutí, jsou ženy pracující v lékárnách z větší části vysokoškolsky vzdělané. Až po nich následují ženy s odborným středoškolským vzděláním.

Graf 3: Délka praxe v oboru

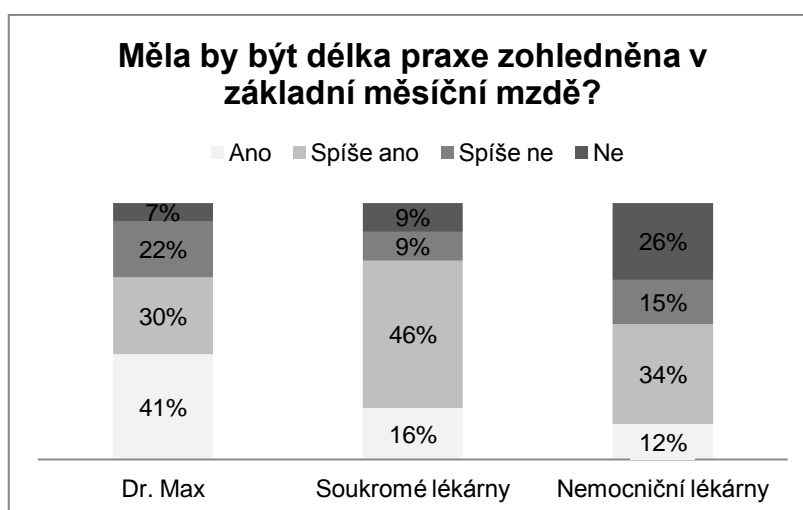


Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Délka praxe v oboru naprosto koresponduje s věkem dotazovaných. Ukazuje, že nejdéle v oboru pracují ženy zaměstnané v soukromých lékárnách, což souhlasí i s nejvyšším věkem zaměstnanců v soukromém lékárenském sektoru. Hned za soukromými lékárnami jsou lékárny nemocniční a řetězcové, kde jsou (vzhledem k nestejněměrnému zastoupení respondentů v dotazníku) výsledky, v délce praxe zaměstnanců v oboru, velmi podobné. Z toho vyplývá, že prvním zaměstnavatelem pro absolventky středních zdravotních nebo vysokých farmaceutických škol jsou lékárny nemocniční či řetězcové. Lze se domnívat, že důvodem jsou hlavně vysoké požadavky soukromých lékáren na odbornost a zkušenosti personálu, protože si finančně nemohou dovolit tolik pracovních sil, jako další dva segmenty trhu.

Další grafické zpracování je uváděno v procentuálních výpočtech.

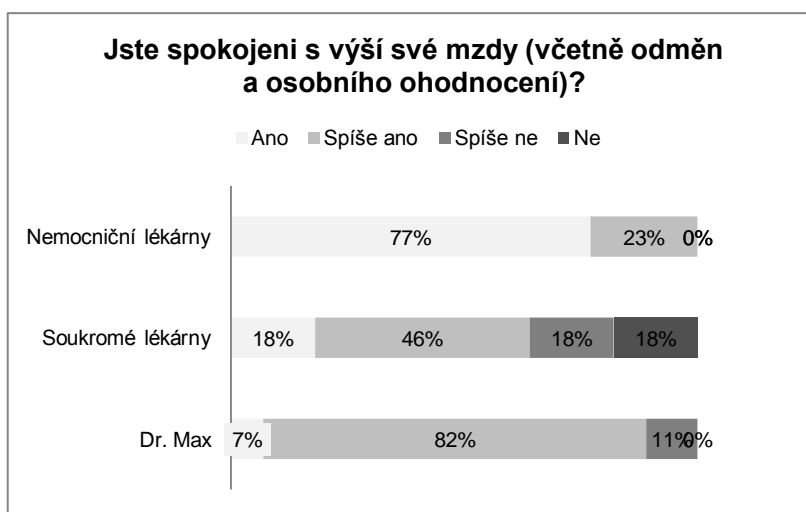
Graf 4: Měla by být délka praxe zohledněna v měsíční mzdě?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Poměrně překvapivým zjištěním je pohled respondentů na ohodnocení délky praxe. Ačkoli je srovnatelný poměr mladších (věk 20 – 39 let) a starších (věk 40 – nad 60 let) žen téměř stejný, rozdílem jsou 2 respondenti ve prospěch starších žen, pro zohlednění délky praxe v základní měsíční mzdě je jednoznačně více odpovídajících. Jako opodstatnění tohoto výsledku vidíme skutečnost, že farmaceutičtí laboranti či farmaceuti mezioborově téměř nefluktují a setrvávají ve vystudovaném oboru celý pracovní život. Větší část negativních odpovědí je převážně od respondentů s nejkratší délkou praxe v oboru, kdy se jim ohodnocení délky praxe zdá nedosažitelné.

Graf 5: Jste spokojeni s výší své mzdy (včetně odměn a osobního ohodnocení)?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Jedním z cílů průzkumu bylo i zjištění obecné spokojenosti zaměstnanců lékáren s finančním odměňováním. Kladně odpověděla drtivá většina respondentů, takže výstupem k této otázce může být konstatování faktu, že naprostá většina odpovídajících, je naprosto spokojená s výší své mzdy, tudíž již teď můžeme předpokládat, že hlavním prostředkem k motivaci zaměstnanců lékáren pravděpodobně nebude finanční ohodnocení, ale zcela něco jiného.

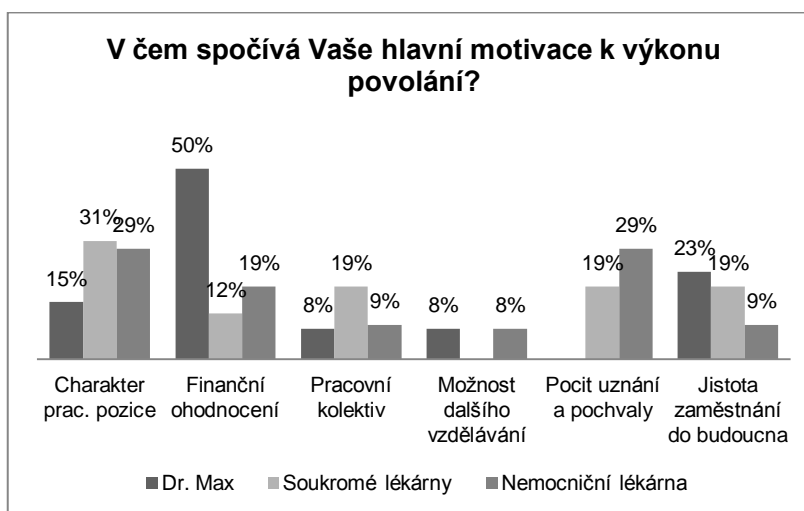
Graf 6: Máte pocit spravedlivosti v odměňování ve vaší organizaci?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Tato otázka zjišťovala, zdali se zaměstnanci lékáren, podílející se na vyplňování dotazníku, cítí spravedlivě oceňováni. Stejně, jako byla většina respondentů spokojena s výší své mzdy, považuje jednoznačně většina odměňování v jejich organizaci za spravedlivé. U lékáren řetězce Dr. Max a u nemocničních lékáren je výsledek neoddiskutovatelný. V soukromých lékárnách však téměř polovina zaměstnanců nepovažuje systém odměňování za spravedlivý, což může mít za důsledek celkovou nespokojenost a nedobré vztahy na pracovišti.

Graf 7: V čem spočívá Vaše hlavní motivace k výkonu povolání?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Finanční ohodnocení je, dle dotazníkového šetření, největší motivací pro zaměstnance řetězce Dr. Max. Vzhledem k otevírací době těchto lékáren (mají otevřeno i o víkendech), celkové „agresivní“ a jasně dané strategii celého řetězce a mladým lidem na jeho pobočkách, se dalo předpokládat, že hlavní motivací zaměstnanců budou právě finance. V malé tabulce níže si otázku vyhodnotíme celkově. V čem tedy spočívá hlavní motivace k výkonu povolání zaměstnanců lékáren?

Dr. Max: 1. finanční ohodnocení, 2. jistota zaměstnání do budoucna

Soukromé lékárny: 1. charakter pracovní pozice, 2. jistota zaměstnání a pracovní kol.

Nemocniční lékárny: 1. charakter pracovní pozice, 2. pocit uznání a pochvaly.

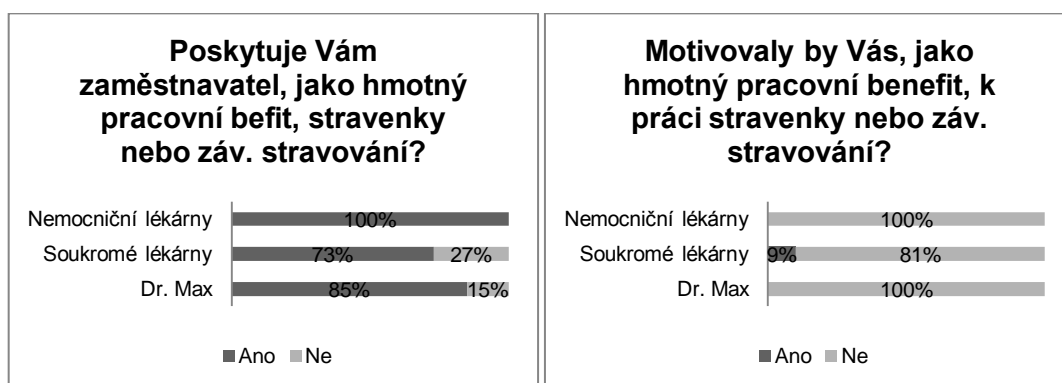
Z tohoto přehledu vyplývá, co je pro zaměstnance každého segmentu trhu nejdůležitější z pohledu motivace k práci. V řetězci lékáren Dr. Max je po motivaci finanční druhou největší motivací zaměstnanců pocit jistoty zaměstnání do budoucna,

kteřou jim jejich zaměstnavatel dává, což je v dnešní nejisté době na trhu práce obrovským benefitem. U soukromých a nemocničních lékáren už nehrají tak významnou roli finanční motivace, čili hmotné formy motivací, ale naopak formy nehmotné. Pro zaměstnance obou sektorů je nejdůležitější charakter pracovní pozice, což je pravděpodobně odrazem vyššího věku zaměstnanců, nežli u zaměstnanců lékáren Dr. Max. Na druhém místě je u zaměstnanců soukromých lékáren shodně důležitý kolektiv spolupracovníků a pocit jistoty zaměstnání do budoucna. Z odpovědí vyplývá, že pracovníci nemocničních lékáren nejsou příliš verbálně oceňováni a jejich práce chválena, protože jejich druhou upřednostňovanou motivací je pocit uznání a pochvaly.

Tento výčet lze považovat za jednu z nejpodstatnějších informací k správnému využití motivačních technik, postupů a nástrojů.

Graf 8: Poskytuje Vám zaměstnavatel, jako hmotný pracovní benefit, stravenky nebo závodní stravování?

Motivovaly by Vás, jako hmotný pracovní benefit k práci, stravenky nebo závodní stravování?



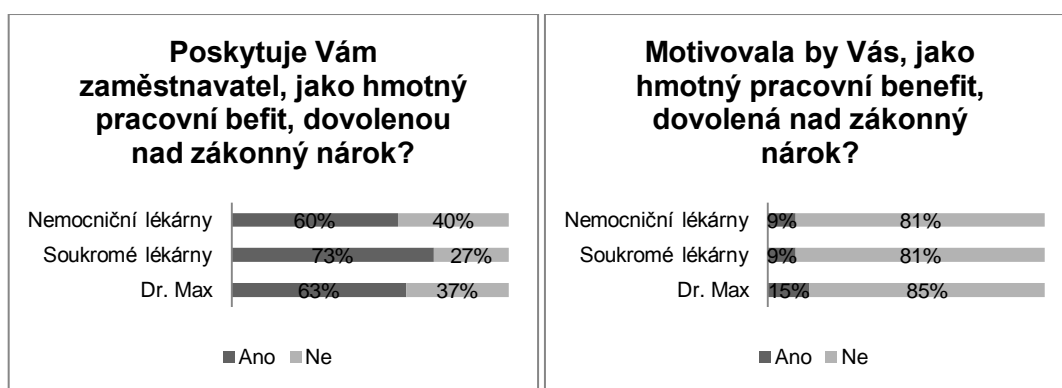
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

V praxi nejvíce používaným hmotným pracovním benefitem jsou, z výsledku průzkumu, stravenky či závodní stravování. Tento benefit svým zaměstnancům poskytují všichni zaměstnavatelé lékárnického trhu. Z našeho dalšího zjištění vyplynulo, že u zaměstnanců nemocničních lékáren se jedná o nadpoloviční finanční příspěvek zaměstnavatele (či zřizovatele) na obědy v nemocniční jídelně. U soukromých lékáren a lékáren Dr. Max je situace odlišná. V tomto případě jde pouze o stravenky. Zajímalo nás, jak by majitelé soukromých lékáren řešili případné zrušení stravenek, v souvislosti s nejděním jednáním vlády ČR o této problematice. Všichni

shodně odpověděli, že kdyby byly stravenky zákonem zrušeny, zaměstnanci by o tento hmotný pracovní benefit nenávratně přišli, protože si neumějí představit jinou, a i pro ně zajímavou, formu příspěvku na stravování. Na základě výsledku prvního grafu je druhý graf, dotazující se, zdali by zaměstnance lékáren, jako hmotný pracovní benefit, motivovaly stravenky nebo závodní stravování, logickým negativním výstupem. Není možné, aby zaměstnance motivovalo benefit, který již mají a který denně využívají.

Graf 9: Poskytuje Vám zaměstnavatel, jako hmotný pracovní benefit, dovolenou nad zákonný nárok?

Motivovala by Vás, jako hmotný pracovní benefit, dovolená nad zákonný nárok?

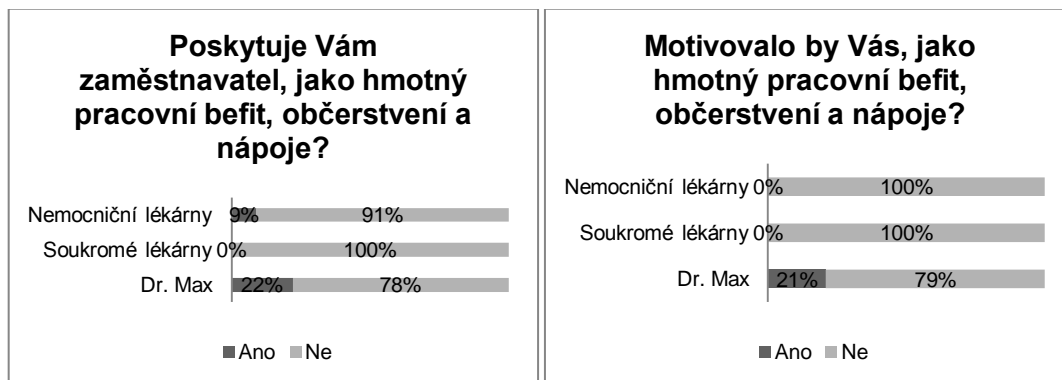


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Dovolenou nad zákonný nárok, přičemž zákonem daný počet dní dovolené v jednom kalendářním roce je 20, poskytují zaměstnavatelé více než polovině svých zaměstnanců. 25 dnů dovolené, poskytnuté zaměstnavatelem, bráno obecně a mimo státní sektor začíná být standardem. Jak vidíme, z prvního grafu, v lékařském sektoru je to také běžná praxe, ale ne u všech zaměstnanců. Předpokládáme tedy, že s dny dovolené navíc, pracují „naši“ zaměstnavatelé, jako s významným pracovním benefitem. Poněkud nečekaný je pak ale výsledek druhé tabulky, kdy zaměstnanci tento způsob pracovní motivace nevnímají jako obzvláště zajímavý. Otázkou zůstává, zdali zaměstnavatelé umí tento pracovní benefit tzv. dobře „prodat“, když o něj zaměstnanci, kteří jej nemají, obzvláště nestojí.

Graf 10: Poskytuje Vám zaměstnavatel, jako hmotný pracovní benefit občerstvení a nápoje?

Motivovalo by Vás, jako hmotný pracovní benefit, občerstvení a nápoje?

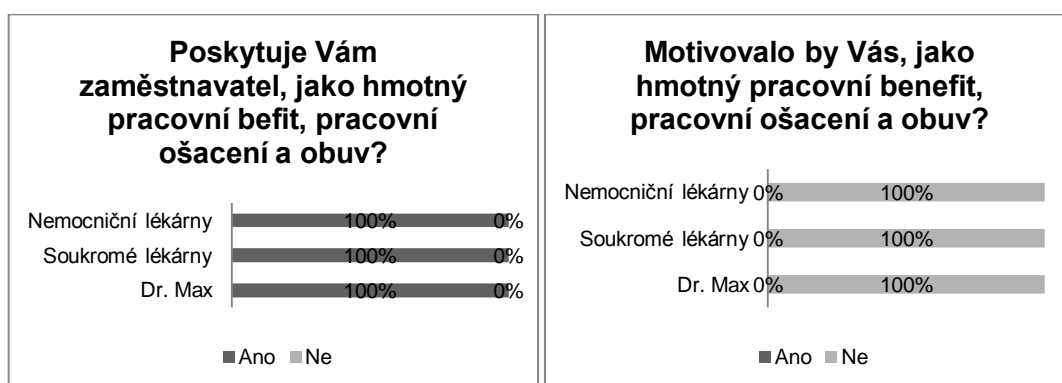


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Poskytování občerstvení a nápojů, jakožto hmotného pracovního benefitu, není zaměstnavateli využíváno a zaměstnanci lékáren ani požadováno. Jak ukazují grafy, tento benefit částečně uplatňuje pouze řetězec Dr. Max a v mizivém zastoupení i zřizovatelé nemocničních lékáren. Požadavek na něj je však pouze u lékáren řetězcových a to jen v pětině případů odpovědí respondentů.

Graf 11: Poskytuje Vám zaměstnavatel, jako hmotný pracovní benefit, pracovní ošacení a obuv?

Motivovalo by Vás, jako hmotný pracovní benefit, pracovní ošacení a obuv?



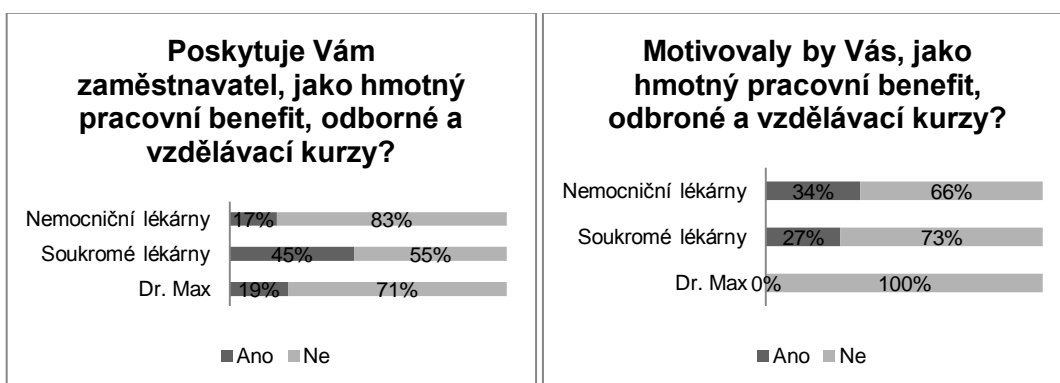
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Výsledek těchto otázek, odpovědí a následných grafů je nejjednoznačnější z celého dotazníku. Požadavek na ošacení a obuv pracovníků lékáren je obecně známý: bílé tričko nebo halena, bílé kalhoty a zdravotní obuv, protože po celou

pracovní dobu stojí na nohou. Jak je vidět z grafů, ve 100% odpovědí poskytuje zaměstnancům ošacení a obuv zaměstnavatel. Hlavně v nemocničních lékárnách se můžeme setkat s jakýmsi uniformami. Cílem nemocnic je takto sjednotit ošacení personálu, vytvořit dress code a zároveň (většinou barevně) odlišit jednotlivá nemocniční oddělení, tedy i lékárnu a její pracovníky. Nemocnice většinou disponují i prádelnou, kde si zaměstnanci své oblečení mohou zdarma nechat vyprat – další z hmotných pracovních benefitů, poskytovaných zaměstnavatelem. Na novou pracovní obuv mají zaměstnanci nárok každé 2 roky a její výběr je finančně limitován. U soukromých a řetězcových lékáren Dr. Max je situace jiná. Zaměstnavatel, jako takový, ošacení svým zaměstnancům nekupuje. Běžnou praxí je, že lékárenské oblečení poskytují, jako jakýsi „bonus“ za spolupráci, farmaceutické firmy, potažmo jejich zástupci, kteří konkrétní lékárnou navštěvují. Vzhledem k tomu, že je na českém trhu registrováno kolem 400 farmaceutických firem a většina disponuje minimálně tričky, je zřejmé, že i kdyby jednu lékárnou navštěvoval jen zlomek zástupců těchto firem, budou mít její zaměstnanci ošacení dostatek. Pracovní obuv platí zaměstnancům soukromých i řetězcových lékáren zaměstnavatel. Také mají daný finanční limit, jako je to u nemocničních lékáren, a je na nich, jakou obuv si vyberou.

Graf 12: Poskytuje Vám zaměstnavatel, jako hmotný pracovní benefit, odborné a vzdělávací kurzy?

Motivovaly by Vás, jako hmotný pracovní benefit, odborné a vzdělávací kurzy?



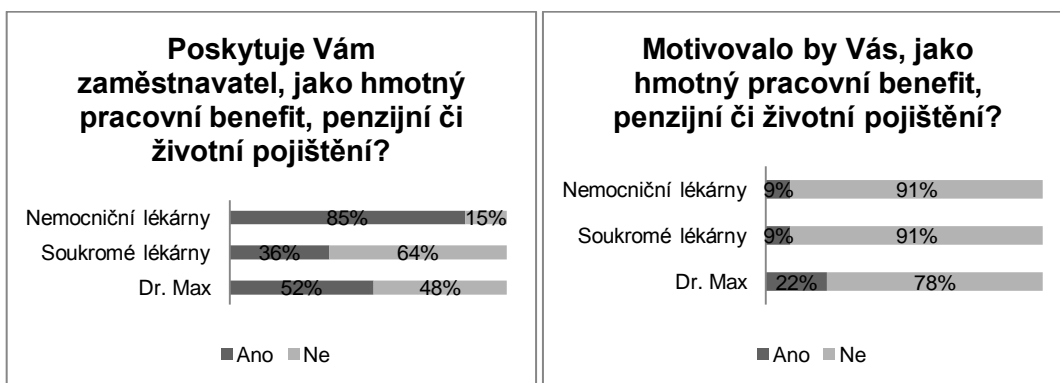
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Další odborné a vzdělávací kurzy poskytují zaměstnancům všichni zaměstnavatelé, u kterých byl vykonán sběr dat. Nejvíce kladných odpovědí však vzešlo ze soukromých lékáren, kde jsou nabízeny téměř polovině dotazovaných. Nedá se říci, že by soukromí majitelé lékáren měli větší zájem na odborném vzdělávání

svých zaměstnanců, nežli ostatní, i když by se to podle grafu mohlo takto jevit. Důvod výsledku je jiný. Zaměstnanců v nemocničních a řetězcových lékárnách je zpravidla více, nežli v lékárnách soukromých. V rámci úsporných opatření je tedy na školení poslán jen vedoucí pracovník nebo jeho zástupce a ten následně proškolí ostatní kolegy či podřízené. V soukromých lékárnách jsou na odborné kurzy většinou posíláni všichni farmaceuti. Lékárenské laboranty školí jen farmaceutické firmy na jejich volně prodejné léky nebo doplňky stravy prodávané v lékárnách.

Graf 13: Poskytuje Vám zaměstnavatel, jako hmotný pracovní benefit, penzijní či životní pojištění?

Motivovalo by Vás, jako hmotný pracovní benefit, penzijní či životní pojištění?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Penzijní připojištění či životní pojištění nejčastěji svým zaměstnancům hradí zřizovatelé nemocničních lékáren. Můžeme v tom najít pozitiva jak pro zřizovatele, tak pro zaměstnance. Plátce si může náklady spojené s úhradou těchto výdajů zanést do daní jako odečitatelnou položku a zároveň mít další pracovní benefit pro zaměstnance. Zaměstnanci jsou, v tomto směru spokojeni, že jim zaměstnavatel přispívá do důchodového spoření či životní pojištění a oni tak mají o položku méně na straně rodinných výdajů. U soukromých lékáren je z tohoto pohledu situace nejhorší, neboť na naši otázku kladně odpověděla pouze třetina respondentů. Z následujícího grafu ale vyplývá, že o tento druh hmotné pracovní motivace, by zaměstnanci soukromých lékáren zájem neměli. Nevidí v něm významný benefit, protože pokud budeme čerpat z veřejných zdrojů, dozvíme se, že „průměrná výše úločky na penzijním připojištění se

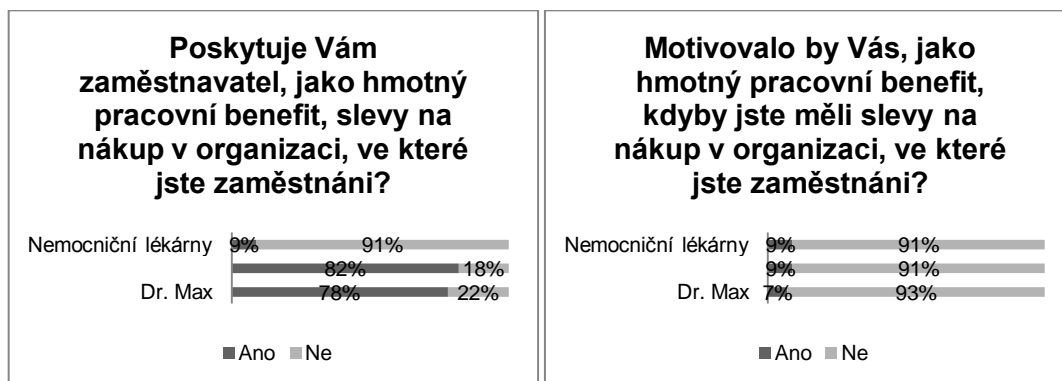
nyní pohybuje na úrovni přibližně 500 Kč⁴⁶. Zaměstnanci soukromých lékáren tedy od svých zaměstnavatelů očekávají více.

V grafu na následující straně jsme hledali odpověď na otázku, zdali majitelé či zřizovatelé lékáren poskytují slevu na zboží, prodávané v jejich organizaci. Na rozdíl od minulé otázky, kde byly kladné odpovědi nejvíce zastoupeny u nemocničních lékáren, zde je situace opačná. Zřizovatelé nemocničních lékáren poskytují slevy na nákup zboží pouze několika málo zaměstnancům. Rozhodně to není plošným jevem, jako u lékáren soukromých nebo řetězcových. Odůvodnění hledejme v počtu zaměstnanců. Nemocniční lékárny jsou největšími lékárnami jak rozlohou, tak počtem zaměstnanců, ze všech tří segmentů trhu, které posuzujeme. Něco jiného bude poskytnout jako, hpb, slevu na nákup zboží v soukromé lékárně, kde je celkový počet zaměstnanců 8 (a kde je tento benefit zaměstnancům dopřán) a něco zcela jiného zaměstnancům v lékárně nemocniční, kde je zaměstnanců i přes 20. I proto zřizovatelé nemocničních lékáren svým zaměstnancům raději spoří na penzijní připojištění, kde mají finanční výdaje pod kontrolou, než aby jim nabídli slevy na nákupy v organizaci za administrativně náročnějších podmínek (evidence nákupů), popřípadě nastavení nepopulárního omezení při možném zneužívání těchto výhodných nákupů. U grafu následujícího je ale zřejmé, že zaměstnanci nemocničních lékáren, zájem o benefit ve formě slevy na nákup, nemají. Pozitivní odpověď na otázku zájmu je zastoupena necelým desetinovým podílem z celkového počtu respondentů nemocničního sektoru. Vzhledem k tomu, že u zaměstnavatelů soukromých a řetězcových lékáren je tento hmotný pracovní benefit používán, a zaměstnanci využíván, tato zaměstnanecká potřeba je naplněna a odpovědi na poptávání benefitu slevy na nákup v organizaci tedy byly negativní. Z konkrétních dotazů pouze na majitele či vedoucí soukromých lékáren vyplynulo, že sleva na nákup zboží zaměstnanců, je zboží bez obchodní marže prodejce. Ve zjednodušené terminologii je principem prodej (zaměstnancům) za stejnou cenu, jako nákup od výrobce či distributora. Z objektivního pohledu je tedy sleva na nákup zboží v organizaci jen prodejem zboží bez zisku a ne skutečnou slevou.

⁴⁶ *Finance.idnes*. [online] [cit. 2013-05-31]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/penzijni-pripojisti-a-sporeni-na-stari-vysledky-fondu-pem-/penze.aspx?c=A120903_125942_penze_zuk

Graf 14: Poskytuje Vám zaměstnavatel, jako hmotný pracovní benefit, slevy na nákup v organizaci, ve které jste zaměstnání?

Motivovalo by Vás k práci, jako hmotný pracovní benefit, kdybyste měli slevy na nákup v organizaci, ve které jste zaměstnání?



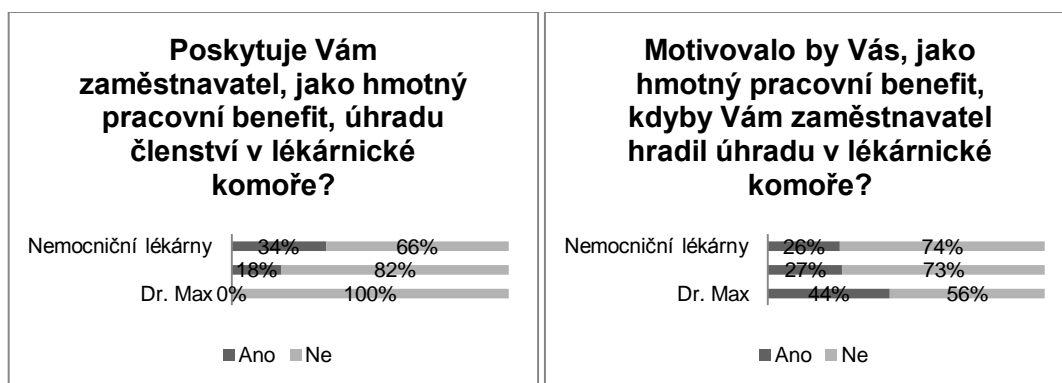
Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

V příštím grafu se budeme zabývat hmotným pracovním benefitem ve formě úhrady členství v lékárnické komoře. Povinností každého farmaceuta je být hlášen a evidován v české lékárnické komoře, což je obdoba české lékařské komory. Definice členství v lékárnické komoře zní: „*absolvent vysokoškolského studia v oboru farmacie, který vykonává své povolání v lékárenském zařízení na území České republiky, musí být členem České lékárnické komory.*“⁴⁷ Je tedy zřejmé, že lékárníci jsou povinně evidováni a členství v lékárnické komoře platit musí. Není to na jejich svobodném rozhodnutí, je to povinnost. Na tuto otázku odpovídali tedy pouze vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci lékáren. Odpovědi jsou procentuelně vyjádřeny v poměru k odpovídajícím respondentům. Středoškolsky vzdělaní farmaceutičtí laboranti mají také svá sdružení, ale přihlášení a evidence v nich není povinná.

⁴⁷ Lékarníci. [online] [cit. 2013-05-31] Dostupné z: <http://www.lekarnici.cz/O-CLnK/Clenstvi-v-CLnK/Clenstvi.aspx>.

Graf 15: Poskytuje Vám zaměstnavatel, jako hmotný pracovní benefit, úhradu členství v lékárnické komoře?

Motivovalo by Vás, jako hmotný pracovní benefit, kdyby Vám zaměstnavatel hradil členství v lékárnické komoře?

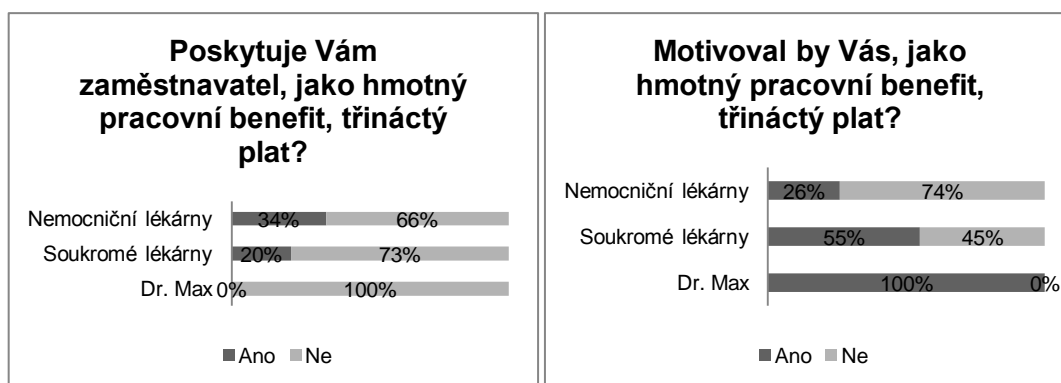


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z grafů je zřejmé, že v řetězcových lékárnách Dr. Max, kde zaměstnavatel za zaměstnance členství v lékárnické komoře nehradí vůbec, by o tuto formu pracovního benefitu měli největší zájem. Jedná se téměř o polovinu respondentů, kteří by tento hmotný pracovní benefit, ze strany zaměstnavatele, ocenili. Téměř třetinovým podílem kladných odpovědí, v otázce motivace v případě tohoto hmotného pracovního benefitu, se vyjádřili farmaceuti obou zbývajících segmentů, tedy lékáren nemocničních i soukromých. V současné době je tento benefit poskytován pětina zaměstnanců soukromých lékáren a třetina nemocničních. Při zpracování dotazníků jsme dospěli k závěru, že tento hmotný pracovní benefit je nabízen a poskytován pouze vedoucím pracovníkům lékáren, popřípadě jejich zástupcům. Proto i výše znázorněný výsledek. Tento benefit má tedy přímou souvislost s vykonávanou pracovní pozicí. Úhrada členství v lékárnické komoře není zanedbatelnou záležitostí. Roční poplatek, pro práci vykonávající farmaceuty, činí 3000,- Kč ročně a pro farmaceuty, kteří dočasně nebo trvale tuto práci nevykonávají (odchod do starobního či invalidního důchodu, mateřská dovolená atd.) je poplatek 1500,- Kč. Vzhledem k výši poplatků za povinné členství jsme očekávali větší zájem, ze strany zaměstnanců lékáren, o úhradu od majitelů lékáren.

Graf 16: Poskytuje Vám zaměstnavatel, jako hmotný pracovní benefit, třináctý plat?

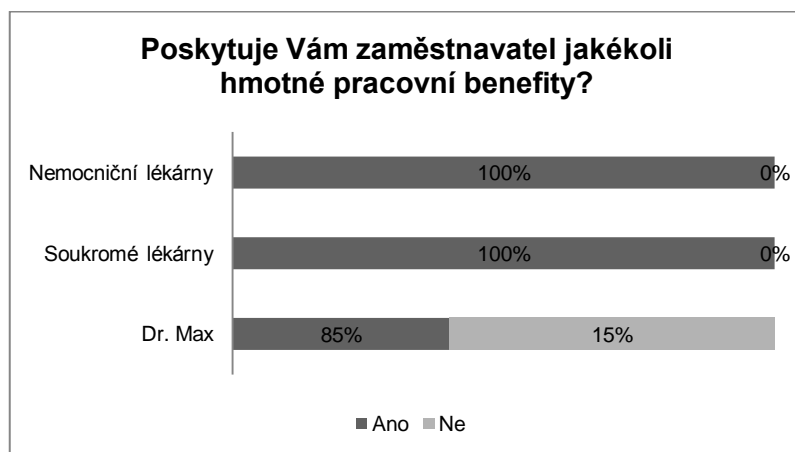
Motivoval by Vás, jako hmotný pracovní benefit, třináctý plat?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Třinácté platy bývaly oblíbeným pracovním benefitem jak zaměstnanců, tak zaměstnavatelů. V posledních letech se však tento trend přetransformovává do pěti (a více) dnů dovolené nad rámec zákonem dané délky. Pro zaměstnavatele je to levnější varianta podstatného a velmi pozitivně vnímaného pracovního benefitu. Pojďme se však podívat, jak šetří, jsou vůči svým zaměstnancům majitelé a zřizovatelé lékáren, v souvislosti s 13. platem. Firemní politika řetězcových lékáren Dr. Max 13. plat nezahrnuje, ale je to jediný hmotný pracovní benefit, které by všechny (100%) její zaměstnance k práci motivoval. S 13. platem se v třetině případů setkáváme u lékáren nemocničních a v pětině případů u lékáren soukromých. Výsledek je shodný s výsledkem na otázku předcházejí (nuancí je pouze 2% rozdíl u soukromých lékáren). Pozor si však musíme dát na fakt, že do této otázkou jsou již opět zahrnuti všichni zaměstnanci lékáren, tedy nejen farmaceuti, ale také farmaceutičtí laboranti. Když jsme se pokoušeli porovnávat získaná data z výzkumu a přijít na to, podle čeho zaměstnavatelé odměňují 13. platem své zaměstnance, nepodařilo se nám to zjistit. Výsledky nekorespondují ani s maximálním dosaženým vzděláním respondentů, ani s délkou praxe v oboru. Jsme tedy přesvědčeni, že 13. plat je na individuálním vyjednání zaměstnance s vedoucím či majitelem lékárny. V případě, že je zaměstnanec pro majitele či vedoucího přínosem a vyjedná si pro sebe tento bonus, je mu poskytnut. Jen by, v tomto ohledu, neměl být Vaším zaměstnavatelem Dr. Max.

Graf 17: Poskytuje Vám zaměstnavatel jakékoli hmotné pracovní benefity?



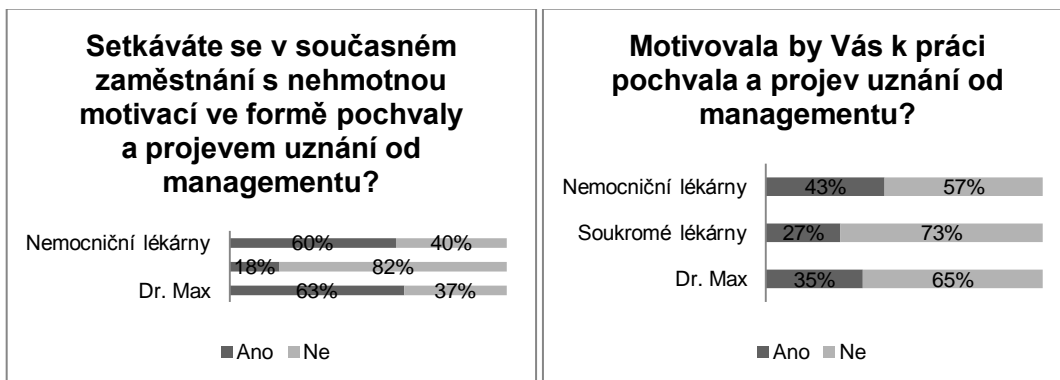
Zdroj: Autorka práce (Vlastní šetření)

Poslední otázka, spojená s hmotnými pracovními benefity, byla spíše kontrolní. Zajímalo nás a cílem jejího položení bylo zjistit, zdali si jsou zaměstnanci lékáren vědomi čerpání hmotných pracovních benefitů. Zaměstnanci soukromých i nemocničních lékáren, kteří vyplnili náš anonymní dotazník, jsou si ve všech případech vědomi čerpání alespoň jednoho hmotného finančního bonusu, poskytovaného zaměstnavatelem. Zato více, než desetina zaměstnanců lékárenského řetězce Dr. Max si není vědoma žádného poskytnutého hmotného pracovního benefitu ze strany zaměstnavatele. Jakkoli se tento výsledek může zdát nepravděpodobný, je skutečný a relevantní. Jedinou odpovědí na hmotný pracovní benefit, převyšující 93% kladných odpovědí u lékáren řetězce Dr. Max, je odpověď na firemní ošacení. Jak jsme si však již u daného grafu vysvětlili, ošacení dostávají zaměstnanci lékáren (kromě lékáren s firemním dress codem) od farmaceutických firem. Pochopitelné tedy je, že ani tohle 15% zaměstnanců řetězce Dr. Max nepovažuje za hmotný pracovní benefit ze strany zaměstnavatele.

V další části bakalářské práce se budeme věnovat nehmotným formám motivace nejen uplatňovaných v organizacích zapojených do výzkumu, ale také požadovaných jejich zaměstnanci. Opět budeme čerpat z anonymního dotazníku a výsledků odpovědí respondentů, zaznamenaných do grafů.

Graf 18: Setkáváte se v současném zaměstnání s nehmotnou motivací ve formě pochvaly a projevu uznání od managementu?

Motivovala by Vás k práci pochvala a projev uznání od managementu?

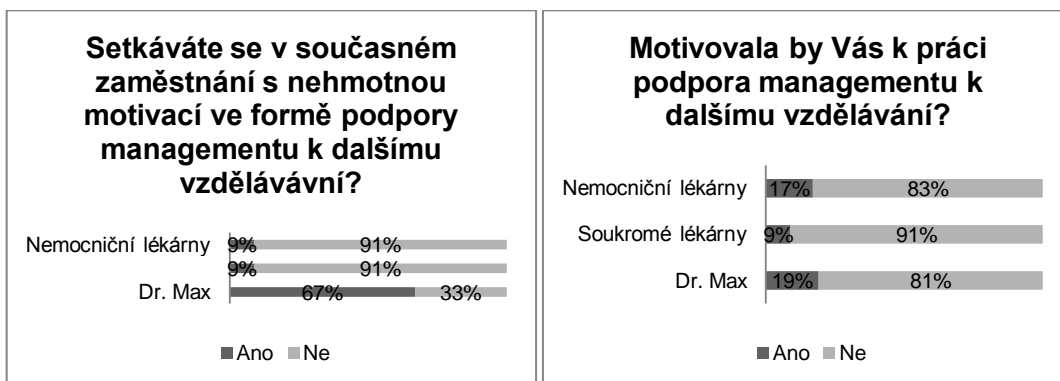


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Výsledky grafu zpracovaných otázek dotazníkového šetření jsou zřejmé. Managementem nejméně chváleni a uznáváni jsou zaměstnanci soukromých lékáren. Pravděpodobně i z důvodu, že se na soukromých lékárnách vedoucí pracovníci chválí jen zřídka, nepovažují zaměstnanci tento způsob ocenění za motivující. Více, než polovina zaměstnanců je chválena v lékárnách nemocničních a dokonce i v lékárnách řetězcových, kde si jsou zaměstnanci pochvaly a projevu uznání vědomi nejčastěji. Druhý graf, poměrně plynule, navazuje na graf první. V druhém grafu vidíme, že zaměstnanci, kteří si v grafu prvním nejsou vědomi pochval a uznání ze strany vedení vůči své osobě, by tento způsob motivace ocenili. Výjimkou jsou lékárny soukromé, kde by pochvala a uznání motivovala jen necelou třetinu respondentů. Když tak sečteme procentuelní zastoupení zaměstnanců soukromých lékáren, kteří se cítí být chváleni a motivováni s těmi, kteří pravděpodobně nejsou, ale tento druh nehmotné motivace by ocenili, dojdeme k závěru, že více, než polovina zaměstnanců není motivována pochvalou či uznáním a ani o to nestojí? Je to vůbec možné? Vždyť snad každého člověka potěší, když je pochválen za odvedenou práci, cítí sounáležitost s kolegy a přínos pro organizaci. Lidé, pracující v soukromých lékárnách, asi mají svá specifika.

Graf 19: Setkáváte se v současném zaměstnání s nehmotnou motivací ve formě podpory managementu k dalšímu vzdělávání?

Motivovala by Vás k práci podpora managementu k dalšímu vzdělávání?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Další vzdělávání je u farmaceutů důležité. Neustále přicházejí na český trh nové léky, postupy a odehrávají se legislativní změny spojené s farmakologií. „Celoživotní vzdělávání je komplexní systém vzdělávání, který slouží k udržení odborné způsobilosti lékárníka po celou dobu jeho profesního života. Je určeno pro všechny členy České lékárnické komory. Pro členy pracující v lékárnách je povinné.“⁴⁸ Jejich vzdělávání je tedy celoživotní, a pokud chtějí vykonávat práci lékárenského magistra či doktora farmacie, tak i nezbytné. Proto jsme považovali tuto otázku za podstatnou a zajímalo nás, jak k dalšímu vzdělávání přistupují zaměstnavatelé či samotní zaměstnanci lékáren. Jednoznačně nejvíce podpory v dalším vzdělávání, mohou farmaceuti očekávat, v lékárenském řetězci Dr. Max. Téměř 70% respondentů se cítí managementem podporováno v dalším vzdělávání, což je pozitivní výsledek. Ještě pozitivněji lze tento výsledek vnímat v kontextu s grafem 12, kdy pouze necelá pětina zaměstnanců těchto lékáren uvedla, že jim zaměstnavatel poskytuje odborné a vzdělávací kurzy. Závěr může být tedy ten, že pokud má zaměstnanec zájem se dále vzdělávat, řetězec lékáren Dr. Max mu další vzdělání umožní, i když sám pořádá vzdělávací akce pro zaměstnance pouze ojedinele. Zaměstnanci lékáren Dr. Max mají tedy asi nejvíce nejnovějších informací nejen díky podpoře zaměstnavatele v dalším vzdělávání, ale i díky zájmu se dále

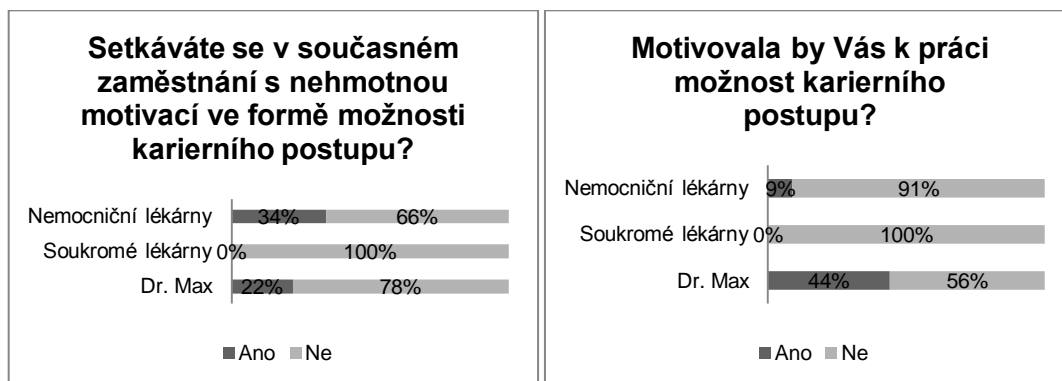
⁴⁸ Lekarnici. [online] [cit. 2013-06-01] Dostupné z: <http://www.lekarnici.cz/getattachment/a8575ab0-2fae-4449-9896-06e690efd819/H-11-Rad-pro-celozivotni-vzdelavani-clenu-CLnK.aspx>

vzdělávat, který je téměř u 90% respondentů. U soukromých a nemocničních lékáren, cítí podporu v dalším vzdělávání, necelá desetina respondentů a to je, z odborného hlediska, málo. Již z předešlých vyhodnocení nám z tohoto výsledku vyplývá, že v dalším vzdělávání necítí podporu ani všichni vedoucí pracovníci v lékárnách těchto dvou segmentů. Na jakousi drobnou obhajobu zřizovatelů a majitelů lékáren nemocničních a soukromých lze vyčíst z druhého grafu, že zájem u zaměstnanců o tento druh nehmotné formy motivace by ani nebyl a neocenili by ji. Otázkou zůstává, zdali zaměstnanci těchto lékáren o další vzdělávání skutečně nemají zájem (i když by pro ně mělo být povinností) nebo jen nepožadují podporu od svých zaměstnavatelů.

Pro lepší pochopení si trochu vysvětleme systém celoživotního vzdělávání lékárníků. Celoživotní vzdělávání členů lékárnické komory je děleno do tříletých cyklů. V každém cyklu musí lékárník, dle stanov České lékárnické komory, získat 90 bodů (mezi odbornou veřejností se používá i výraz kredity). Těmito body jsou „ohodnoceny“ různé odborné vzdělávací akce, publikační činnost, přednášková a pedagogická činnost, odborné stáže či studijní pobyty lékárníků atd. Aktivní či pasivní účastí (podle zaměření) na těchto akcích jsou lékárníkovi udělovány body do jeho programu celoživotního vzdělávání. Podmínkou k uznání dovršeného počtu 90 bodů v rámci cyklu je, že minimálně 18 bodů, tedy 20%, musí být získáno na akcích akreditovaných Českou lékárnickou komorou. V praxi však tyto body či kredity mnoho využití nemají. Jediná situace, kdy mají významné opodstatnění je, když se lékárník hlásí na nové pracovní místo k novému zaměstnavateli. Ten, pokud mu záleží na vzdělanosti jeho zaměstnanců, může po uchazeči o práci žádat výpis bodového hodnocení celoživotního vzdělávání, právě z České lékárnické komory. Jiné využití získávání bodů nemá. Nevalný zájem o další vzdělávání nebo odborné kurzy tedy pravděpodobně pramení z nevelké fluktuaci zaměstnanců lékáren a související nepotřebě získávání bodů.

Graf 20: Setkáváte se v současném zaměstnání s nehmotnou motivací ve formě možnosti kariérního postupu?

Motivovala by Vás k práci možnost kariérního postupu?

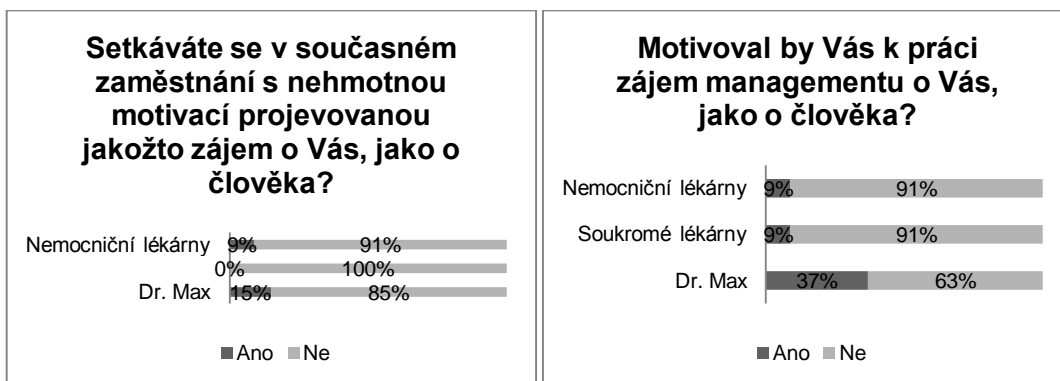


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

V tomto případě je nejjednoznačnější výsledek u soukromých lékáren. Odpověď hledejme hned v prvních grafech této práce. V soukromých lékárnách pracují nejstarší zaměstnanci ze všech tří segmentů trhu. Nemají tedy již chuť ani potřebu budovat kariéru a stoupat na pomyslném žebříčku pozic. Mají a chtějí jen klid a jistotu zaměstnání. Nejčastěji se s možností kariérního postupu setkávají zaměstnanci nemocničních lékáren, které však, hned po soukromých lékárnách, tato možnost motivuje nejméně. V tomto segmentu trhu, jako takového, lze budovat kariéru jen velmi obtížně. Jak jsme již zmínili, fluktuace je velmi nízká a dostat se na vyšší pozici znamená oplývat nadprůměrnými schopnostmi nebo čekat, až se dané místo uvolní odchodem pracovníka, který jej zastával. Asi nepravděpodobnější a nejreálnější je tato možnost u lékárenského řetězce Dr. Max. Podstatnou roli v ní hraje jeho strategie. Vzhledem k obrovské expanzi, která na českém trhu již proběhla a další vlna právě probíhá, je třeba neustále vedoucích a zástupců pro nově otvírané pobočky lékáren Dr. Max. Zde je tedy prostor pro lékárníky, kteří mají zájem budovat kariéru.

Graf 21: Setkáváte se v současném zaměstnání s nehmotnou motivací projevanou jakožto zájem o Vás, jako o člověka?

Motivoval by Vás k práci zájem managementu o Vás, jako o člověka?



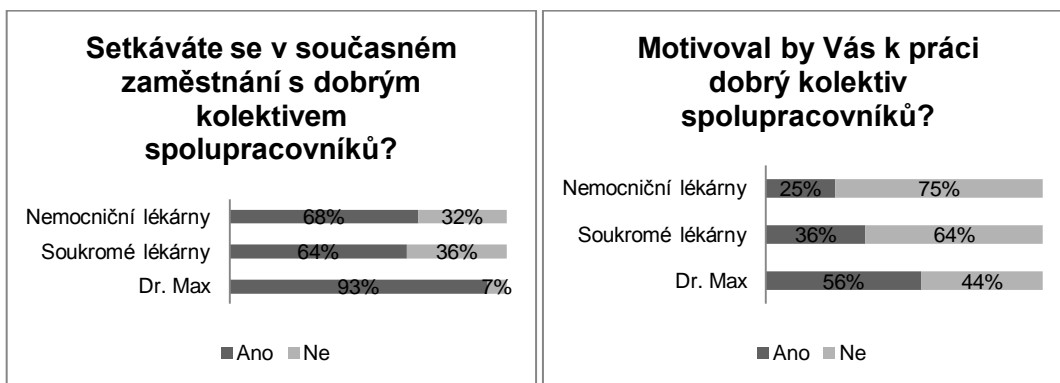
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Pocit, že na nás někomu záleží, je jedním z nejdůležitějších pocitů, které v životě známe. Nejde však jen o naše blízké, ale i o spolupracovníky, kolegy a nadřízené. Snad každý z nás někdy zažil pocit, že v práci jsme jen „číslo“ nebo „jeden z mnoha“. Zdálo by se, že na tom není nic těžkého, zeptat se podřízeného, jak mu jde práce, jak se dětem daří ve škole, kdy se pochlubí úrodou ze zahrádky či zdali nepotřebuje s něčím pomoci nebo poradit. Podle výsledku našeho výzkumu to však problém je a zaměstnanci si rozhodně nemyslí, že o ně vedoucí pracovník nebo majitel projevuje zájem, jako o člověka. Zarážející je hlavně výsledek v lékárnách soukromých, kde si zájmu o zaměstnance, jako o člověka, není nikdo z pracovníků vědom. Očekávali jsme, že právě tam, kde je nejužší kolektiv s nejméně zaměstnanci, všichni se, díky nízké fluktuaci dobře a roky znají, upřednostňují přátelský kolektiv a vztah s nadřízenými, bude i tato stránka komunikace nejlépe pokryta. Opak je však pravdou. Z celkově špatného výsledku, který můžeme připsat na vrub vedoucím lékárníkům a majitelům, dopadly nejlépe lékárny řetězce Dr. Max, kde jsme naopak, hlavně díky velikosti řetězce a počtu zaměstnanců, očekávali výsledek nejhorší. V těchto lékárnách by však zaměstnanci zájem zaměstnavatele ocenili nejvíce. Pro více než třetinu, by projevovaný zájem ze strany vedení, byl motivační. V ostatních lékárnách obou segmentů trhu, tedy soukromých i nemocničních, by zájem ocenila jen pouhá desetina zaměstnanců. Domníváme se, že tak malé procento pramení pouze z nepoznání upřímného a projevaného zájmu. Vedoucí pracovníci, ne vše je o penězích. Pocity

Vašich zaměstnanců jsou klíčové, pokud v nich chcete mít zodpovědné, spolehlivé a loajální pracovníky.

Graf 22: Setkáváte se v současném zaměstnání s dobrým kolektivem spolupracovníků?

Motivoval by Vás k práci dobrý kolektiv spolupracovníků?

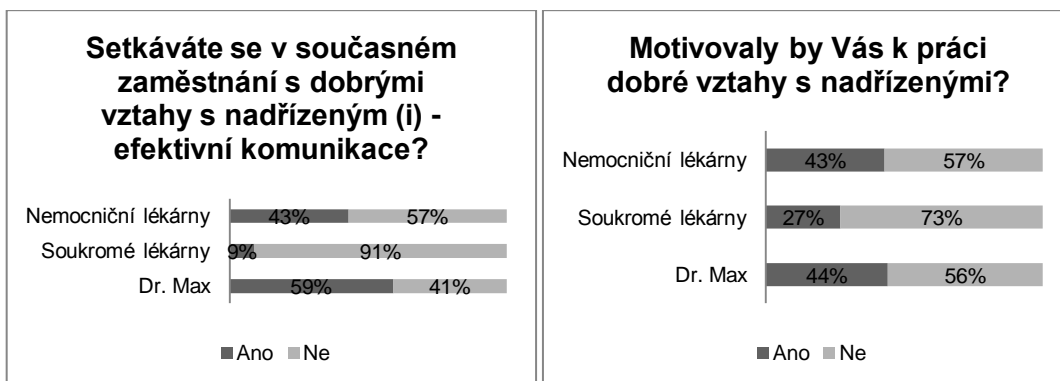


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Ačkoli v minulém grafu dopadl špatně zájem o zaměstnance, ze strany vedení, jako o člověka, vztahy s kolegy hodnotí respondenti velmi dobře. Opět nejlepší vztahy panují v řetězcových lékárnách Dr. Max, kde jsou pro ně vztahy z'také nejvíce motivační, i když už je dobré mají. Zdá se, že nejméně motivující jsou pro zaměstnance lékáren, což se dá ale přisuzovat vysokému procentu v grafu prvním, a pocitu již aktuálního dobrého kolektivu spolupracovníků.

Graf 23: Setkáváte se v současném zaměstnání s dobrými vztahy s nadřízenými?

Motivovaly by Vás k práci dobré vztahy s nadřízenými?

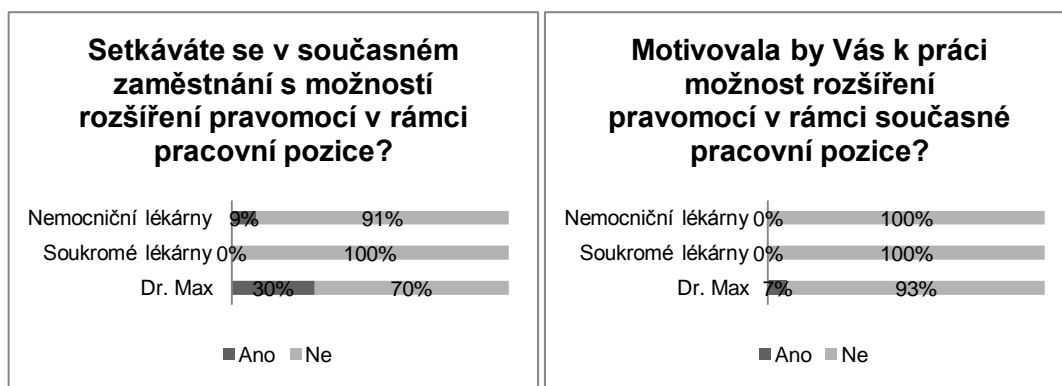


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Tento graf částečně navazuje na graf 21, kde jsme se respondentů ptali, zdali cítí zájem o ně, jako o člověka. Po následném vyhodnocení a rozboru jsme došli k závěru, že chyba je na straně vedoucích lékárníků či majitelů lékáren. U soukromých lékáren se nám to, v aktuálním grafu, potvrzuje. Necelá desetina zaměstnanců soukromých lékáren uvedla, že má v současné době dobré vztahy s nadřízenými, ale minimálně třetina by dobré vztahy považovala za benefit. Vysoce motivačním faktorem je dobrý vztah s nadřízenými i pro ostatní zaměstnance lékáren, kteří se zúčastnili našeho dotazníkového šetření. Co brání, hlavně na soukromých lékárnách, vedoucím pracovníkům mít dobré vztahy s podřízenými? Nedomníváme se, že by to bylo něco konkrétního či uvědomělého. Nedostatek hledejme v nedostatečném proškolení, jak jednat s podřízenými a jak je motivovat. V soukromém sektoru je minimum finančních prostředků investováno do proškolení ať vedoucích pracovníků nebo pracovníků obecně. Naopak v nemocničních či řetězcových lékárnách jsou proškolení na různých úrovních běžná a poskytovaná odbornými externími lektory pro objektivní zpětnou vazbu.

Graf 24: Setkáváte se v současném zaměstnání s možností rozšíření pravomocí v rámci pracovní pozice?

Motivovala by Vás k práci možnost rozšíření pravomocí, v rámci současné pracovní pozice?

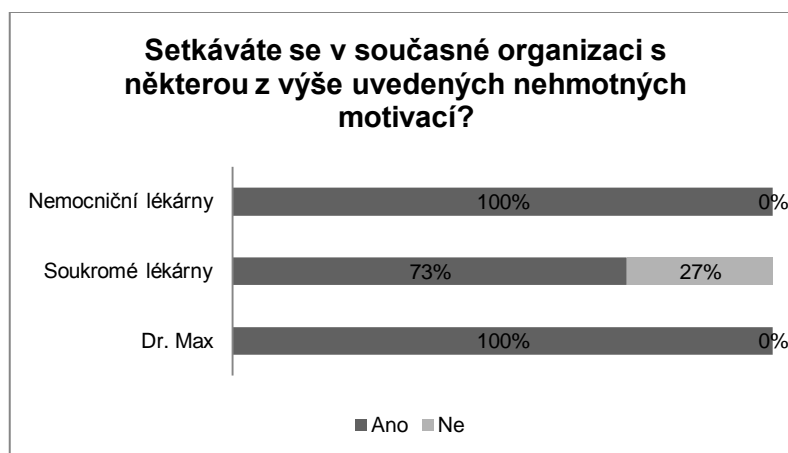


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Rozšíření pravomocí v rámci pracovní pozice rozhodně není zaměstnanci vnímáno pozitivně. Z výsledku grafu vyplývá, že za ním většinou vidí jen rozšíření pracovních povinností a žádný benefit pro ně. Při pohledu do praxe je však třeba konstatovat, že to tak většinou i je. Rozšíření pravomocí v rámci pracovní pozice tedy

musí být doplněno i benefity, jaké z tohoto rozšíření budou zaměstnanci plynout. Pak lze, takovéto rozšíření, vnímat pozitivně.

Graf 25: Setkáváte se v současné organizaci s některou z výše uvedených nehmotných forem motivace?



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Respondenti našeho výzkumu a zároveň zaměstnanci nemocničních a řetězcových lékáren si jsou, ve všech případech, vědomi minimálně jedné z uvedených nehmotných forem motivací, které jsou v jejich organizaci uplatňovány. Pozitivní je nejen, za strany zaměstnavatele či vedoucího pracovníka, že nehmotné formy motivace využívá, ale hlavně to, že si jsou této skutečnosti jeho podřízení vědomi a v mnohých případech to pozitivně vnímají. Hlavní nedostatky opět sledujeme u soukromých lékáren, kde si téměř třetina zaměstnanců není vědoma žádné z uvedených forem nehmotné motivace a kde je prostor pro práci s vedoucími lékárníky a pro proškolení je, jak motivovat zaměstnance nehmotnými formami motivací.

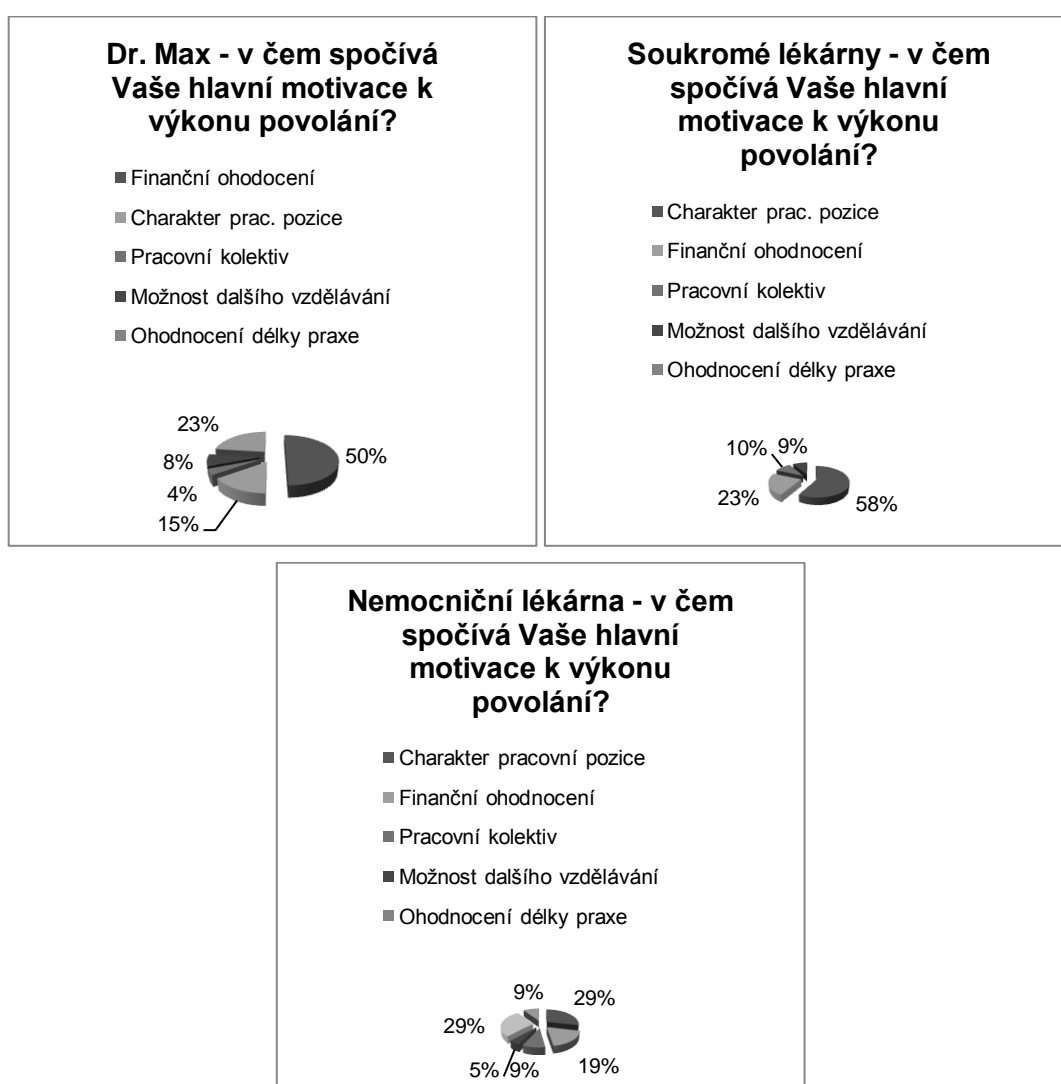
11 VYHODNOCENÍ

11.1 Hypotézy

Hypotéza č. 1: hlavní motivací zaměstnanců lékáren jsou finance.

Otázka č. 5 (zaznamenáno v procentuálních výpočtech)

Graf 26: Hypotéza č. 1



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

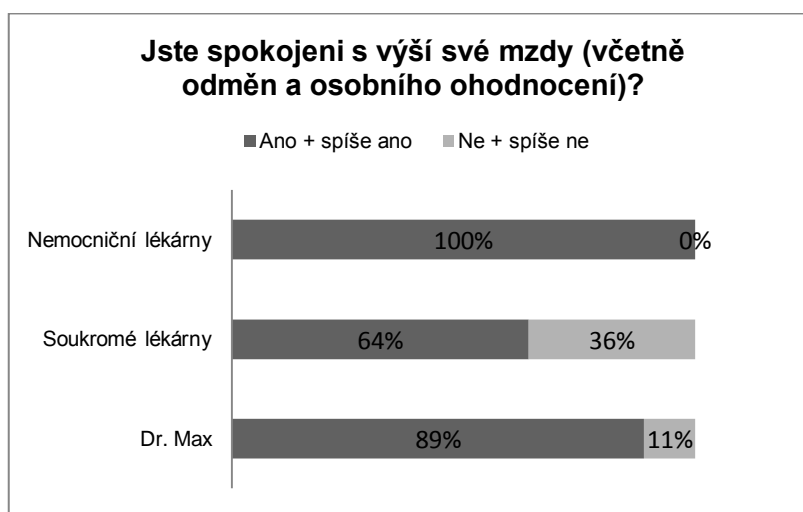
Na základě vyhodnocených výsledků anonymního dotazníkového šetření vyplývá, že v lékárnách soukromých a nemocničních nejsou hlavní motivací

zaměstnanců finance, ale charakter pracovní pozice. Hlavní motivaci v podobě finančních prostředků uvedli, v největším zastoupení, pouze zaměstnanci lékáren řetězce Dr. Max, čímž vyvracíme hypotézu, že hlavní motivací zaměstnanců lékáren jsou finance.

Hypotéza č. 2: zaměstnanci lékáren nejsou spokojeni s výší své mzdy.

Otázka č. 6 (zaznamenáno v procentuálních výpočtech)

Graf 27: Hypotéza č. 2



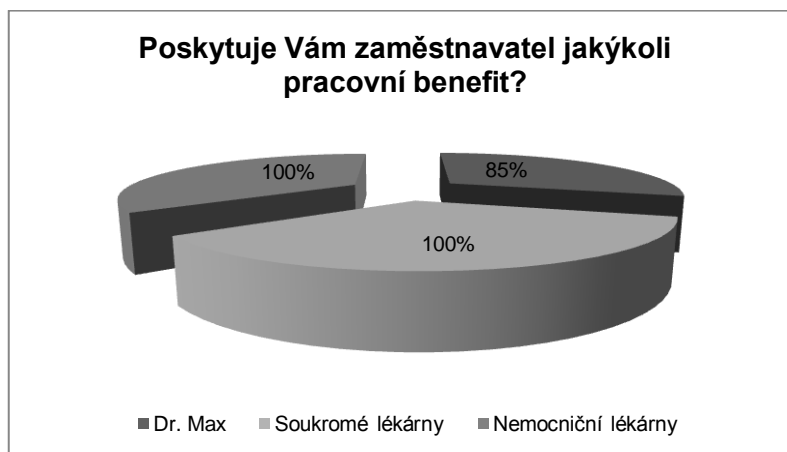
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Druhá hypotéza měla potvrdit, že zaměstnanci lékáren nejsou spokojeni s výší své mzdy. Výsledky uvedené v grafu výše ukazují, že tuto hypotézu můžeme vyvrátit, protože jednoznačná většina zaměstnanců lékáren je s výší své mzdy spokojena nebo spíše spokojena. U zaměstnanců nemocničních lékáren jde dokonce o 100% respondentů, kteří uvedli, že jsou spokojeni nebo spíše spokojeni, s 89% je následují zaměstnanci lékárenského řetězce Dr. Max a nejméně spokojeni s výší své mzdy, i když stále spokojeni (64%) jsou zaměstnanci soukromých lékáren.

Hypotéza č. 3: všichni zaměstnanci lékáren jsou si vědomi, minimálně jednoho hmotného pracovního benefitu, poskytovaného zaměstnavatelem, kterého využívají.

Otázka č. 8 (zaznamenáno v procentuálních výpočtech)

Graf 28: Hypotéza č. 3



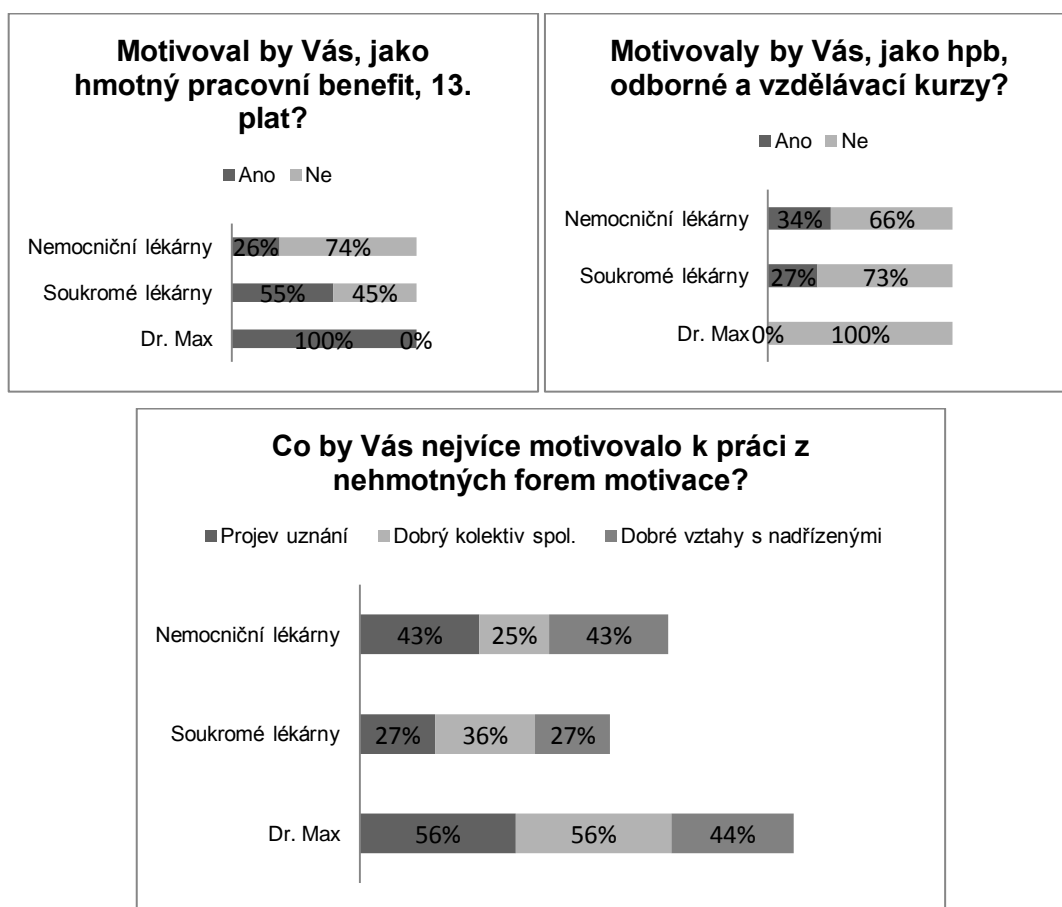
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Hypotézu, že si všichni zaměstnanci lékáren, zapojených do výzkumu, jsou si vědomi minimálně jednoho hmotného pracovního benefitu nelze potvrdit. Potvrdit by ji bylo možné pouze v případě zaměstnanců lékáren soukromých a nemocničních. U lékárenského řetězce Dr. Max uvedlo jen 85% respondentů, že si jsou nějakého pracovního benefitu vědomi. 15% zaměstnanců si vědomo jakéhokoli benefitu není.

Hypotéza č. 4: z uvedených hmotných pracovních motivací, bude zaměstnanci nejčastějším zvoleným motivátorem 13. plat a z nehmotných forem motivací dobré vztahy s nadřízenými.

Otázka č. 9 a 10 (zaznamenáno v procentuálních výpočtech)

Graf 29: Hypotéza č. 4



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Hypotézu s 13. platem, nelze jednoznačně potvrdit ani vyvrátit. Z uvedených grafů vyčteme, že u zaměstnanců lékárenského řetězce Dr. Max a u zaměstnanců soukromých lékáren byl nejčastěji zvolenou hmotnou formou motivace 13. plat. U nemocničních lékáren byl však nejčastěji volenou hmotnou motivací pro zaměstnance poskytování odborných a vzdělávacích kurzů. U nehmotných forem motivací, které by zaměstnance více motivovaly, jsme sloučili do jednoho grafu odpovědi s největším procentuelním zastoupením (respondenti nebyli limitováni pouze jednou možností odpovědi z nabízených), napříč jednotlivými segmenty lékárenského trhu. Hypotézu, že zaměstnance budou, z nehmotných forem motivace, nejvíce motivovat dobré vztahy s nadřízenými naprosto vyvracejí zaměstnanci všech tří segmentů trhu. Pro zaměstnance nemocničních lékáren by byl nejžádanější formou nehmotné motivace projev uznání ze strany managementu, v čemž se shodují, se zaměstnanci řetězce Dr. Max. Zaměstnanci soukromých lékáren staví na první místo dobrý

kolektiv. Až na druhém místě vidíme dobré vztahy s nadřízenými a to u zaměstnanců lékáren nemocničních a soukromých.

11.2 Vyhodnocení segmentu trhu s nejvíce motivovanými zaměstnanci a doporučení s komentáři respondentů

K vyhodnocení lékárenského segmentu s nejvíce motivovanými zaměstnanci jsme dospěli výpočtem aritmetického průměru procentuelního zastoupení odpovědí na otázku č. 8 – 11. Při výpočtu jsme rozdělili hmotné a nehmotné formy motivace a aktuálně poskytované s požadovanými benefity zaměstnanců jednotlivých druhů lékáren. Nyní se budeme věnovat hmotným formám motivace. V tabulce níže vidíme, procentuelně vyjádřené průměry odpovědí na jednotlivé dotazy, ohledně konkrétních forem hmotných motivací ze strany zaměstnavatelů a v druhém sloupci požadované formy motivací ze strany zaměstnanců, které jsou také zprůměrovány a procentuelně vyjádřeny.

Tabulka 1: Hmotné motivace – průměry

	Aktuální motivace	Požadované motivace
Nemocniční lékárny	55%	21%
Soukromé lékárny	55%	25%
Dr. Max	50%	29%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Nejvíce motivovanými zaměstnanci jsou, z výsledku zpracovaných dat, zaměstnanci nemocničních lékáren. Aktuálně využívají v průměru 55% poskytovaných forem hmotných motivací poskytovaných či nabízených zaměstnavatelem, přičemž by požadovali jen (průměrně) 21% z nabízených hmotných pracovních motivací, uvedených v dotazníku. Komentář respondentky z jedné z nemocničních lékáren, kde byl sběr dat vykonáván, k otázce č.9, anonymního dotazníku, je výmluvný: „*jsm spokojená*“. S téměř shodným výsledkem skončily lékárny soukromé. Rozdíl je v pouze v požadovaných hmotných motivacích, které dosáhly průměru 25%. Z našeho pohledu nejhůře (i když v obecné rovině by byla polovina motivovaných zaměstnanců velkým úspěchem) dopadly, v porovnávání segmentů lékárenského trhu na základě hmotných

motivací, lékárny řetězce Dr. Max. I když zaměstnanci těchto lékáren využívají 50% nabízené či poskytované hmotné pracovní motivace, 29% z nabízených forem hmotných motivací by ještě uvítalo. Komentář další respondentky zmiňuje jednu z forem motivací, která v dotazníku uvedena nebyla a která by zaměstnankyni jedné z lékáren Dr. Max jistě v práci velmi motivovala: „*pracovní smlouva na dobu neurčitou – hlavní pracovní poměr*“.

Tabulka 2: Nehmotné motivace – průměry

	Aktuální motivace	Požadované motivace
Nemocniční lékárny	33%	21%
Soukromé lékárny	14%	15%
Dr. Max	50%	38%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

K vyhodnocení druhé tabulky jsme dospěli stejně, jako u tabulky první. Rozdílem je, že v této tabulce jsme hodnotili průměry aktuálních a požadovaných motivací u nehmotných druhů těchto nástrojů. Nehmotnými formami motivace jsou nejlépe motivováni respondenti lékáren Dr. Max, kteří z nabízených možností v dotazníku, v průměru využívají 50%. 38% ale ještě požadují. Zdaleka nejhůře v tomto směru dopadly lékárny soukromé, kde, v průměru, jen 14% zaměstnanců užívá některou z nehmotných forem motivací. Jen o procento je rozdílný výsledek na druhé straně a to na straně požadovaných nehmotných motivací. Domníváme se, že tento výsledek je způsoben nepoužíváním a nevyužíváním tohoto druhu motivace majiteli a vedoucími soukromých lékáren.

Na následující straně jsou vypracované tabulky, kde jsme shrnuli aktuální hmotné a nehmotné motivace v jednotlivých lékárenských segmentech a doporučení, jaký hmotný či nehmotný pracovní benefit by ještě vedoucí či majitelé lékáren měli vůči svým podřízeným či zaměstnancům využít.

Tabulka 3: Analýza hmotných forem aktuální motivace a doporučení

LÉKÁRNA	NEMOCNIČNÍ	SOUKROMÁ	DR.MAX
AKTUÁLNĚ VYUŽÍVANÉ HMOTNÉ FORMY MOTIVACE	VYSOKÁ MOTIVACE PROSTŘEDNICTVÍ M STRAVENEK A PENZIJNÍHO ČI ŽIVOTNÍHO POJIŠTĚNÍ; VYSOKÁ MOTIVACE PROSTŘEDNICTVÍ M OŠATNÉHO A DOVOLENÉ NAD ZÁKONNÝ NÁROK; TŘINÁCTÝ PLAT; ÚHRADA ČLENSTVÍ V LÉKÁRNICKÉ KOMOŘE	DOVOLENÁ NAVÍC NAD ZÁKONNÝ RÁMEC, VYSOKÁ MOTIVACE PROSTŘEDNICTVÍ M OŠATNÉHO A STRAVENEK; ODBORNÉ A VZDĚLÁVACÍ KURZY; PENZIJNÍ ČI ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ; SLEVY NA NÁKUP V DANÉ LÉKÁRNĚ	VYSOKÁ MOTIVACE PROSTŘEDNICTVÍ M STRAVENEK A DOVOLENÉ NAD ZÁKONNÝ NÁROK; MOTIVACE PROSTŘEDNICTVÍ M OBČERSTVENÍ A NÁPOJŮ; VYSOKÁ MOTIVACE PROSTŘEDNICTVÍ M OŠATNÉHO; SLEVY NA NÁKUP V KONKRÉTNÍ LÉKÁRNĚ; PENZIJNÍ ČI ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ;
DOPORUČENÍ	NOVÉ MOŽNOSTI MOTIVACÍ – ODBORNÉ A VZDĚLÁVACÍ KURZY; ÚHRADA ČLENSTVÍ V LÉKÁRNICKÉ KOMOŘE; TŘINÁCTÝ PLAT	NOVÉ MOŽNOSTI MOTIVACÍ – ODBORNÉ A VZDĚLÁVACÍ KURZY; TŘINÁCTÝ PLAT; ÚHRADA ČLENSTVÍ V LÉKÁRNICKÉ KOMOŘE	NOVÉ MOŽNOSTI MOTIVACÍ – PENZIJNÍ ČI ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ; ÚHRADA ČLENSTVÍ V LÉKÁRNICKÉ KOMOŘE; TŘINÁCTÝ PLAT

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Tabulka 4: Analýza nehmotných forem aktuální motivace a doporučení

LÉKÁRNA	NEMOCNIČNÍ	SOUKROMÁ	DR.MAX
AKTUÁLNĚ VYUŽÍVANÉ NEHMOTNÉ FORMY MOTIVACE	POCHVALA A PROJEV UZNÁNÍ OD MANAGEMENTU; MOŽNOST KARIÉRNÍHO POSTUPU; DOBRÝ KOLEKTIV SPOLUPRACOVNÍK Ů; DOBRÉ VZTAHY S NADŘÍZENÝMI	DOBRÝ KOLEKTIV SPOLUPRACOVNÍKŮ	POCHVALA A PROJEV UZNÁNÍ OD MANAGEMENTU; PODPORA MANAGEMENTU V DALŠÍM VZDĚLÁVÁNÍ; DOBRÝ KOLEKTIV SPOLUPRACOVNÍKŮ DOBRÉ VZTAHY S NADŘÍZENÝMI; ROZŠÍŘENÍ PRAVOMOCÍ V RÁMCI PEACOVNÍ POZICE
DOPORUČENÍ	POCHVALA A PROJEV UZNÁNÍ OD MANAGEMENTU; PODPORA MANAGEMENTU K DALŠÍMU VZDĚLÁVÁNÍ; DOBRÉ VZTAHY S NADŘÍZENÝMI	POCHVALA A PROJEV UZNÁNÍ OD MANAGEMENTU; DOBRÉ VZTAHY S NADŘÍZENÝMI; PÁCE S LIDMI A JEJICH MOTIVACÍ, S OHLEDEM NA VZTAHY	POCHVALA A PROJEV UZNÁNÍ OD MANAGEMENTU; MOŽNOST KARIÉRNÍHO POSTUPU; ZÁJEM MANAGEMENTU O ZAMĚSTNANCE

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

12 ZÁVĚR

Cílem celé bakalářské práce byl vhléd do motivace zaměstnanců ve specifickém tržním segmentu, a to segmentu lékáren. Naší snahou bylo zjistit, jaké formy motivace jsou v lékárnách využívány, s jakými motivačními nástroji je pracováno, v souvislosti s motivací zaměstnanců a v neposlední řadě, jak a čím se cítí být zaměstnanci lékáren, ve kterých jsme prováděli sběr dat kvantitativním dotazníkovým šetřením, motivování a co by je k práci ještě více motivovalo. Naším záměrem také bylo, poskytnout vedoucím či majitelům lékáren zpětnou vazbu, předat jim zjištěné výstupy z dotazníků, aby je mohli využít v praxi a se zaměstnanci efektivněji pracovat v otázce jejich motivace k práci.

V teoretické části práce jsme si vymezili pojem motivace a prostřednictvím publikujících odborníků jsme ho i definovali. Na motivaci jsme nahlédli z psychologického úhlu pohledu, kde jsme zjistili, že k různým motivacím nás vedou hodnoty, které jsou pro nás, v daném místě a čase, důležité a které jsou naprosto subjektivní. Následoval pohled na vývoj teorií motivace pracovního jednání, kde jsme se již zabývali pouze vybranými teoriemi motivace přímo souvisejícími s produktivní částí života člověka – prací. Tyto teorie pracovní motivace jsme si vysvětlili, popsali, a pokud byla možnost, ještě lépe znázornili obrázkem. Teorií pracovní motivace je mnoho, proto bylo záměrem této kapitoly zmínit nejpodstatnější a nejvyužívanější pracovní motivační teorie a zjistit, na základě čeho, jak a jakými prostředky lze zaměstnance motivovat.

Velkou část práce jsme věnovali typům lidí, z pohledu pracovní motivace a některým jejich dělením, dle odborníků. Zjistili jsme se, že s každým člověkem je nutné pracovat individuálně, na základě jeho možností, potřeb, tužeb, práce s podněty, role ve skupině, podle chování v daných situacích atd.

U motivačních technik a faktorů jsme si vysvětlili, jaké jsou pozitivní motivační faktory (úspěch, uznání, náplň práce, odpovědnost a možnost kariérního postupu), jak na člověka působí a jak s nimi pracovat. V následující části práce jsme si popsali motivační proces, na jehož počátku jsou všechny naše potřeby vnímány, jako neuspokojené a cílem veškerého našeho jednání a snažení se je naplnění těchto potřeb.

Pro naši práci byla podstatnou částí kapitola o nástrojích motivace. Veškeré poznatky z této kapitoly jsme následně zužitkovali při vyhodnocování dat anonymního dotazníkového šetření. Nástroje motivace jsme rozdělili na hmotné nástroje motivace

(peníze a vše, co se dá penězi vyjádřit – prémie, dovolená nad zákonný nárok, třináctý plat, stravenky atd.) a nehmotné nástroje motivace (vše, co nelze vyjádřit penězi – sociální vazby a vztahy na pracovišti, postoj managementu vůči zaměstnanci, jako člověku, podpora v dalším vzdělávání atd.).

Část teoretická také obsahovala základní charakteristiku subjektů, ve kterých byl vykonán sběr dat. Sběr dat jsme prováděli ve vybraných lékárnách okresů: Benešov, Příbram, Jihlava a Havlíčkův Brod. Do výzkumu byly zahrnuty všechny tři subjekty lékárnického trhu, tedy lékárny soukromé, lékárny státní (krajské) a lékárny řetězce Dr. Max. V představení každé lékárny, z různých segmentů trhu, jsme nahlédli do její historie, současnosti, zmínili se o aktuálních vedoucích či majitelích jednotlivých lékáren a specifikovali jejich personální obsazení, především na základě nejvyššího dosaženého vzdělání. Nechtěli jsme, aby lékárny, ve kterých jsme sběr dat prováděli, byly vnímány jen jako subjekt, ale aby si čtenář této bakalářské práce uvědomil, že v těchto subjektech pracují lidé, že vedoucí těchto subjektů mají jména a že celé tyto subjekty jsou, v podstatě, živými organismy, které mají nejen své potřeby, ale se kterými se dá i pracovat.

Na začátku části praktické jsme si vysvětlili metodiku a cíle výzkumu, kterými jsme chtěli zjistit, jak a čím jsou zaměstnanci vybraných lékáren motivováni, zdali se cítí být motivováni a co by je k práci ještě více motivovalo. Zdrojem pro kvantitativní empirický výzkum byl anonymní dotazník, který byl, na základě dobrovolnosti, vyplňován zaměstnanci specifikovaných lékáren všech tří segmentů trhu na přelomu roku 2012 – 2013. Hlavním specifickým respondentů, kteří vyplňovali tento dotazník, bylo pohlaví. Vzhledem k tomu, že v lékárnách obecně pracují především ženy, nepřekvapilo nás, že ani ve vybraných subjektech není žádný muž zaměstnán. Tento fakt byl jediným důvodem, proč jsme v dotazníku nepoložili otázku na pohlaví respondenta. Dalšími otázkami v anamnéze dotazníku byly standardní otázky pro primární selekci dotazovaných, jako věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délka praxe v oboru. Další otázky dotazníku již byly směřovány na spokojenost zaměstnanců se stávající výší platu, aktuálně poskytovanými konkrétními formami hmotných i nehmotných pracovních motivací a v souvislosti s nimi možnosti odpovědí, jaké konkrétní hmotné či nehmotné formy motivace by zaměstnanci ještě ocenili k těm stávajícím.

Největší část celé práce je věnována vyhodnocení dotazníku, jeho jednotlivých otázek, zpracování do grafické podoby a krátké hodnocení ke každé otázce a každému výstupu, na základě získaných dat. U první hypotézy jsme měli potvrdit nebo vyvrátit

tvrzení, že hlavní pracovní motivací zaměstnanců lékáren jsou finance (hypotéza č. 1). Tuto hypotézu se nám podařilo vyvrátit, protože zaměstnanci lékáren nemocničních a soukromých v dotazníku uvedli, že pro ně je největší pracovní motivací charakter pracovní pozice. Pouze zaměstnanci lékárenského řetězce Dr. Max uvedli, že jejich největší pracovní motivací jsou finance.

V naprosté většině se respondenti dotazníku shodli na tom, že jsou spokojeni se současnou výší své mzdy (hypotéza č. 2). Hypotéza tedy byla vyvrácena, protože předpokládala, že spokojeni nebudou. Výsledek však byl jednoznačný. Možnost „ano nebo spíše ano“ u otázky „Jste spokojeni s výší své mzdy?“ označilo 100% respondentů nemocničních lékáren, 64% respondentů soukromých lékáren a 89% respondentů řetězcových lékáren Dr. Max.

Další hypotéza (hypotéza č. 3) měla potvrdit, že všichni zaměstnanci, kteří vyplnili dotazník, si jsou vědomi, minimálně jednoho hmotného pracovního benefitu, který jim v současné době poskytuje zaměstnavatel. Tuto hypotézu jsme potvrdit nemohli. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pouze 85% zaměstnanců lékárenského řetězce Dr. Max si je vědomo jakékoli hmotné formy motivace ze strany zaměstnavatele. Jak jsme již zmiňovali u vyhodnocení dané otázky, důvodem může být ošatné, které zaměstnanci získávají spíše od farmaceutických společností, nežli přímo od zaměstnavatele. Zaměstnanci soukromých i nemocničních lékáren odpověděli v 100% případech pozitivně, tedy že si jsou vědomi jakékoli hmotné formy motivace.

Poslední hypotéza, skládající se ze dvou tvrzení, stála před potvrzením nebo vyvrácením. Zaměstnanci lékáren v dotazníkovém šetření rozhodli, že obě hypotézy budou vyvráceny. Pro zaměstnance soukromých lékáren a lékáren řetězce Dr. Max by byl největší hmotnou pracovní motivací 13. plat. Pro zaměstnance lékáren nemocničních jsou to ale odborné a vzdělávací kurzy. První část hypotézy je tedy vyvrácena. V další části jsme se soustředili na nehmotné formy pracovní motivace, kde byla druhá část hypotézy okamžitě vyvrácena. Hlavním nehmotným motivačním faktorem není vztah s nadřízenými, jak jsme se mylně domnívali, ale u nemocničních a řetězcových lékáren projev uznání a u lékáren soukromých dobrý kolektiv spolupracovníků.

Touto bakalářskou prací jsme docílili zjištění aktuální situace, v oblasti motivace, na lékárnách soukromých, nemocničních i řetězcových. Zjistili jsme, jaké hmotné i nehmotné pracovní benefity zaměstnavatelé svým zaměstnancům, v současné době nabízejí a které téměř nevyužívají. Podařilo se nám zjistit, jaké aktuální pracovní benefity jsou pro zaměstnance lékáren více, či méně motivační a

jaké pracovní benefity by dále ocenili. Tato práce může být cenným zdrojem informací pro vedoucí či majitele lékáren, při práci s nástroji motivace a najde praktické využití při tvoření motivačního programu v jednotlivých segmentech lékárenského trhu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010, ISBN 978-80-247-3001-1.
- CLEG, B. *Motivace*, 1. vyd. Brno: CP Books, a. s. 2005, ISBN 80-251-0550-4.
- ČASTORÁL, Z. *Tvůrčí přístup při tvorbě bakalářských a diplomových prací*, 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2012, ISBN 978-80-7452-025-9.
- DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*, 1. vyd. Praha: Linde, s r. o., 2005, ISBN 80-902105-8-9.
- EGGERT, M. A. *Motivace*, 1. vyd. Praha: portál, 2005, ISBN 8073670100.
- FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*, 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, s r. o., 2008, ISBN 978-80-86723-64-8.
- FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, ISBN 978-80-247-2128-6.
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*, 2. rozšířené vyd. Brno: Paido, 2010, ISBN 978-80-7315-185-0.
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*, 4. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2012, ISBN 978-80-7452-024-2.
- MARTINCOVÁ, O. v zastoupení autorů. *Pravidla českého pravopisu*, v Pansofii 4. vyd. Praha: Pansofia, 1997, ISBN 80-901 373-6-9.
- NELSON, B. *1001 způsobů jak motivovat zaměstnance*, 1. vyd. Praha: Pragma, 2009, ISBN 978-80-7205-776-4.
- PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*, Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2003, ISBN 978-80-86723-58-7.
- PINK, D. *Pohon*, 1. vyd. Praha: Nakladatelství Anag, 2011, ISBN 978-80-7263-671-6.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*, 2., doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010, ISBN 978-80-247-3447-7.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2008, ISBN 978-80-247-2100-2.

WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2011, ISBN 978-80-247-3701-0.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave vo Vydavateľstve UK. s. 105. ISBN 80-223-1731-4.

LETOVANCOVÁ, E. *Psychológia a manažmente*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave vo Vydavateľstve UK. s. 108. ISBN 80-223-1725-X.

Seznam použitých internetových zdrojů

DR. MAX. *Vítejte v lékárně Dr. Max*. [online]. 2012 [cit. 2013-02-10] Dostupné z: <http://www.drmax.cz/o-nas/o-spolecnosti>.

EPRÁVO. *Stravenka vs. stravné*. [online]. 4. 5. 2010 [cit. 2013-06-10]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/stravenka-vs-stravne-62081.html>.

EKONOMIKA. *idnes*. [online]. 10. 12. 2012 [cit. 2013-06-10]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/trinacte-platy-rostou-ale-dostava-je-mene-lidi-f4b-/ekonomika.aspx?c=A121210_142809_ekonomika_spi.

FRANČE, V. *Grafologie a psychologie: MBTI Typologie osobnosti* [online]. [cit. 2013-02-06]. Dostupné z: <http://ografologii.blogspot.cz/2007/11/mbti-typologie.html>.

JIHO.CESKAKARIERA. *Naučte se lépe vycházet se šéfem*. [online]. 2001 – 2013 [cit. 2013-06-11]. Dostupné z: <http://jiho.ceskakariera.cz/clanky/?clanek=39>.

KARIERAINFO. *Dobrý pracovní kolektiv alebo seberealizácia?*. [online]. 6. 9. 2011 [cit. 2013-06-11]. Dostupné z: <http://karierainfo.zoznam.sk/cl/1000158/1320050/Dobry-pracovny-kolektiv-alebo-sebarealizacia->.

LEKARNICI. [online]. 31. 12. 2011 [cit. 2013-05-31] Dostupné z: <http://www.lekarnici.cz/O-CLnK/Clenstvi-v-CLnK/Clenstvi.aspx>.

NEMOCNICE RUDOLFA A STEFANIE BENEŠOV, a. s. *Historie nemocnice*. [online]. 2013 [cit. 2013-02-10] Dostupné z: <http://www.hospital-bn.cz/o-nemocnici/historie>.

PLATY. *Analýzy*. [online]. 2. 7. 2012 [cit. 2013-06-10]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/analyzy/lide-dostavaji-v-prumeru-jeden-tyden-dovolene-numeric/50058>.

ŠMÍD, J. *Vznik okresní nemocnice a její činnost v letech 1897 – 1945* [online]. 9. 4. 2009 [cit. 2013-02-10] Dostupné z:

<http://www.onhb.cz/article.asp?nDepartmentID=14&nArticleID=677&nLanguageID=1> .

VODRÁŽKA, Vít *Dějiny lékáren města Havlíčkův Brod* [online]. 1999 [cit. 2013-02-10] Dostupné z: <http://www.onhb.cz/Data/files/historie/Vodrazka-prace.pdf> .

WIKIPEDIE. *Skupinové role*. [online]. 3. 3. 2012 [cit. 2013-02-06]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Skupinov%C3%A9_role.

Seznam ostatních zdrojů

Zdroj: KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave vo Vydavateľstve UK. s. 107. ISBN 80-223-1731-4

Zdroj: KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave vo Vydavateľstve UK. s. 107. ISBN 80-223-1731-4

Zdroj: LETOVANCOVÁ, E. *Psychológia v manažmente*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislavě. 2002. s. 104. ISBN 80-223-1725-X

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: McGregorova teorie X - Y.....	16
Obrázek 2: Složky motivační teorie „Od nevyšpělosti k vyšpělosti.“	17
Obrázek 3: Motivační proces	27

Seznam grafů

Graf 1: Věk respondentů.....	42
Graf 2: Nejvyšší dosažené odborné vzdělání.....	43
Graf 3: Délka praxe v oboru.....	43
Graf 4: Měla by být délka praxe zohledněna v měsíční mzdě?	44
Graf 5: Jste spokojeni s výší své mzdy?	45
Graf 6: Máte pocit spravedlnosti v odměňování ve Vaší organizaci?	45
Graf 7: V čem spočívá Vaše hlavní motivace k výkonu povolání?	46
Graf 8: Poskytuje Vám zaměstnavatel, jako hmotný pracovní benefit, stravenky nebo závodní stravování? Motivovaly by Vás, jako hmotný pracovní benefit k práci, stravenky nebo závodní stravování?.....	47
Graf 9: Poskytuje Vám zaměstnavatel, jako hmotný pracovní benefit, dovolenou nad zákonný nárok? Motivovala by Vás, jako hmotný pracovní benefit, dovolená nad zákonný nárok?	48
Graf 10: Poskytuje Vám zaměstnavatel, jako hmotný pracovní benefit, občerstvení a nápoje? Motivovalo by Vás, jako hmotný pracovní benefit, občerstvení a nápoje?	49
Graf 11: Poskytuje Vám zaměstnavatel, jako hmotný pracovní benefit, pracovní ošacení a obuv? Motivovalo by Vás, jako hmotný pracovní benefit, pracovní ošacení a obuv? .	49
Graf 12: Poskytuje Vám zaměstnavatel, jako hmotný pracovní benefit, odborné a vzdělávací kurzy? Motivovaly by Vás, jako hmotný pracovní benefit, odborné a vzdělávací kurzy?	50

Graf 13: Poskytuje Vám zaměstnavatel, jako hmotný finanční benefit, penzijní či životní pojištění?	
Motivovalo by Vás, jako hmotný pracovní benefit, penzijní či životní pojištění?	51
Graf 14: Poskytuje Vám zaměstnavatel, jako hmotný pracovní benefit, slevy na nákup v organizaci, ve které jste zaměstnání?	
Motivovalo by Vás k práci, jako hmotný pracovní benefit, kdybyste měli slevy na nákup v organizaci, ve které jste zaměstnání?.....	53
Graf 15: Poskytuje Vám zaměstnavatel, jako hmotný pracovní benefit, úhradu členství v lékárnické komoře?	
Motivovalo by Vás, jako hmotný pracovní benefit, kdyby Vám zaměstnavatel hradil členství v lékárnické komoře?.....	54
Graf 16: Poskytuje Vám zaměstnavatel, jako hmotný pracovní benefit, třináctý plat?	
Motivoval by Vás, jako hmotný pracovní benefit, třináctý plat?	55
Graf 17: Poskytuje Vám zaměstnavatel jakékoli hmotné pracovní benefity? ...	56
Graf 18: Setkáváte se v současném zaměstnání s nehmotnou motivací ve formě pochvaly a projevu uznání od managementu?	
Motivovala by Vás k práci pochvala a projev uznání od managementu?	57
Graf 19: Setkáváte se v současném zaměstnání s nehmotnou motivací ve formě podpory managementu k dalšímu vzdělávání?	
Motivovala by Vás k práci podpora managementu k dalšímu vzdělávání?.....	58
Graf 20: Setkáváte se v současném zaměstnání s nehmotnou motivací ve formě možnosti kariérního postupu?	
Motivovala by Vás k práci možnost kariérního postupu?.....	60
Graf 21: Setkáváte se v současném zaměstnání s nehmotnou motivací projevanou jakožto zájem o Vás, jako o člověka?	
Motivoval by Vás k práci zájem managementu o Vás, jako o člověka?	61
Graf 22: Setkáváte se, v současném zaměstnání, s dobrým kolektivem spolupracovníků?	
Motivoval by Vás k práci dobrý kolektiv spolupracovníků?	62
Graf 23: Setkáváte se v současném zaměstnání s dobrými vztahy s nadřízenými?	
Motivovaly by Vás k práci dobré vztahy s nadřízenými?	62

Graf 24: Setkáváte se v současném zaměstnání s možností rozšíření pravomocí v rámci pracovní pozice? Motivovala by Vás k práci možnost rozšíření pravomocí, v rámci současné pracovní pozice?	63
Graf 25: Setkáváte se v současné organizaci s některou z výše uvedených nehmotných forem motivace?	64
Graf 26: Hypotéza 1	65
Graf 27: Hypotéza 2	66
Graf 28: Hypotéza 3	67
Graf 29: Hypotéza 4	68

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hmotné motivace - průměry	69
Tabulka 2: Nehmotné motivace - průměry	70
Tabulka 3: Analýza hmotných forem aktuální motivace a doporučení	71
Tabulka 4: Analýza nehmotných forem aktuální motivace a doporučení	72

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
-----------------------------------	----------

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Úvodní slovo

Vážení pracovníci,

dostává se Vám do rukou anonymní dotazník zaměřený na motivaci zaměstnanců ve Vaší organizace, který je součástí mé bakalářské práce. Výzkum se realizuje v Nemocniční lékárně Benešov, lékárně Centrum Benešov, lékárně Dr. Max Benešov a Příbram, lékárně Heureka a lékárně Farmako v Jihlavě a lékárně U Karla v Havlíčkově Brodě. Týká se v obecné rovině Vaší motivace k práci a zkušenosti s ní v aktuálním zaměstnání. Je tvořen jedenácti otázkami a obsahuje také prostor pro Vaše osobní pracovní postřehy, komentáře, návrhy na zlepšení v této oblasti.

Věřím, že bude výzkum přínosem pro všechny zúčastněné. **(Pokud byste měli zájem o zaslání obecného vyhodnocení výzkumu, kontaktujte mě na e-mailu: L.Soorova@seznam.cz)**

Děkuji za Váš čas a spolupráci s Vámi!

Lucie Soorová

Univerzita Jan Amose Komenského Praha s.r.o.
Specializace v pedagogice: Vzdělávání dospělých

Dotazník

1. Věk

20 – 29 let 30 – 39 let 40 – 49 let 50 – 59 let 60 let a výše

2. Nejvyšší dosažené odborné vzdělání

Farmaceutický laborant Mgr. PharmDr. Jiné

3. Délka praxe v oboru

0 – 3 roky 4 – 10 let 11 – 15 let 16 let a více

4. Domníváte se, že délka praxe by měla být zohledněna v základní měsíční mzdě?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

5. V čem spočívá Vaše hlavní motivace k výkonu povolání? (Prosím, vyberte jen jednu možnost odpovědi.)

Charakter pracovní pozice

Finanční ohodnocení

Pracovní kolektiv

Možnost dalšího vzdělávání

Ohodnocení délky praxe

Pocit uznání a pochvaly

Jistota zaměstnání do budoucna

6. Jste spokojeni s výší své mzdy (včetně osobního ohodnocení a odměn)?

Ano Spíše ano Spíše ne
Ne

7. Máte pocit spravedlnosti v odměňování ve Vaší organizaci?

Ano Spíše ano Spíše ne
Ne

8. Jakých hmotných pracovních benefitů se Vám v organizaci dostává? (Prosím, označte všechny, kterých jste si vědomi.)

Stravenky nebo závodní stravování

Dovolená nad zákonný nárok

Třináctý plat

- Občerstvení, nápoje
- Pracovní ošacení
- Pracovní obuv
- Odborné a vzdělávací kurzy
- Penzijní připojištění či životní pojištění
- Slevy na nákup zboží v organizaci
- Úhrada členství v lékárnické komoře
- Mimopracovní aktivity (večeře, sportovní akce atd.)
- Jiné (prosím, vypište jaké).....

9. Jaké hmotné pracovní benefity by-Vás k práci více motivovaly?

- Stravenky nebo závodní stravování
- Dovolená nad zákonný nárok
- Třináctý plat
- Občerstvení, nápoje
- Pracovní ošacení
- Pracovní obuv
- Odborné a vzdělávací kurzy
- Penzijní připojištění či životní pojištění
- Slevy na nákup zboží v organizaci
- Úhrada členství v lékárnické komoře
- Mimopracovní aktivity (večeře, sportovní akce atd.)
- Jiné (prosím, vypište jaké).....

10. Jaké nehmotné pracovní motivace by-jste ocenil (-a)?

- Pochvala a projev uznání od managementu
- Podpora managementu k dalšímu vzdělávání
- Možnost kariérního postupu
- Zájem managementu o Vás, jako člověka
- Dobrý kolektiv spolupracovníků
- Dobré vztahy s nadřízenými (efektivní komunikace)
- Rozšíření pravomocí v rámci prac. pozice
- Jiné (prosím, vypište jaké).....

11. S jakými z uvedených nehmotných pracovních motivací se v současné organizaci setkáváte?

- Pochvala a projev uznání od managementu
- Podpora managementu k dalšímu vzdělávání
- Možnost kariérního postupu
- Zájem managementu o Vás, jako člověka
- Dobrý kolektiv spolupracovníků
- Dobré vztahy s nadřízenými (efektivní komunikace)
- Rozšíření pravomocí v rámci prac. pozice
- Jiné (prosím, vypište jaké).....

Místo pro Vaše názory:

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lucie Soorová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Motivace zaměstnanců v lékárnách – srovnání lékárny státní, soukromé a řetězcové

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 76

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 11

Vedoucí práce: Ing. Lenka Hanáčková