

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Roman Martínek

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Roman Martínek

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Název anglicky

Motivation as a tool of performance management

Cíle práce

Zpracování nových přístupů k řízení motivačního procesu v organizaci v souvislosti s řešením podpory rozvoje výkonnosti zaměstnanců, případně procesů. Na základě provedených analýz zpracovat návrh řešení potřebných změn v zaměření a ve struktuře motivačního procesu ve vybrané organizaci.

Teoretická část diplomové práce zahrnuje soubor vybraných teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu, uvedených v literárních zdrojích a přístupy autorů odborných publikací k řešení této zkoumané problematiky.

Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně řízení motivačního procesu ve vybrané organizaci a na zpracování návrhu změn řízení motivačního procesu ve vztahu k dosažení vyšší výkonnosti zaměstnanců, případně procesů.

Metodika

Metodika práce je orientována na užití metod analytických a syntetických, na uplatnění induktivních a deduktivních přístupů.

Metody analytické zahrnují techniky dotazníkového šetření, techniky řízeného rozhovoru, techniky analýzy podnikových dokumentů a organizačních norem podniku. S tím souvisí uplatnění induktivních a deduktivních metod.

Syntetické metody jsou orientovány na agregování nových poznatků získaných průzkumem v organizaci, na formulování a modelování navrhovaných změn v motivačním procesu.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, personální řízení, proces motivace, teorie motivace, motivační program, motivační faktory, účinnost motivačních faktorů, výkonnost procesů, výkonnost zaměstnanců, efektivnost procesu motivace.

Doporučené zdroje informací

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, M. Motivace chování. Praha: Triton, 2015. ISBN 978-80-7387-830-6.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1. vydání. Praha: Academia, 2004. 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 3. vydání. Praha: Grada Publishing 2018. ISBN 978-80-247-5515-1

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing 2018. ISBN 978-80-271-0227-3

WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 21. 8. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 02. 04. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Motivace jako nástroj řízení výkonnosti" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 2. 4. 2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Josefu Křížovi, CSc., za odborné vedení, konzultace a cenné rady při psaní této diplomové práce. Zároveň bych chtěl poděkovat zaměstnancům Odboru zdravotnických prostředků za jejich čas a ochotu při poskytování informací. Mé velké poděkování patří také rodině za podporu a trpělivost při psaní práce i po celou dobu studia.

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na problematiku motivace, především na její využití při pracovním procesu. Cílem práce je zhodnocení současného motivačního procesu v organizaci a navržení případných změn tak, aby podporoval a zvyšoval výkonnost zaměstnanců. Cílovou skupinou této práce jsou odborní zaměstnanci Odboru zdravotnických prostředků.

Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část vysvětluje na základě prostudované odborné literatury základní pojmy týkající se řízení lidských zdrojů, motivace obecně, pracovní motivace, motivačních faktorů, teorií motivace a motivačního programu.

Praktická část charakterizuje zkoumanou organizaci, Státní ústav pro kontrolu léčiv, odměňování a hodnocení státních zaměstnanců a současný motivační program. Dále navazuje empirická část, která metodickým postupem podle Clayтона Alderfera zkoumá motivaci v organizaci. Na základě interpretovaných výsledků výzkumu je zpracován návrh změn a doporučení v oblasti motivačního procesu odborných zaměstnanců organizace, který přispěje ke zvýšení jejich výkonnosti a spokojenosti, a tím i vyššího výkonu celého Odboru.

Klíčová slova: řízení, řízení lidských zdrojů, motivace, stimulace, pracovní motivace, zdroje motivace, motivační faktory, proces motivace, teorie motivace, hodnocení, vzdělávání, odměňování zaměstnanců

Motivation as a tool of performance management

Abstract

The diploma thesis is focused on problems of motivation, especially its use during the working process. The aim of this work is to evaluate the current motivation process in the organization and then propose eventual changes in order to support and increase the performance of employees. The target group of this study are specialized employees of the Department of Medical Devices.

The thesis is divided into two parts, a theoretical part and a practical part. The theoretical part explains on the basis of literature read basic concepts related to human resource management, motivation in general, work motivation, theories of motivation and motivation program.

The theoretical part is followed by a practical part, where besides of other things is specified the chosen organization, the State Institute for Drug Control, remuneration and evaluation of civil servants, including description of its current motivational program. Then follows the empirical part, which is the Clayton Alderfer methodological procedure of motivation in the organization. Based on the interpreted results of the research, a proposal of changes and recommendations in the area of motivation process of specialized employees of the organization is elaborated, which will help to improve their job performance and satisfaction and thus higher performance of the whole Department.

Keywords: management, human resources management, motivation, stimulation, work motivation, sources of motivation, motivation factors, motivation process, theory of motivation, evaluation, training, employee compensation

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	16
3.1.2 Lidské zdroje.....	17
3.2 Motivace.....	18
3.2.1 Vymezení pojmu motivace	19
3.2.2 Proces motivace	20
3.2.3 Typy motivace	22
3.2.4 Zdroje motivace	24
3.2.5 Poruchy motivace	26
3.3 Teorie motivace.....	27
3.3.1 Teorie zaměřené na obsah.....	28
3.3.2 Teorie instrumentality	33
3.3.3 Teorie zaměřené na proces	33
3.4 Pracovní motivace	36
3.4.1 Hodnocení pracovního výkonu	38
3.4.2 Odměňování zaměstnanců	39
3.4.3 Systém odměňování	41
3.4.4 Péče o zaměstnance	42
3.5 Motivační program.....	44
4 Vlastní práce	47
4.1 Státní ústav pro kontrolu léčiv	47
4.1.1 Výběrové řízení.....	49
4.1.2 Úřednická zkouška zaměstnanců Ústavu.....	51
4.1.3 Vzdělávání zaměstnanců Ústavu	52
4.1.4 Odměňování státních zaměstnanců.....	54
4.1.5 Hodnocení státních zaměstnanců.....	55
4.2 Charakteristika Odboru zdravotnických prostředků	56
4.3 Stávající motivační program Ústavu	57
4.4 Vlastní empirické šetření.....	62
4.4.1 Struktura dotazníku	62

4.4.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	63
5	Výsledky a diskuse	88
5.1	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	88
5.1.1	Základní informace o respondentech.....	88
5.1.2	Pracovní podmínky, náplň práce, komunikace ve firmě	89
5.1.3	Hodnocení výkonu, odměny a kariérní růst.....	91
5.1.4	Současný motivační program.....	93
5.2	Návrhy řešení	94
6	Závěr.....	101
7	Seznam použitých zdrojů	105
7.1	Knižní zdroje.....	105
7.2	Internetové zdroje.....	108
7.3	Interní zdroje	108
8	Přílohy	110
8.1	Organizační struktura Ústavu k 1.1.2020.....	110
8.2	Dotazník pro zaměstnance Odboru zdravotnických prostředků	111

Seznam obrázků

Obrázek 1	Obecný úkol řízení lidských zdrojů	17
Obrázek 2	Proces motivace.....	21
Obrázek 3	Faktory ovlivňující motivační proces.....	22
Obrázek 4	Maslowova hierarchie potřeb	29
Obrázek 5	Složky celkové odměny	40
Obrázek 6	Organizační schéma Státního ústavu pro kontrolu léčiv	49

Seznam tabulek

Tabulka 1	Uspokojení potřeb zaměstnanců s využitím Maslowovy pyramidy	31
Tabulka 2	Hygienické a motivační faktory.....	32
Tabulka 3	Výběrová řízení Ústavu za rok 2018	51
Tabulka 4	Přehled průběžného vzdělávání zaměstnanců Ústavu v roce 2018	54
Tabulka 5	Hodnocení pracovního prostředí.....	72
Tabulka 6	Nejčastěji využívané benefity	82
Tabulka 7	Další možné benefity	85

Seznam grafů

Graf 1	Otázka z dotazníkového průzkumu č. 1	64
Graf 2	Otázka z dotazníkového průzkumu č. 2	65
Graf 3	Otázka z dotazníkového průzkumu č. 3	66
Graf 4	Otázka z dotazníkového průzkumu č. 4	66
Graf 5	Otázka z dotazníkového průzkumu č. 5	67
Graf 6	Otázka z dotazníkového průzkumu č. 7	68
Graf 7	Otázka z dotazníkového průzkumu č. 8	69

Graf 8 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 9	70
Graf 9 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 10	70
Graf 10 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 12	71
Graf 11 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 14	72
Graf 12 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 16	73
Graf 13 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 17	74
Graf 14 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 18	75
Graf 15 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 20	76
Graf 16 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 21	77
Graf 17 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 23	78
Graf 18 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 24	79
Graf 19 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 25	80
Graf 20 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 30	81
Graf 21 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 31	82
Graf 22 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 33	83
Graf 23 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 37	86
Graf 24 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 39	87

1 Úvod

Motivace je v dnešní době nerozlučnou součástí řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů představuje cílený a komplexní přístup k zaměstnávání a rozvíjení lidí v organizaci. Je tedy důležité, aby organizace měla, mimo jiných výrobních faktorů, také správně motivované zaměstnance. Právě lidské zdroje nejsou tak lehce nahraditelné jako ostatní výrobní faktory, jsou brány jako důležitý faktor pro naplňování firemních cílů, a proto jsou náklady na ně dominantní položkou. Úspěšnost každé organizace je tedy jednoznačně závislá na zaměstnancích. Vyjma vyhledávání a získávání nových zaměstnanců by se mělo oddělení lidských zdrojů zaměřit i na motivování a udržení stávajících zaměstnanců. Efektivní motivací může docházet ke zvýšení výkonnosti pracovníků, ale i k odstranění problémů spojených s neodpovídající kvalitou jejich práce, snižování pracovní absence či fluktuace.

Již dávno neplatí, že je zaměstnanec motivován pouze výší svého platu či mzdy, každého zaměstnance motivuje něco jiného. Někdo upřednostňuje finanční odměnu, jiní naopak nefinanční v podobě povýšení, uznání či pocitu, že ho práce naplňuje a má smysl. Všechny organizace se zajímají o to, co a jak udělat, aby došlo k trvale vysoké úrovni výkonu lidí. Často však při tom dochází k tomu, že manažeři motivují zaměstnance bez znalosti jejich motivačního profilu. Motivace pracovníků se řadí mezi nejsložitější manažerské úkoly, při kterých často dochází ke zbytečným chybám. Jednou z nejčastějších chyb je zaměřování se pouze na finanční odměny a přehlížení ostatních nástrojů motivace. Ačkoliv jsou finanční odměny jedním z nejžádanějších benefitů, nemusí vždy vysoký plat či mzda zaručit vyšší pracovní výkon. Výše mzdy nebo platu je obvykle důležitá v případě, kdy organizace získává nové zaměstnance. Pro zaměstnance, kteří jsou na daném pracovním místě již delší dobu, jsou důležité i další benefity, jako je uplatnění vlastních znalostí a dovedností, možnost rozhodovat, pracovat samostatně, komunikace a vztahy na pracovišti, zajímavost a náplň práce, možnost dalšího kariérního rozvoje a vzdělávání atd. Právě správně nastavený systém odměn, finančních, nebo nefinančních, je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace. Nutnosti efektivní motivace si jsou vědomi také někteří zaměstnanci, kteří zohledňují tento faktor i při samotném výběru zaměstnavatele. Pro zájemce o zaměstnání je důležitá nejen mzda, plat nebo další benefity, ale s rozvojem individuality lidské bytosti je důležitá i otázka seberozvoje, společenského uznání a prestiže.

Motivace je tedy práce s lidmi a o lidech, činnost, jež pozitivně ovlivňuje celou společnost, tým nebo jedince. Motivace se stala světovým tématem, díky čemuž dochází k efektivnějšímu využívání zdrojů a větší úspěšnosti podniků.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza současného stavu a způsobu motivace odborných zaměstnanců Odboru zdravotnických prostředků Státního ústavu pro kontrolu léčiv a identifikace motivačních faktorů, které působí na zaměstnance a jejich následné zhodnocení. Výsledkem zhodnocení této analýzy bude navržení zlepšení řízení motivačního procesu, které by mělo pomoci ke zlepšení motivace zaměstnanců a tím i přispět ke zvýšení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců, ale i celé organizace. Dílčím cílem práce je studium odborné literatury a představení základních teoretických poznatků týkajících se motivace, které následně budou využity pro potřeby empirického šetření.

2.2 Metodika

Diplomová práce bude rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část práce bude zpracována na základě literární rešerše analýzou odborných literárních pramenů a přístupů jednotlivých autorů odborných publikací, zabývajících se problematikou lidských zdrojů, motivací a pojmů s ní souvisejících. V úvodu literární rešerše budou vysvětleny pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, dále základní pojmy motivace a stimulace, nejdůležitější teorie motivace, pracovní motivace a na závěr bude uvedena problematika týkající se motivačního programu organizace.

V praktické části práce budou využity zejména metody analýzy, syntézy, indukce a dedukce. V první fázi praktické části bude charakterizován Státní ústav pro kontrolu léčiv a Odbor zdravotnických prostředků. Dále bude analyzován současný stav motivačního systému a charakterizovány motivační faktory se zaměřením na motivační program. Tyto informace budou čerpány z interní dokumentace, směrnic organizace a osobní komunikace s odpovědnou osobou. Následovat bude kvantitativní výzkum provedený prostřednictvím dotazníkového šetření, a to elektronickým dotazováním. Tato metoda bude zvolena z důvodu snadné a rychlé distribuce směrem k respondentům a také z důvodu efektivního vyhodnocení výsledků. Dotazník se bude týkat především motivace pracovníků a bude rozdělen do několika částí s různým zaměřením. Forma dotazníku, jeho srozumitelnost a správnost bude před odesláním odborným zaměstnancům otestována na několika

respondentech metodou pilotáže. Otázky budou formulovány tak, aby na základě jejich zodpovězení došlo k získání potřebných dat pro splnění hlavního cíle práce. Dotazník bude složen z otevřených, uzavřených a polouzavřených otázek a dále z filtračních, škálových a výčtových otázek pro zhodnocení určitých faktorů. Cílovou skupinou jsou odborní zaměstnanci Odboru zdravotnických prostředků Státního ústavu pro kontrolu léčiv, kteří budou e-mailem informováni o možnosti anonymního vyjádření k motivačnímu šetření. V e-mailu bude přiložen odkaz na internetový server vyplnito.cz, na kterém bude dotazník vytvořen. Velikost vzorku bude stanovena na 30 osob, z důvodu zaměření dotazníku na odborné pracovníky. Sběr dat bude probíhat jeden pracovní týden. Dotazníkové šetření bude vyhodnoceno za pomoci kvantitativní analýzy, jež statisticky vyjádří odpovědi zúčastněných zaměstnanců. Ty budou následně, pro lepší přehlednost, graficky vyobrazeny na grafech i s procentuálním vyjádřením.

V závěrečné části práce bude na základě agregovaných poznatků zpracován návrh změn a doporučení v oblasti motivačního procesu zaměstnanců pro dosažení vyšší výkonnosti jednotlivých zaměstnanců, což povede k vyšší výkonnosti a úspěšnosti celé organizace.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů vznikl odvozením z anglického *human resource management (HRM)* a použit lze ve dvou významech. První z nich označuje personální práci – personalistiku, která je zaměřena na vedení a řízení lidí v podniku. Druhý význam označuje nynější koncepci personální práce a přístupy k řízení a vedení lidí v podniku (Šikýř, 2014).

Dle Armstronga může být řízení lidských zdrojů vymezeno jako strategický, promyšlený a logický přístup k řízení lidí, kteří jsou nejhodnotnější prvek podniku. Jelikož jsou jeho součástí a pomocí nich, individuálně či kolektivně, organizace dosahuje hospodářských cílů (Armstrong, 1999).

Naopak podle Koubka nejnovější pojetí řízení lidských zdrojů představuje personální práce, která se začala vytvářet v průběhu 50. a 60. let v zahraničí. Řízení lidských zdrojů se stalo nejvýznamnější součástí podniku, je jádrem a nejdůležitější úlohou vedoucích pracovníků při řízení podniku. Personální práce vyjadřuje význam lidské pracovní síly a člověka jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru fungování podniku (Koubek, 2015).

Kociánová (2010) uvádí, že řízení lidských zdrojů zdůrazňuje zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním úkolem vrcholového managementu jako součást procesu strategického plánování podniku.

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co se týká řízení lidí a zaměstnávání v podnicích. Konkrétně se zabývá činnostmi, které souvisí se strategickým řízením lidských zdrojů, znalostí, lidského kapitálu, rozvojem a společenskou odpovědností podniku, zajištění lidských zdrojů (opatření nových zaměstnanců, plánování lidských zdrojů a talentů), řízení pracovního výkonu, rozvoj, vzdělávání a odměňování zaměstnanců, poskytování služeb zaměstnancům a péče o zaměstnance. Řízení lidských zdrojů je zajištěno pomocí architektury a systému řízení lidských zdrojů, personalistů, personálního oddělení a liniových manažerů. Často se lze setkat s kritikou označení lidí jako zdroje, tím se člověk dostává na úroveň materiálu, peněz nebo jiného výrobního faktoru. Proto se jako druhá možnost využívá pojem „řízení lidí“, avšak „řízení lidských zdrojů“ je navzdory kritice v dané souvislosti nejvíce používaný (Armstrong, 2015).

3.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je směřovat k tomu, aby byl podnik výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Tento úkol je možné zajistit pouze neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, které má podnik k dispozici – finanční zdroje, informační zdroje, materiální zdroje a lidské zdroje.

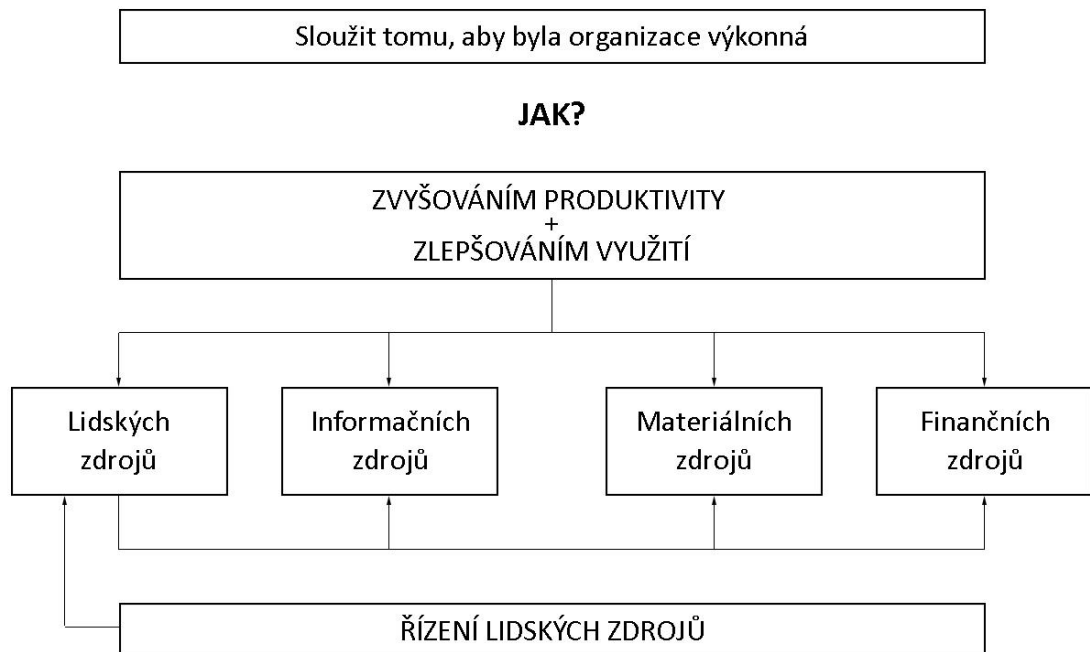
Řízení lidských zdrojů je zaměřeno především na hlavní tradiční úkoly:

- Usilovat o zařazování vhodného člověka na danou pozici.
- Optimální využívání pracovních sil ve firmě.
- Formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů ve firmě.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace – jednotlivců i kolektivu.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobrého jména organizace.

Avšak v dnešní době se objevují názory, že řízení lidských zdrojů by mělo být více zaměřené na hlavní úkoly s odlišně nastavenými prioritami, než tomu bylo doposud:

- Zlepšení kvality pracovního života.
- Zvýšení produktivity.
- Zvýšení spokojenosti pracovníků.
- Zlepšení rozvoje jednotlivých pracovníků i kolektivu.
- Zvýšení připravenosti na změny.

Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2015

Při vykonávání těchto hlavních úkolů se řízení lidských zdrojů zaměřuje na aktivity, ve kterých se dbá na pružnost a efektivitu podniku, formování efektivních pracovníků podniku. Důraz je kladen také na péči o pracovníky a vzájemné zdravé vztahy v podniku. Důležitá je také intenzivní komunikace v podniku mezi zaměstnanci a vedením podniku (Koubek, 2015).

3.1.2 Lidské zdroje

Kvalitní fungování lidského faktoru je jeden z nejvýznamnějších faktorů, který ovlivňuje to, zda je firma úspěšná či neúspěšná v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství. Již počátkem formování bylo personální řízení pokládáno za nedílnou a důležitou součást procesu řízení, jeho nedostatky měly negativní dopad na kvalitu fungování podniku (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Lidské zdroje jsou tvořeny lidmi, jejich kvalifikací, motivací, vzděláním či nabídkou práce. Dříve používaný pojem pracovní síla, který je spojen s průmyslovou revolucí, je nahrazen současným termínem lidské zdroje. Lidské zdroje jsou faktor, který je tvůrčí a nepostradatelný v každé organizaci. Je na něm závislá výkonnost celé organizace.

Z hlediska variabilních nákladů jsou lidé velmi nákladným zdrojem. Je nutné vyplácet mzdy, náklady na vzdělávání, zdravotní a sociální pojištění a platit ostatní výdaje. Z celkových nákladů se variabilní náklady na lidské zdroje pohybují v rozmezí od 20 % až 50 %, avšak je potřeba brát tyto výdaje jako investice, které budou firmě v budoucnu generovat zisk. V případě hromadného propouštění zaměstnanců podniku klesnou variabilní náklady, ale v následujících měsících či letech bude podnik strádat (Tomšík, Duda, 2011).

3.2 Motivace

Prakticky každý den lze slyšet nebo vidět slovo motivace či motivovat. Tato slova se nepoužívají pouze v odborném jazyce, ale čím dál častěji se objevují i v běžném životě (Dvořáková, 2007). Motivace je síla, která aktivuje, udržuje a směřuje lidské chování. K dosažení vysokých výkonů je potřeba dostatečně motivovat lidi. Motivace, vedení a řízení dobrých zaměstnanců jsou základním předpokladem pro pokrok v organizaci a konkurenční výhodou před ostatními organizacemi. Dobře motivovaní lidé jsou ochotni vynaložit více úsilí a dobrovolně udělat více, než se od nich očekává. Proto je v dnešní době motivace zaměstnanců jedním z nejdůležitějších předpokladů k úspěšnému vedení organizace, jak ze strany přímých nadřízených, tak i managementu.

Motivaci lze popsat jako vnitřní hnací sílu, která má selektivní a energizující roli a je cílově zaměřená na úsilí (Deiblová, 2005). Slovem motivace se zpravidla označuje proces a jeho výsledek – skutečnost, že se něco děje, někdo na někoho nějak působí, nebo fakt, že něco existuje. Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu právě k nějakému výkonu nebo typu chování (Plamínek, 2015).

Motivace je psychologický proces, jenž aktivuje lidské chování, udává mu směr a účel. Je interní hnací silou, která vede člověka k dosahování osobních a organizačních cílů. Lidské chování je takřka vždy něčím motivováno. Navíc je také ovlivňováno kulturními, biologickými a situačními aspekty (Hájek, 2006).

Motivace vyjadřuje ochotu lidí vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Motivace objasňuje, proč se lidé chovají určitým způsobem a proč jsou aktivní. Aktivitu a chování lidí determinují vnitřní motivy a vnější stimuly (Šikýř, 2014).

Sama motivace nemůže úspěšně fungovat bez existence mezilidských vztahů, v nichž dominuje férovost a důvěryhodnost. Klíčem k úspěchu v řízení nejsou jakékoli triky, ale

spíše se jedná o to, aby vedoucí pracovníci dbali na rozvoj svých spolupracovníků a vytvářeli v organizaci ideální pracovní podmínky (Niermeyer, Seyffert, 2005).

Pracovní úloha je plněna buď vlivem vnějších podnětů, které se označují pojmem stimuly, nebo vlivem vnitřních pohnutek, tedy motivů. Přičemž obojí může působit společně a navzájem se posilovat. Dojde-li k vyvolání ochoty něco udělat pomocí vnějších stimulů, označujeme tento děj slovem stimulace. Pokud k vyvolání této ochoty využijeme v člověku již preexistující vnitřní motivy, jedná se o motivaci. U vnějších stimulů hraje klíčovou úlohu při vzniku žádoucího chování vnější situace, naopak u vnitřních motivů je klíčovou úlohou vnitřní svět motivovaného člověka (Plamínek, 2015).

3.2.1 Vymezení pojmu motivace

Slovo motivace vychází ze slova motiv, to je odvozeno z latinského *movere*, které znamená pohyb, hýbat. Motiv tedy představuje něco, co nás uvede do pohybu. Motivaci člověka lze porozumět jako souboru faktorů, které představují vnitřní hnací síly jeho činností a mají vliv na jeho prožívání a jednání. Samotné motivy mohou být odlišné a mohou se pohybovat od vědomého souhlasu k nevědomí (Adair, 2004). Pro slovo motiv existuje v českém jazyce výstižný ekvivalent pohnutka. Motivaci lze definovat jako souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního (Plháková, 2004).

Nakonečný (1998) nejprve vymezuje rozdíl mezi pojmy motivace a motiv. První z nich vyjadřuje proces, k jehož zahájení je zapotřebí nějakého výchozího motivačního stavu. Motivace reflektuje nějaký nedostatek v sociálním či fyzickém bytí člověka, ten pak vědomě nebo nevědomě směřuje k odstranění tohoto nedostatku a následně k prožití jistého druhu uspokojení. Motiv pak vyjadřuje obsah toho uspokojení, je hypotetickou dispozicí.

Robbins a Coulter (2004) definují slovo „motiv“ jako základním pojmem teorie motivace. Pokaždé mluvíme o motivech nějakého rozhodnutí či aktivity. Motivory jsou jinými slovy důvody a pohnuty jednání.

Milan Nakonečný ve své publikaci uvádí, že motivace vyjadřuje rozpory mezi tím, co jednotlivec prožívat touží, a tím, co aktuálně prožívá. V tomto smyslu, pak motivace vyjadřuje nějaké nedostatky v biosociálním či psychofyzickém bytí subjektu, ten se pak

svým chováním snaží tyto nedostatky odstranit. Lze tedy říci, že motivace vyjadřuje stav vnitřní psychické nerovnováhy, člověk se tuto nerovnováhu, její udržení a obnovu snaží odstranit svým chováním a docílit tím psychickou vyrovnanost (Nakonečný, 1996).

3.2.2 Proces motivace

Proces motivace je založen na řadě teorií motivace, ty mají za cíl detailněji vysvětlit, co vlastně motivace je.

Motivační proces vychází z těchto tří složek motivace: směr, vytrvalost a úsilí. Organizační jednotu a ani manažera nezajímá pouze motivace. Musí zajistit, aby lidé, kteří mají v organizaci vykonávat lepší výkony vedoucí k efektivnějšímu plnění cílů, znali úkoly a cíle, které je potřeba splnit. Je také důležité, aby měli potřebné znalosti, schopnosti a kvalifikaci, ale také potřebné prostředky a nástroje k plnění těchto úkolů. Zásadní je také zvyšování kvalifikace a investice do pracovních nástrojů a prostředků stanovení cílů.

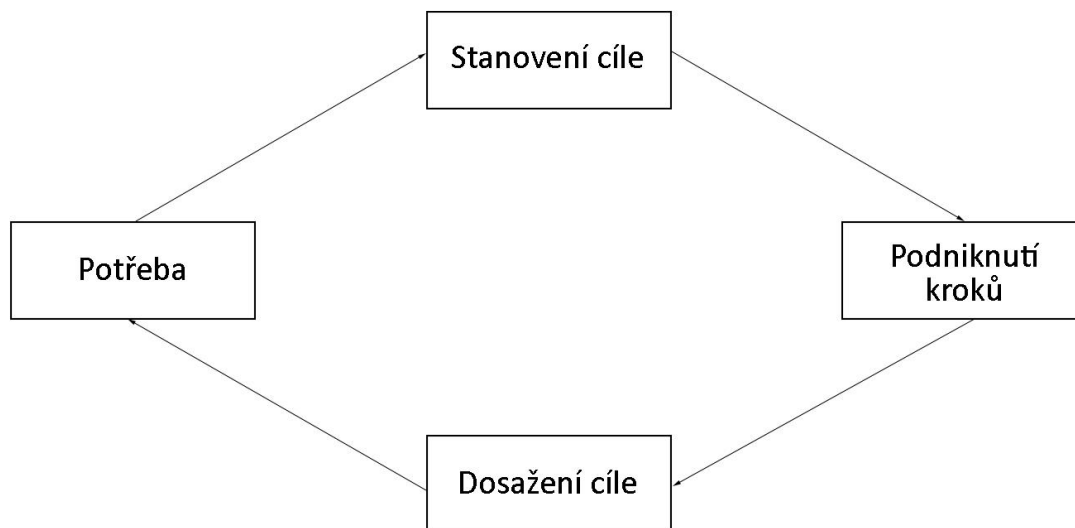
Z hlediska manažera se proces stanovení cílů skládá z pěti kroků:

- diagnostika připravenosti ke stanovení cílů,
- příprava ke stanovení cílů,
- realizace – soustředění na atributy cílů – cíle musí být jasné a kvantifikovatelné,
- kontrola, modifikace cílů,
- konečná kontrola (Duchoň a Šafránková, 2008).

Proces motivace má cyklickou povahu. V počátku je motivační napětí, které je způsobeno porušením vnitřní rovnováhy, nastane stav nedostatku či nadbytku, a je třeba rovnováhu obnovit. Toto motivační napětí vznikne tehdy, pokud je motiv dostatečně silný, cíl atraktivní a jeho dosažení je za příznivé situace vyhodnoceno jako reálné. Pak člověk dosahuje cíle a uspokojení potřeby (Tureckiová, 2004).

Lidé jsou motivováni, pokud očekávají, že určitá jejich činnost povede k dosažení stanoveného cíle a hodnotné odměny, která uspokojí konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou tací, kteří mají jasně definované cíle a podnikají takové kroky, od kterých očekávají dosažení zvolených cílů (Armstrong, 1999).

Obrázek 2 Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2009

Proces motivace souvisí s potřebami, jak ukazuje model (viz Obrázek 2). Uvedený model naznačuje, že motivace je iniciována mimovolným nebo vědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Prvním krokem jsou potřeby, které vytvářejí přání něco získat či něčeho dosáhnout. Dále jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že tyto cíle a potřeby uspokojí. K dosažení stanovených cílů je potřeba podniknout nezbytné kroky – zvolit vhodné cesty a chování. Pokud dojde k dosažení určitého cíle, je potřeba uspokojena. V případě, že v budoucnu nastane podobná potřeba, pravděpodobně se bude opakovat chování, které vedlo k cíli. Naopak, jestliže cíle není dosaženo, opakování stejných kroků je méně pravděpodobné (Armstrong, 1999).

Motivace nepředstavuje původní lidskou vlastnost, jde o výsledek určitého procesu. Pokud by motivace byla jednou z vrozených lidských vlastností, znamenalo by to, že takto daný motivační stav zůstává po celý život takřka neměnný. Ve skutečnosti naše motivace podléhá velkým výkyvům, které jsou zapříčiněny působením různých faktorů, jež se navzájem ovlivňují, jelikož jsou vzájemně propojeny. Svou roli má zde i faktor času, který vždy vstupuje do naší motivace. Současné poměry, situace nebo stav mohou ovlivnit budoucí motivaci každého jedince (Niermeyer, Seyffert, 2005).

Obrázek 3 Faktory ovlivňující motivační proces



Zdroj: Niermeyer, Seyffert, 2005

3.2.3 Typy motivace

Existují dvě cesty, jak dosáhnout pracovní motivace. První z nich lidé motivují sami sebe tak, že hledají, nalézají a provádí práci, která vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů, nebo která zcela uspokojí jejich potřeby. Druhou možností je, že lidé mohou být motivováni managementem pomocí pochval, finančních odměn, povýšení atd. Tyto dvě cesty lze charakterizovat jako vnitřní a vnější motivaci (Armstrong, 1999).

Vnitřní motivace

Také Urban (2017) rozlišuje dva typy motivace. Mezi vnitřní faktory řadí ty, které souvisejí přímo s prací jako takovou, jedná se o potřeby, které si člověk uspokojí už při výkonu práce. Patří sem **samostatnost**, se kterou může člověk vykonávat svou práci, **nové schopnosti** získané při vykonávání práce, **viditelné výsledky** své práce, které člověk pozoruje a také širší **společenský význam** či smysl práce. Avšak tyto čtyři faktory nemusí působit na všechny zaměstnance stejně.

Samostatnost motivuje především proto, že vychází z přirozené lidské potřeby řídit svou činnost. Samostatnost ovšem neznamená to, že vedoucí pracovníci dají možnost zaměstnancům, aby si o své práci samostatně rozhodovali, ale přenechají jim nějaké rozhodovací pravomoci, které se týkají způsobu vykonávání jejich práce, například si zaměstnanci volí jednotlivé kroky práce a jejich načasování. Poskytnutím zpětné vazby jim

mohou vedoucí pracovníci ulehčit proces rozhodování. Pokud se ukáže, že zaměstnanci dělají správná rozhodnutí, není třeba příliš zasahovat do jejich práce, není-li to nezbytné. Druhým neméně účinným faktorem je možnost rozvíjet si své schopnosti. Tato motivace působí zejména tehdy, když si lidé zvyšují své schopnosti, na kterých jim záleží nebo které posilují jejich sebevědomí. Dalším z vnitřních motivačních faktorů, zpravidla nejsilnějším, jsou viditelné výsledky práce. Lidé chtějí vidět za svou vykonanou práci konkrétní výsledky, které s růstem jejich schopností zvyšují jejich sebevědomí a sebedůvěru. Poslední faktor spočívá v potřebě vykonávat práci, která má širší společenský smysl a význam. Patří sem například činnost pro určité osoby, zákazníky organizace či společnost jako celek. Vnitřní motivaci lze podporovat u většiny zaměstnanců, avšak s výjimkou těch, kteří nemají svou práci rádi (Urban, 2017).

Vnitřní motivace je založena, dle autorů Deci a Ryan (1985), na potřebě být schopný provádět určitou činnost a zároveň svobodně rozhodovat a jednat. Především pokud se jedná o pracovní výkonnosti a dosahování výsledků. Dále popisují vnitřní motivaci jako snahu vykonávat určitou činnost pro ni samotnou, tedy pro uspokojení z této činnosti, pro radost. Vnitřní motivace není zaměřena instrumentálně, ale jedná se o subjektivní zájem, zaujetí pro aktivitu, o tzv. sebezpeňující chování, které vychází z funkční slasti.

Vnější motivace

Vnější motivaci lze označit pojmem stimulace, kdy je vykonávána určitá činnost pod vlivem vnějších podnětů, takzvaných stimulů. Mezi ně se řadí například povyšování, benefity, prémie, prestižní pracovní místo, nebo naopak tresty jako kritika, krácení platu, přeložení a další (Armstrong, 1999). I podle Vebra může být součástí motivace finanční sankce nebo pohrůžka přeřazení zaměstnance na méně kvalifikovanou pozici, pokud by bylo zjištěno porušení pracovní kázně či opakované odvedení nekvalitní práce. Pozitivní finanční stimulace se přesouvá do oblasti přínosů nad rámec běžných povinností (Veber, 2009).

Mezi vnější faktory motivace patří to, co získávají zaměstnanci za svou práci, pokud ji vykonají včas a správně. Jedná se především o mzdy, prémie a bonusy, tedy finanční odměny, ale také zvýšení šancí na povýšení, zvýšení mzdy v budoucnu apod. Patří sem ale i uznání a pochvala, osobní nebo odborná prestiž, která je spojena s místem či prací zaměstnance (Urban, 2017).

Díky své jednoduchosti je stimulace krátkodobě velice efektivní cestou k tomu, jak přimět člověka k nějaké práci. Ovšem je zde riziko, že v okamžiku, kdy dané vnější stimuly přestaneme poskytovat, vykonávání práce se pravděpodobně úplně zastaví či přestane být vykonávána v dosavadní kvalitě (Nöllke, 2004). Také podle Armstronga mohou mít vnější motivátory bezprostřední a výrazný účinek, ale jejich působení nemusí být dlouhodobé. Naopak vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít pravděpodobněji hlubší a déle trvající účinek, jelikož jsou součástí jedince (Armstrong, 1999).

3.2.4 Zdroje motivace

Motivace osoby je tvořena základními zdroji, do nichž se řadí potřeby, hodnoty, návyky, zájmy a ideály. Znalostí jednotlivých složek lze snáze pochopit lidské projevy a jednání. Jejich váha je dána úrovní společenského života, dosaženého vzdělání, míře zkušeností a prostředím ve kterém člověk přetrvává (Růžička, 1994).

Porozumění problematice motivace lidského chování, popřípadě pracovního jednání je významným předpokladem pro možnost, jak efektivně působit na člověka či zaměstnance a účinně jeho chování ovlivňovat. Důležitým předpokladem je také pochopení toho, jak motivace vzniká a z čeho pramení. A také jaké skutečnosti mají vliv na to, že jedinec něco chce anebo odmítá (Bedrnová, Nový, 2007).

Potřeby

Autor Bělohlávek vysvětluje pojem potřeba jako stav nedostatku. Potřeby patří k základním podmínkám existence člověka, chápeme ji jako pociťovaný nedostatek (popř. přebytek) něčeho potřebného pro lidský život. Na potřebu navazuje činnost, která se cílí na odstranění pociťovaného nedostatku (Bělohlávek, 2000). Zjištění potřeb je obtížné, vzhledem k jejich rychlé přeměně, mnohostranné podmíněnosti a dynamičnosti (LEA, 1994).

Členění potřeb dle Bedrnové a Nového:

Primární – potřeby vrozené neboli biologické, jsou spojeny s činností a funkcí lidského těla. Patří sem potřeba potravy, tekutin a vzduchu.

Sekundární – potřeby, které se objevují v průběhu života, je jich většina – naučené potřeby. Potřeby sociální a společenské (Bedrnová, Nový, 2007).

Lidé, předměty i děje přináší do života jedince určitou hodnotu a přispívají k uspokojení potřeb. Jsou-li tyto hodnoty pro život atraktivní, jedná se o „apetenci“, pokud se jim vyhýbáme mluvíme o „averzi“ (Rymešová, Chamoutová, 2001).

Existuje spousta teorií členění potřeb, avšak jednou z nejvýznamnějších je Maslowova hierarchie potřeb, která je podrobněji popsána v kapitole 3.3.1.

Hodnoty

Pro každého jedince může být hodnotné v podstatě cokoliv, záleží to na specifických podmínkách, na osobnosti a životních zkušenostech. Hodnoty významně ovlivňují lidské chování, za obecně platné hodnoty se považuje například zdraví, rodina, přátelství, práce, vzdělání, láska, pravda, svoboda, peníze, úspěch apod. (Bedrnová, Nový, 2007).

V průběhu životního vývoje se každý člověk mění a dochází ke změnám v jeho hodnotovém žebříčku. Vlivem několika různých faktorů není zpravidla možné tyto změny předpovídat. Na základě své osobnosti a životních situacích si člověk libovolně volí a mění své hodnoty (Provazník, Komárková, 2004).

Každý jedinec přiřazuje různým hodnotám odlišnou důležitost. Předpokládá se, že člověk bude více motivován vykonávat činnosti, které jsou podle jeho hodnotové hierarchie důležitější. Tedy těm, které považuje za nadřazené před ostatními. Naopak se bude vyhýbat nebo oddalovat skutečnosti, kterým přisuzuje negativní hodnoty (Bedrnová, Nový, 2007).

Návyky

Návyky jsou považovány za nástroj opakované a automatické reakce na základě zkušeností z minulosti. Návyk je neměnná snaha či motiv provést něco konkrétního v určitých situacích. V běžném životě se s ním můžeme setkat kdekoli, jedná se například o osobní hygienu, stravování či další každodenní aktivity. Základní znakem je, že se obtížně mění. V průběhu výchovy nebo sebevýchovy si člověk vytváří žádoucí návyky, které jsou pozitivní. Avšak si může vytvořit i negativní a nežádoucí návyky, které označujeme jako zlovyky (Růžička, 1996).

Zájmy

Zájmy představují zaměření člověka na určitou oblast aktivit, předmětů či jevů, které jsou charakteristické svou trvanlivostí a zaměřeností. Souvisí s jedincovou činností, při které dosahuje dobrých výsledků. Samotný výčet zájmů není možný vzhledem k tomu, kolik existuje činností, které mohou člověka těšit. Avšak Mikuláščík rozlišuje zájmy na aktivní nebo pasivní a zároveň se tyto zájmy liší svou intenzitou. Dle oblasti zaměření se může jednat o zájmy manuální, sportovní, intelektové, technické, estetické, sociální, sběratelské, výtvarné nebo ekonomické apod. (Mikuláščík, 2015). Zájmy představují tu část struktury osobnosti, kterou je možné nejsnadněji ovlivnit. Lze je zeslabovat, zesilovat i vytvářet záměrným působením, například působením ideálu, vzoru nebo pedagogiky (Říčan, 2007).

Ideály

Ideály jsou lidmi vytvořené názorové či ideové pozitivní představy, ke kterým jedinec vzhlíží a snaží se jich dostáhnout. Velký vliv na ideály jedinec získává ze svého okolí, jsou to nejčastěji rodiče nebo lidé, se kterými se jedinec ztotožňuje (Deiblová, 2005).

Ideál představuje jakýsi myšlenkový obraz něčeho dokonalého, probouzí v člověku motivaci a touhu dosáhnout vysněného cíle, protože většinou svých ideálů nedosáhne. Dosahování cílů se může vztahovat k pracovnímu i osobnímu životu (Provazník, Komárková, 2004).

3.2.5 Poruchy motivace

Poruchou motivace je demotivace, ta vzniká tehdy, pokud člověk vyvíjí aktivitu, která má uspokojit jeho potřebu, ale do cesty se mu postaví nějaká překážka, která činnosti brání nebo ji vůbec neumožní. Neuspokojením potřeby nastává pocit frustrace. Každý člověk se vypořádává s frustrací jinak. A také reakce na frustraci mohou být různé, například se spokojí s menšími cíli, hledají jiné cíle, vzdají se, nebo zesílí své úsilí, aby dosáhli svého cíle a překážku překonali či vybijejí potlačenou energii vztekem. Demotivaci pracovníku a frustraci může způsobit:

- nespravedlivé odměňování,
- hrubé jednání či zesměšňování,

- nezasloužená kritika,
- chaos nebo špatná organizace práce,
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka,
- přílišné zasahování vedoucího do pravomocí podřízených,
- nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům,
- nezájem o nápady podřízených,
- nedostatek práce, pracovních nástrojů, materiálu atd. (Bělohlávek, 2008).

Pojem frustrace je odvozeno od latinského frustrare, což se překládá jako zhatit či zmařit. Hošek, (1999) definuje frustraci jako „situaci zmaru“, kdy je člověku blokován postup k žádoucímu cíli. Frustrace nejsou neobvyklým jevem, motivovaný člověk se v průběhu svého života setkává s překážkami poměrně často (Nakonečný, 1997).

3.3 Teorie motivace

Odborná literatura obsahuje mnoho teorií motivace, ale žádnou z nich nelze stoprocentně aplikovat na každého člověka. Je to dáno tím, že každý jedinec, je jedinečný a nelze přesně říci, jak se bude chovat. Tyto teorie se využívají převážně v manažerské praxi a slouží k pochopení člověka. Motivace není pouze zaměřena na jednotlivé zaměstnance, ale i na celé pracovní týmy a také na celou organizaci. Pro různé osobnosti lidí a situace je možno využít rozdílné podoby motivace.

Studium motivačních teorií pomůže nejen ke zlepšení porozumění problematice motivace, ale též k pochopení chování zaměstnanců a získání dovednosti k ovlivňování jejich pracovních výkonů. Znalost teorií motivace by neměla chybět žádnému vedoucímu pracovníkovi. Motivace je předmětem psychologů již několik desetiletí, avšak nebylo doposud dosaženo shody o jejich zákonitostech, což bychom mohli klást za vinu velkému množství výzkumných modelů (LEA, 1994).

Teorie motivace objasňuje, které faktory ovlivňují cílově orientované chování. Její uplatnění v řízení lidských zdrojů souvisí se zvyšováním angažovanosti – lidé jsou loajální svému podniku, pozici a jsou motivováni k dosahování vyšších výkonů (Armstrong, 2015).

Odlišnosti mezi motivačními teoriemi spočívají například v jejich členění. Bedrnová a Nový (2007) uvádí pět základních výkladových modelů motivace lidského chování: 1. homeostatický model motivace, 2. hédonistický model motivace, 3. aktivační,

pobídkový model motivace, 4. kognitivní, poznávací model motivace, 5. humanistický koncept motivace – teorie potřeb A. Maslowa. U každého modelu se autoři zabývají jejich charakteristickými znaky podle přístupu k motivaci a dle samotného motivování.

Hlavní teorie motivace lze rozdělit do těchto skupin: teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah, teorie zaměřené na proces, Herzbergova teorie dvou dimenzí, teorie týkající se chování, společenskovední teorie, teorie atribuce, teorie vytváření zdrojů. Následně budou představeny tři nejznámější a nejčastěji diskutované motivační teorie (Armstrong, 1999).

3.3.1 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah neboli na potřeby mají za cíl identifikovat faktory, které souvisejí s motivací. Tyto teorie vycházejí z předpokladu, že obsahem motivace jsou potřeby, které jsou neuspokojeny a vyvolávají nerovnováhu. Autory těchto teorií jsou Abraham Maslow, Clayton Alderfer, Frederick Herzberg, Deci a Ryan a David McClelland (Armstrong, 2015).

Maslowova pyramida lidských potřeb

Pro jedince je charakteristické to, že během celého života po něčem touží a snaží se uspokojit své aktuální potřeby. Lidská existence je podmíněna touhou a představou, že prakticky neustále po něčem touží. Ovšem stavu naprostého uspokojení dosáhne jen zřídka, vyjma krátkých okamžiků. Uspokojili jednu touhu, dostane se do popředí další a zabere její místo, jelikož uspokojená touha přestane člověka motivovat. Maslowova pyramida potřeb měla velký vliv na myšlení manažerů. Jejím základem je představa, že člověk není motivován vnějšími podněty, jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb (Adair, 2004).

Abraham Maslow se pokusil lidské potřeby utřídit a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb, tedy stavu nějakého nedostatku. Maslow stanovil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova hierarchie potřeb či Maslowova pyramida (Bělohávek, 2008).

Obrázek 4 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Deiblová, 2005

V konfliktních situacích převládá nižší potřeba nad výše postavenou. Výše postavené potřeby se projeví až poté, když jsou níže postavené potřeby uspokojeny a nasyceny (Wagnerová, 2008). Ovšem kromě potřeby seberealizace, ta nemůže být uspokojena nikdy. Podle Maslowa je člověk „živočich trpící nedostatkem“ a pouze neuspokojená potřeba může motivovat lidské chování. V případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantnější vyšší potřeba. Nižší potřeby nevymizí, stále existují, ale dočasně jako motivátory nepůsobí (Armstrong, 2015).

Maslowova hierarchie potřeb

- **Potřeby fyziologické**, primární potřeby, které jsou potřebné k přežití. Patří sem potřeba vody, potravy, vzduchu atd. Tyto potřeby uspokojuje především mzda za vykonanou práci.
- **Potřeby jistoty, bezpečí** a zdraví, o uspokojení těchto potřeb rozhodují zejména pracovní podmínky a prostředí.
- **Potřeby sounáležitosti (sociální)**, tedy přátelství, lásky, společenského přijetí. K jejichž uspokojení slouží příjemná atmosféra na pracovišti, sociální kontakty či být součástí nějaké skupiny, které vznikají na pracovišti.

- **Potřeby uznání**, například ocenění, prestiž, úspěch, respekt a pozornost od ostatních. Tedy potřeby ega. Pokud jsou uspokojeny, zvyšují sebevědomí a sebehodnocení člověka.
- **Potřeby seberealizace**, ke které se řadí potřeba rozvíjet se, uplatnit své schopnosti a znalosti, získat nové zkušenosti, řešit problémy a být kreativní (Urban, 2017).

Na Maslowa navázal, mimo jiné autory, Clayton Alderfer, který přizpůsobil Maslowovy názory novým poznatkům z výzkumu lidského chování. Alderfer redukoval pět Maslowových úrovní potřeb pouze na tři: potřeby existenční (všechny fyziologické a materiální potřeby), potřeby vztahové (veškeré vztahy k lidem, se kterými jsme v kontaktu), potřeby růstové (zakládají se na práci jedince na sobě a svém okolí). Maslow se domníval, že pokud dojde k uspokojení potřeby, její význam se ztratí. Dle Alderfera sice uspokojením vztahových či existenčních potřeb jejich význam klesá, ale uspokojováním potřeb růstových se jejich význam ještě zvětšuje (Bělohávek, 2008). Tato teorie se také nazývá *ERG Theory* podle anglických názvů: *Existence, Relatedness, Growth*.

V praxi se však Maslowova pyramida lidských potřeb ukázala poněkud naivní. Abraham Maslow byl jako humanistický psycholog přesvědčen, že každý člověk má v sobě skrytou potřebu růstu, rozvíjení potenciálu a následnou seberealizaci v oblasti, kterou si vybral. Myslel si, že uspokojením nižších potřeb spojených s existenčním zabezpečením člověk automaticky přejde k vyšším potřebám. V praxi k tomu nedocházelo. Lidé ve skutečnosti měli jasnou představu o svém životě a cílech, jichž by chtěli dosáhnout, dříve, než dle pyramidy uspokojili nižší potřebu, například finanční zajištění. Další skupinou jsou lidé, kteří uspokojili svou potřebu sounáležitosti, ale nejeví zájem o uspokojení vyšších potřeb (Bednář, 2013).

Tabulka 1 Uspokojení potřeb zaměstnanců s využitím Maslowovy pyramidy

Fyziologické potřeby:	ochrana zdraví, ochranné pomůcky, odstiňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
Potřeby jistoty a bezpečí:	dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnaní do budoucnosti
Potřeba sounáležitosti:	utváření dobrých vztahů na pracovišti, společenské akce
Potřeba uznání a ocenění:	peníze a pochvala
Potřeba sebeaktualizace:	dobře organizovaná práce, která umožní pracovníkovi ukázat své schopnosti a zároveň ho těší

Zdroj: Bělohlávek, 2008

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Další významnou motivační teorií spolu s Maslowovou teorií je Herzbergova dvoufaktorová teorie. Autorem je americký profesor psychologie Frederick Herzberg, který provedl výzkum motivace a pracovní spokojenosti u více než 200 ekonomických a technických pracovníků, tzv. „Pittsburghská studie“ (Deiblová, 2005). Respondenti v tomto výzkumu odpovídali na otázky, co nejvíce ovlivňuje jejich spokojenost či nespokojenost v práci. Vybavovali si zážitky ze své současné či předchozí profesní kariéry a identifikovali s tím spojené dojmy a pocity, kdy se cítili dobře a kdy špatně. V situacích, kdy se respondenti cítili spokojeni, uváděli, při jakých pracovních výsledcích či úkolech k tomu docházelo. V opačném případě pak sdělili, jaké podmínky jim práci ztěžovaly a vyvolávaly nespokojenost (Nakonečný, 1992).

Na základě této studie určil dva na sobě nezávislé faktory – hygienické faktory (dissatisfactory či frustratory) a motivační faktory (satisfactory či motivatory) (Kociánová, 2010). Faktory hygienické mohou vzbuzovat negativní pocity a tím odrazovat lidi od práce. Naopak motivační faktory mohou v lidech vzbuzovat kladné pocity. V ideálním případě nastává mezi těmito dvěma faktory rovnováha, dochází ke střetu všech negativních a pozitivních faktorů, které vede k uspokojení jedince (Forsyth, 2003).

První skupinu tvoří motivatory neboli satisfactory, které vyvolávají spokojenost. Tyto faktory mají vnitřní charakter a zároveň motivují. Souvisí tedy s výkonem vlastní práce

a s obsahovou náplní práce, podmínkami a výsledky jejího zvládnutí zaměstnancem i dosaženým oceněním. Principem je, že pracovní spokojenost je větší, čím více jsou uspokojovány zmíněné faktory (viz Tabulka 2). Motivační faktory, ať už negativní nebo pozitivní, vycházejí z lidské povahy a nabízejí vedoucím pracovníkům ty nejlepší možnosti při zajišťování dobrého výkonu lidí (Forsyth, 2003).

Do druhé skupiny patří faktory, které vyvolávají pracovní nespokojenost, říká se jim hygienické faktory či dissfaktory. Lze je také označit jako „udržovací faktory“ jelikož jsou důležité k zachování přiměřené úrovně spokojenosti (Donnelly a kol., 1997). Hygienické faktory působí jako prevence. Týkají se uspokojování sociálních a nedostatkových potřeb (Tureckiová, 2004). V této skupině jsou všechny faktory vnější, někdy se jim říká faktory prostředí. Jestliže se v těchto oblastech nevyskytují žádné problémy, je po motivační stránce všechno v pořádku. Ale pokud jsou zde problémy, vzniká nebezpečí, že převažující motivační pocity budou oslabeny (Forsyth, 2003).

Dle Herzberga patří mezi udržovací faktory podniková politika a správa, vztahy s nadřízenými a podřízenými, vztahy mezi spolupracovníky na stejné pozici, odborný dohled, také plat nebo mzda, pracovní podmínky, jistota práce a osobní život (Donnelly a kol., 1997).

Tabulka 2 Hygienické a motivační faktory

Motivátory	Hygienické faktory
Zajištění pracovní spokojenosti	Prevence pracovní nespokojenosti
<ul style="list-style-type: none"> • Pracovní úspěchy, • možnost odborného a kariérního růstu, • uznání, • odpovědnost, • osobní rozvoj. 	<ul style="list-style-type: none"> • Firemní politika, • kompetentnost nadřízených pracovníků, • vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými, • pracovní podmínky, • mzda, • jistota pracovního místa, • bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Zdroj: Tureckiová, 2004

Zájmem manažerů by mělo být udržovat hygienické vlivy a pomocí motivátorů zvyšovat výkonost. Pokud dojde k tomu, že některé výše uvedené faktory nejsou naplněny, objeví se u zaměstnance pocity nespokojenosti, frustrace a může dojít ke konfliktům (stížnosti, nízká výkonnost) (Adair, 2004).

Je třeba poznamenat, že ne vždy je zařazení jednotlivých faktorů jednoznačné. Například mzdu či plat zařazuje Herzberg do faktorů hygieny, ale na základě empirických průzkumů je lze považovat i za motivátor. Toto tvrzení platí zejména v případě, kdy je plat (mzda) interpretována jako jedna z forem ocenění pracovního výkonu či pochvaly (Dvořáková, 2007).

Hlavní význam spatřují Bedrnová a Nový (2007) v Herzbergovy motivačně hygienické dvoufaktorové teorii v tom, že pracovní motivace sice má souvislost s pracovní spokojeností, ale spokojenost zaměstnanců nemusí automaticky znamenat jejich motivovanost.

3.3.2 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality se již od druhé poloviny 19. století objevuje v souvislosti s důrazem na ekonomické výsledky a potřebu zracionalizovat práci. Její kořeny je možné najít v Taylorových metodách vědeckého řízení. Instrumentalita je dle Armstronga představa, že pokud udělá člověk jednu věc, povede to k věci jiné. Dle této teorie, bude člověk motivován k práci, v případě, že odměny a tresty budou přímo provázané s jeho skutečným výkonem. Nejhrubší tvrzení této teorie říká, že lidé vykonávají práci pouze pro peněžní odměnu. Tato podoba motivování je založena na systému vnější kontroly, nebere v potaz řadu lidských potřeb a mohou být narušeny neformální vztahy mezi pracovníky (Armstrong, 1999). Do této skupiny přísluší i teorie cukru a biče a teorie X a Y (Robbins & Coulter, 2004).

3.3.3 Teorie zaměřené na proces

Armstrong a Taylor (2015) označují teorii zaměřenou na proces jako kognitivní, jelikož se zabývá tím, jak člověk vnímá pracovní prostředí a způsoby, jak člověk toto prostředí chápe a jak ho interpretuje. V kognitivních teoriích se klade důraz na psychické síly a procesy, které ovlivňují motivaci, stejně jako na základní potřeby. Mezi hlavní teorie zaměřené na proces patří teorie posilování, teorie očekávání, teorie cíle a teorie spravedlnosti (Armstrong a Taylor, 2015).

Teorie posilování

Teorie posilování je nejjednodušší a nejstarší teorií zaměřenou na proces. Na tuto teorii navazuje psycholog, filozof a behaviorista B. F. Skinner s koncepcí operativního podmiňování. Jde o uspokojování potřeb založených na zkušenostech, kdy člověk vnímá, jaké činnosti vedou k dosažení cílů a které nikoliv. Pokud dochází k uspokojování potřeb, činnosti se opakují (Armstrong a kol., 2015).

Neposuzuje se osobnost člověka, ale chování, které je závislé na jeho důsledcích. Vedoucí pracovníci mohou ovlivňovat chování svých zaměstnanců manipulací s důsledky tohoto chování.

Chování může být posilováno:

- Operačním podmiňováním – jsou-li následky určitého chování pozitivní, pracovník ho bude v budoucnu opakovat.
- Pozitivním zpevněním – zpevnování na základě prezentace něčeho příjemného.
- Negativním zpevněním – zpevnování na základě odstranění něčeho nepříjemného.

Chování oslabuje:

- Trestání – podmíněná prezentace nepříjemného nebo odstranění pozitivního.
- Opomíjení – ignorování či neposilování chování (Bělohávek, 2000).

Teorie očekávání

Zakladatelem teorie očekávání neboli expektační, jak je uváděno v odborné literatuře, je kanadský psycholog Victor H. Vroom. Ten pokládá motivaci jako proces řídicí volbu. Dle něj jsou pracovníci při vykonávání práce motivováni k tomu, aby si vybírali mezi různými způsoby chování, například i volbu pracovního tempa. Volba závisí na zaměstnanci, pokud si myslí, že jeho pracovní výkon bude náležitě odměněn, bude více motivován k intenzivnější a rychlejší práci tak, aby získal požadovanou odměnu (Donnelly a kol., 1997).

Vroomova teorie je založena na hodnotnějším, atraktivnějším a přitažlivějším cíli. Čím více bude cíl lákavější, tím více bude růst i intenzita úsilí k jeho dosažení. Tyto cíle může tvořit například vyšší mzda či povýšení. Pokud zaměstnanec tohoto cíle dosáhne, ovlivní to i jeho další snažení, úsilí a výkony v budoucnu (Wagnerová, 2008).

Podstatu teorie očekávání lze vyjádřit pomocí vzorce:

$$M = f(V \cdot E)$$

Přičemž M znamená úroveň motivace. *Valence* (V) označuje subjektivní hodnotu výsledku chování, očekávaného uspokojení, ke kterému směřuje motivované jednání. *Expektace* (E) je očekávání či předpoklad, že dané pracovní jednání opravdu povede k očekávanému výsledku (Kociánová, 2010).

Teorie cíle

Zakladatelé teorie Latham a Locke tvrdí, že pokud se jednotlivým zaměstnancům stanoví konkrétní cíle, které budou sice náročné, ale dosažitelné a přijatelné, zároveň jim bude poskytnuta zpětná vazba na jejich výkon, tak dojde ke zvýšení motivace a pracovního výkonu. Při stanovování cílů je důležitá participace jednotlivců, především při stanovování náročnějších cílů. Důležité je vyšší cíle projednat a odsouhlasit v přítomnosti všech zaměstnanců, aby měli pocit, že se také podílí na závažných rozhodnutích. Tato teorie ovlivňuje řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj (Armstrong a kol., 2015).

Pokud jsou obtížné cíle akceptovány, vedou zaměstnance k mnohem větší výkonnosti než snadné cíle. (Robbins & Coulter, 2004) Locke dále tvrdí, že motivátorem je sám cíl, kterého se člověk snaží dosáhnout, spíše než uspokojení z jeho dosažení. A že dosažení cíle bude více pravděpodobné, pokud budou cíle zveřejněny a stanoveny jednotlivcem (Cole, 2004).

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti amerického psychologa práce J. S. Adamse je založena na principu sociálního srovnávání ve skupinách. Vychází z toho, že se každý pracovník srovnává s ostatními, se kterými pracuje a vnímá spravedlnost a nespravedlnost. Zaměstnanec hodnotí vložené úsilí a dosažené výsledky (například pochvalu, prémie, bonusy) s námahou, kterou vykonal a porovnává je s výsledky a úsilím svých kolegů. Výsledkem je pouze subjektivní hodnocení situace. Jestliže má zaměstnanec dojem, že jeho úsilí vede k jinému výsledku, než ke kterému dospěl jeho kolega, upraví své úsilí

a snaží se dosáhnout stejného či lepšího výsledku. Pokud pracovník subjektivně prožívá nespravedlnost, může dojít k narušení vztahů na pracovišti, snížení výkonnosti a motivace k práci (Wagnerová, 2008). Jestliže zaměstnanec subjektivně pociťuje, že s ním není zacházeno spravedlivě, například nedochází ke spravedlivému odměňování, vzbuzuje to v něm demotivaci, která může vést od menšího pracovního nasazení, absenci v práci, až po úplný odchod z práce. Zaměstnavatel však může nespravedlnost odstranit, například zvýšením mzdy, lepšími benefity, oceněním či pochvalou atd. Tato teorie však neposkytuje žádný postup, jak na pracovišti docílit spravedlnosti v odměňování. Záleží tedy na každém zaměstnavateli, aby vytvořil takové pracovní podmínky, které by přispěly ke spravedlivému odměňování (Donnelly a kol., 1997).

Adams rozlišuje dvě formy spravedlnosti:

- Distributivní spravedlnost – týká se toho, jak se lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přispění v porovnání s ostatními pracovníky.
- Procedurální spravedlnost – týká se toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných organizací v oblastech jako je hodnocení zaměstnanců, disciplinární záležitosti a povyšování (Armstrong, 1999).

3.4 Pracovní motivace

Už od poloviny minulého století se psychologové a odborníci na lidské chování zabývali otázkami motivace. Byly sestaveny první motivační teorie, poté se vědci začali zabývat i průběhem motivačního procesu a jeho pochopením (Tureckiová, 2004). Jako první se motivací v 19. století již zabýval F. W. Taylor, který dospěl k úvaze, že nelze přimět dělníky k vyšší pracovní výkonnosti, pokud jim není zajištěno razantní a dlouhodobé zvýšení platu (Wagnerová, 2008).

Obecných závěrů, které se týkají motivace je možné využít i v pracovní motivaci. Úlohou manažerů je vyvolat u zaměstnanců ochotu, chuť a zájem aktivně se účastnit na činnostech, které jsou v souladu s cíli organizace. Proces pracovní motivace se uskutečňuje prostřednictvím systému odměn a trestů, pomocí stimulů a pobídek (Veber, 2009). Podle Nakonečného (2005) se motivace samotná liší od pracovní motivace tím, že motivace obsahuje psychologické motivy určitého chování, pracovní motivace naopak odpovídá na to, z jakého důvodu lidé pracují.

Naprostá většina lidí tráví velkou část života prací. Z tohoto důvodu je třeba poznat, jestli je práce pro ně pouhý prostředek, jak získat finanční prostředky nebo i něčím více. Primárním důvodem, proč lidé pracují, je potřeba získání peněz důležitých pro lidskou existenci. Pokud jsou finanční příjmy dostatečné, začnou se zajímat o další faktory, které jim může práce přinést, například komunikace s lidmi, získání sebedůvěry, uznání vlastních znalostí a dovedností atd. (Veber, 2009). Také podle Wagnerové (2008) není pracovní činnost pouze zdrojem obživy. Lidé pracují, protože je uspokojuje dosahování pracovních výsledků, sociální postavení, sociální vztahy, uznání, ale i samotný výkon práce. Lidé nevyžadují pouze plat, ale především možnost odborného a společenského růstu.

Pokud chce vedoucí pracovník správně a účinně motivovat své spolupracovníky, je nutné u nich vzbudit zájem, chuť a ochotu se podílet na plnění úkolů, které jsou důležité pro plnění cílů firmy. Vhodnou motivací zaměstnance je spojení jeho osobního zájmu a úsilí s potřebami dané organizace (Vodáček, Vodáčková, 1994).

Pracovní motivace je z hlediska učení více či méně vědomý proces. Pokud si člověk uvědomí určité své motivy a potřeby, zpravidla to působí na jejich pracovní počínání tak, že se uspokojování těchto motivů přemění na zájmy. Deiblová pak rozděluje formy motivace do tří skupin:

- Vědomá a nevědomá motivace,
- Primární a sekundární motivace,
- Vnitřní a vnější motivace (Deiblová, 2005).

Abychom úspěšně motivovali zaměstnance, jsou potřeba splnit dva podstatné předpoklady. První z nich spočívá v porozumění a zvolení správných motivačních faktorů, které jsou v možnostech organizace a odpovídají potřebám zaměstnanců. Druhý předpoklad spoléhá na jejich správné využívání. Aby se motivační faktory staly důležitými nástroji organizace, musí je využívat tehdy a tam, kde je to pro motivaci zaměstnanců i v zájmu organizace na místě (Urban, 2017). Mezi faktory, které mají vliv na pracovní motivaci či demotivaci zaměstnanců patří dle Wagnerové (2008) peněžní odměny, zaměstnanecké benefity, pracovní podmínky a kariérní postup.

Podle autorů Dědiny a Cejthamra (2005) je klasifikace motivace k práci rozdělena následovně:

- **Ekonomické odměny** – plat, sociální výhody, právo na důchod, materiální výhody a zajištění.
- **Vnitřní uspokojení** – vyplývá z povahy vykonávané práce, zájmu o práci a z osobního růstu a rozvoje.
- **Sociální vztahy** – přátelství, práce ve skupině, touha po sdružování, prestiži a závislosti.

Pracovní motivace souvisí s výkonem pracovní činnosti, s výkonem určitého pracovního místa a jemu odpovídající pracovní roli. Jde o ochotu pracovat, o postoj člověka k práci a zadaným pracovním úkolům (Provazník, Komárková, 2004).

3.4.1 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců patří mezi nejsilnější motivační nástroje, které používají manažeři organizace. Pokud je systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, je možné, že bude velmi efektivní metodou pro řízení pracovního výkonu. Pokud by nebyla jeho přípravě a propagaci věnována náležitá pozornost, ztratí veškerý svůj smysl (Bělohlávek, 2008).

Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků znamená posuzování jeho vlastností, názorů, jednání, postojů a vystupování vzhledem k nějaké situaci, ve které se zrovna pohybuje, vzhledem k aktivitě, kterou provádí a vzhledem k ostatním lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu. Zaměstnavatel hodnotí zaměstnance s cílem zjistit, jak zvládá pracovník nároky své pozice a jaká je další možnost z jeho využití v organizaci. Hodnocení pak seznamuje zaměstnance s jeho perspektivou v organizaci, ovlivňuje jeho zájem a diferencuje odměňování.

Hodnocení pracovníků můžeme dělit na:

- **Formální** – periodické, standardizované, přesně zvolená kritéria. Záznamy o hodnocení se ukládají do osobních materiálů zaměstnanců. Provádí se tak často, jak je nutné a nezbytné.

- **Neformální** – průběžné hodnocení pracovníka během vykonávání práce jeho nadřízeným. Nebývá nikam zaznamenáváno, má příležitostnou povahu (Dědina, Cejthamr, 2005).

3.4.2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků a rovněž slouží k ovlivňování jejich pracovní výkonnosti. Vytvoření motivujícího, transparentního a také spravedlivého systému odměňování je úkol pro manažery a speciality na řízení lidských zdrojů v dané organizaci. Systém odměňování by měl být přijatelný zároveň pro zaměstnance i zaměstnavatele a měl by přispívat k vytváření dobrých vztahů v organizaci. Přitom by měl odlišovat výkonné zaměstnance od nevýkonných (Bláha, 2013).

Odměňování je způsob stanovení platů a mezd, případně zaměstnaneckých benefitů. V organizaci je nutné vytvořit systém spravedlivého, přímého a motivujícího odměňování. Zejména v rodinném podniku je žádoucí, aby se zaměstnanci podíleli na jeho vytváření, zavádění a fungování. A také aby se stal společným vlastnictvím a společnou odpovědností majitele, vedení i pracovníků (Koubek, 2011).

Složka odměňování zaměstnanců zahrnuje:

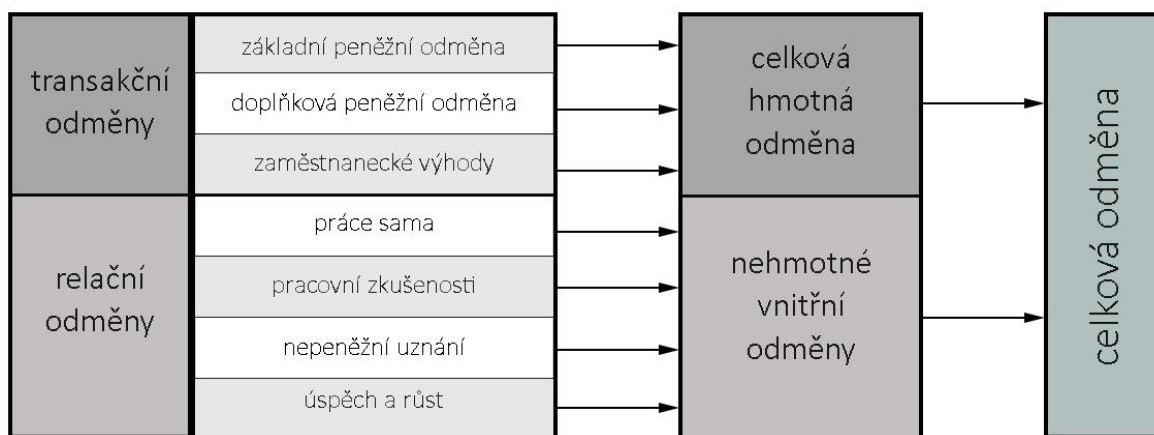
- základní peněžní odměna,
- dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy),
- nepeněžní odměny (ocenění, uznání, osobní rozvoj),
- zaměstnanecké výhody,
- procesy řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2015).

V moderním pojetí řízení lidských zdrojů odměňování neznámá pouze mzdu, plat či další formy peněžních odměn, ale je mnohem širší. Patří sem povýšení, pochvaly a zaměstnanecké nepeněžní výhody. Do těchto odměn mohou patřit věci či okolnosti, které nejsou naprosto samozřejmé, jako určité vybavení kanceláře, kancelář v budově ředitelství atd. Ale čím dál více se mezi tyto odměny řadí i vzdělání poskytované organizací. Těmto odměnám, které má podnik pod kontrolou, se říká vnější odměny. Vedení organizace také věnuje pozornost vnitřním odměnám, ty souvisí se spokojeností pracovníka s vykonávanou

prací a radostí, které mu práce přináší. Vnitřní a vnější odměny tvoří tzv. celkovou odměnu (Koubek, 2015).

Celková odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměn. Zahrnuje všechny nástroje, které má organizace k dispozici a které mohou být použity k vytváření atraktivní hodnotové nabídky pro zaměstnance. Poskytuje talentovaným lidem jasný důvod, proč by měli pro organizaci pracovat (Armstrong, 2015).

Obrázek 5 Složky celkové odměny



Zdroj: Armstrong, 2009

Pokud je koncepce celkové odměny dobře navržena, důkladně implementována a efektivně uplatňována, potom dochází k podpoře strategických cílů, záměrů a hodnot organizace. Koncepce celkové odměny má velký vliv na získání a udržení talentovaných pracovníků (Bláha, 2013).

Osoba, která vykonává určitou práci nebo úkol, je vedena představou, že po její dokončení získá něco, co povede k uspokojení její potřeby. Právě uspokojení těchto potřeb lze chápat jako odměnu. Netvoří ji pouze odměna finanční, ale vše, co je pro zaměstnance příjemné a uspokojí některou z jeho potřeb a dále ho motivuje určitou činnost vykonávat (Urban, 2017). Provasník a Komárková (1996) doporučují, aby byly odměny uděleny co nejdříve po dokončení úkolu, avšak nikdy předem. Zaměstnanec by neměl dostávat odměny automaticky, ale vždy za nějaký výkon. Základem je dodržování spravedlnosti při přidělování hmotných odměn pracovní skupině. V případě nespravedlnosti může dojít ke konfliktu (viz Adamsova teorie spravedlnosti).

Finanční odměny

Hlavním úkolem finančního odměňování zaměstnanců je ocenit výsledek jejich práce, včetně pracovního chování a schopností. Finanční odměna má několik forem, ty nejznámější, které zde budou popsány jsou časová, úkolová a podílová (Koubek, 2015).

Nejčastější formou odměny jsou peníze. Poskytují prostředky, díky kterým lze dosáhnout různých cílů a uspokojit některé potřeby. V případě pravidelného příjmu uspokojují základní fyziologické potřeby, vyšší plat může uspokojovat potřebu prestiže či sebeúcty (Armstrong, 1999). Někteří autoři ale vyjádřili pochybnosti ohledně efektivnosti peněz jako motivátoru k lepší výkonnosti zaměstnanců, protože nedostatek peněz vede k nespokojenosti, naopak jejich dostatek nevede k dlouhodobé spokojenosti. Opačný názor má Goldthorpe a kolektiv, kteří na základě výzkumů z roku 1968 tvrdí, že peníze jsou dominantním faktorem při výběru zaměstnavatele a v případě úvah ohledně setrvání v současném zaměstnání jsou rozhodující (Wagnerová, 2008).

Hodnota peněz jako motivátoru záleží na konkrétním člověku, jeho potřebách a očekávání. Vysoký plat je potřebný k tomu, aby zaměstnanci podávali dobré výkony. Ale rozhodně není jediným motivátorem, a proto nelze očekávat, že pouhým zvýšením platu bude zaměstnanec více motivován k práci (Adair, 2004).

Nefinanční odměny

Nefinanční formy odměn patří mezi významné motivační nástroje. Ačkoliv jsou finanční odměny pro zaměstnance důležité, nefinanční odměny mnohdy představují opravdové ocenění kvalitně odvedené práce. Dle nového přístupu k odměňování je jednou ze složek celkové odměny vedle hmotné odměny i odměna nehmotná. Tato odměna neobsahuje přímé platby, ale jde například o možnost seberealizace v rámci prováděné práce, autonomii, možnost vzdělávání a rozvoje nad rámec současné práce, dobré vztahy na pracovišti, možnost kariérního růstu a další (Bláha, 2013).

3.4.3 Systém odměňování

Systém odměňování a zaměstnaneckých benefitů či výhod slouží jako nástroj motivace pracovního výkonu, avšak může se stát i významným faktorem konkurenceschopnosti organizace při získávání, stabilizaci, podpoře loajality a spokojenosti zaměstnanců. Při navrhování mzdového systému je nutné respektovat legislativní úpravy, které požadují

stejnou odměnu za stejnou práci, dodržení požadavku minimální mzdy, poskytnutí příplatků za práci v noci, přes čas o svátcích či víkendu apod. (Veber, 2009). Peníze mohou poskytovat pozitivní motivaci, nejen z důvodu, že lidé chtějí a potřebují peníze, ale i proto, že je to jasně hmatatelný způsob ocenění. Špatně navržený a vedený systém odměn může naopak působit demotivačně (Wagnerová, 2008).

Podle Dvořákové (2007) představují systémy odměňování pouze jeden z nástrojů lidských zdrojů. Cílem je podporovat uplatnění strategie podniku a rozvoj organizační kultury, působit na získávání a stabilizaci pracovníků, motivovat je ke vzdělávání a rozvoji a také je stimulovat k pracovnímu výkonu. Předtím, než začne být jakýkoliv systém vytvářen, je nezbytné, aby si každá organizace vyjasnila svou filosofii a strategii odměňování.

3.4.4 Péče o zaměstnance

Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké výhody jsou definovány jako takové formy odměn, které podnik poskytuje zaměstnancům pouze na základě pracovní smlouvy. Na rozdíl od mezd či platů nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka (Koubek, 2015). Jedná se o složku odměny, zpravidla nepeněžního charakteru, kterou zaměstnavatel uděluje navíc ke mzdě či platu. Do zaměstnaneckých výhod lze zařadit například různé služby, zboží nebo sociální péči, které by si musel zaměstnanec jinak platit (Dvořáková, 2007).

Armstrong (1999) dělí hlavní typy zaměstnaneckých výhod do následujících kategorií:

- penzijní systémy – nejdůležitější zaměstnanecký benefit,
- osobní jistoty – nemocenské, zdravotní, úrazové či životní pojištění,
- finanční výpomoc – půjčky, slevy na zboží a služby poskytované organizací,
- osobní potřeby – dovolená na zotavenou, péče o děti, finanční a osobní poradenství, posilovny a rekreační pobyty.
- podnikové automobily a benzín – velmi oceňovaný benefit u zaměstnanců,
- jiné výhody – dotované stravování, úhrada za mobilní tarif, kreditní karty,
- nehmotné výhody – charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a vytváří atraktivní pracovní místo pro zaměstnance.

Ačkoli existuje velké množství zaměstnaneckých výhod, ukazuje se, že jen málo zaměstnanců doopravdy ví, jaké benefity firma nabízí a jaké mohou využívat. Organizace často vybírají benefity bez konzultace se zaměstnanci, přičemž zaměstnanci mohou mít zcela jiné představy a potřeby. Pokud firma chce, aby zaměstnanecké výhody působily na zaměstnance motivačně, musí se zajímat o to, které benefity zaměstnanci upřednostňují. Z tohoto důvodu začaly organizace nabízet poměrně oblíbený systém zaměstnaneckých výhod tzv. kafetéria systém, flexibilní systém, ve kterém má každý zaměstnanec možnost navolit si pro sebe nejzajímavější kombinaci výhod či vybrat si již jednu z nakombinovaných možností (Koubek, 2015).

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Lidský kapitál, tedy zaměstnanci, se považuje za nejcennější prvek, který podnik má. Proto je důležité, aby docházelo ke zvyšování kvality lidských zdrojů. K tomu je třeba provázanosti procesů, které vedou k individuálnímu i organizačnímu rozvoji (Dvořáková, 2007).

Rozvoj je souborem činností, které jsou zaměřeny na zvyšování osobního potenciálu jedince. Měl by představovat nepřetržitý proces trvajícím celý aktivní život jedince, zahrnující průběžný růst, vzdělávání a změny. K rozvoji a vzdělávání se tradičně využívá například školení na pracovišti či moderní online kurzy. Avšak mezi rozvojem a vzděláváním není dána jasná hranice. Za určující hledisko lze považovat míru, v jaké se objekt určení stává zároveň subjektem, vědom si vlastní odpovědnosti za svůj rozvoj (Barták, 2007).

Prokázalo se, že zaměstnanci, kteří si jsou vědomi toho, že organizace investuje své prostředky do jejich rozvoje, podávají lepší výkony a jsou celkově více motivováni než ti, kteří nemají možnost se rozvíjet v rámci organizace. Kromě zmíněné motivace má rozvoj a vzdělávání zaměstnanců pro podnik několik dalších významů. Vzděláváním vlastních pracovníků přispívá organizace k rozvoji jejich potenciálu a zvýšení jejich pracovního výkonu, pomáhá udržet krok s konkurenčními podniky a také flexibilně reagovat na stále se zvyšující nároky zákazníků (Marholdová, 2005). Také Peterka (2007) uvádí, že lépe vzdělaní zaměstnanci dovedou poskytovat kvalitnější služby, díky čemuž zákazník získá profesionálnější servis. Tito zaměstnanci jsou lépe finančně ohodnoceni, více motivováni i spokojeni, a proto nedochází tak často k opuštění zaměstnání.

Kariérní růst

Nakonečný (2005) definuje pracovní kariéru jako zaměstnancem úmyslné uskutečňovaný a personálním oddělením společnosti plánovaný služební postup, vývoj zaměstnance. Dále uvádí, že se uplatňuje vnitřní napětí mezi životními ambicemi a skutečnými možnostmi. Jedinec musí mít dostatečné schopnosti ke zvolenému povolání, samotný zájem není zárukou úspěšnosti.

Plánování personálního rozvoje zaměstnanců společnosti souvisí s plánováním vzdělávání, plánováním rozmisťování, plánováním odměňování i plánováním penzionování a propouštění zaměstnanců a východiskem je pro ně hodnocení pracovníků v nejširším slova smyslu – výsledky práce, sociální a pracovní chování, úroveň znalostí a dovedností atd. Při plánování pracovní kariéry jde vždy o individualizovaný plán zpracovaný pro konkrétního zaměstnance. Tento typ se nejčastěji používá zejména u manažerských pozic, případně u dobře řízených organizací pro administrativní a manuální pracovníky (Koubek, 2015).

Řízení kariérního postupu pracovníků je strategickou oblastí personálního řízení spojenou s osobním rozvojem a vzděláváním, hodnocením a odměňováním pracovníků. Zaslouhou řízení kariéry zaměstnanců si podnik zajišťuje nezbytný lidský potenciál do budoucnosti. Kariérní růst zajišťuje zaměstnancům lepší podmínky pro uplatnění na trhu práce (Kociánová, 2010).

Dle Wagnerové (2008) je pro zaměstnance důležitá znalost kariérního postupu. Povýšení je vnímáno odlišně dle okolností. Z výzkumů je patrné, že si zaměstnanci více cení vyšší mocenské pozice ve firmě než vyššího platu. Koubek (2015) uvádí, že pracovníci by měli být informováni o možnostech kariéry v organizaci a zaměstnavatel by měl poskytovat jasnou perspektivu personálního rozvoje. Nejasná perspektiva, kariéra a informovanost vede nejspíše zaměstnance k odchodu z organizace.

3.5 Motivační program

Motivační program je ucelený soubor předpisů, norem a opatření, které povzbuzují a podněcují všechny zaměstnance v příslušném podniku v souladu s podnikovými záměry a cíli. Cílem motivačního programu je aktivně ovlivnit pracovní chování zaměstnanců a vytvořit pozitivní vztah k podniku. Tento program je ve formě vnitropodnikového dokumentu, který vychází z analýzy motivační struktury a strategie podniku

(Mayerová, 1997). Analýza nejčastěji probíhá v rámci průzkumu, který společně s dalšími sociologickými a psychologickými faktory zohledňuje počáteční stav v podniku s přihlédnutím k lidským zdrojům. V průzkumu jsou také identifikovány silné a slabé stránky systému řízení a motivační účinky (Kociánová, 2010). Motivačním programem lze označit veškeré kroky, které jsou založeny na systematickém ovlivňování motivace. Měl by obsahovat všechny důležité faktory, které mají vliv na výkon zaměstnanců. K těmto faktorům se řadí mzda, benefity, odměny, vzdělávání, hodnocení pracovníků, komunikace, vztahy na pracovišti a pracovní prostředí (Dvořáková, 2007).

Motivační program zahrnuje nástroje, které stimulují výkonnost pracovníků. Je součástí personální strategie a personální politiky organizace. Podporuje ochotu zaměstnanců vykonávat práci, jejich výkonnost, spokojenost a stabilitu lidských zdrojů (Kociánová, 2010). Podle autorů Bedrnové a Nového (2007) by měl mít motivační program podniku jasně danou informační základnu, pravidelně aktualizovanou a dostupnou pro všechny zaměstnance. Motivační program podniku by měl usilovat o komplexní a cílevědomé působení na kolektiv zaměstnanců a měl by zahrnovat všechny skutečnosti podnikového dění, které jsou z pohledu zaměstnance závažné. Pokud je motivační program správně zaměřen a respektuje potřeby pracovníků, přispívá ke zvýšení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců a efektivity práce. V opačném případě může docházet k demotivaci zaměstnanců (Duchoň, Šafránková, 2008).

Motivační programy by měly vést k:

- přijetí cílů organizace zaměstnanci, posílení jejich zájmu a podílu na řídicích aktivitách,
- dosažení žádoucích změn v pracovním chování, které by vedly k vyšším pracovním výkonům,
- vylepšení pracovní spokojenosti a vnitřní motivace pracovníků (Tureckiová, 2004).

Tvorba motivačního programu

Tvorba a příprava motivačního programu je výsledkem soustavného a cílevědomého úsilí o zvýšení úrovně řídicí práce. Před tvorbou motivačního programu musí být provedena pečlivá a kvalifikovaná analýza, která má za cíl identifikovat kritická místa v působení organizace (Bedrnová, Nový, 2007). V rámci této analýzy je také potřeba

shromáždit soubor sociálně-ekonomických informací, které ovlivňují tvorbu motivačního programu, mezi ně se řadí například informace o:

- technické, technologické a organizační podmínky práce,
- sociálně-demografické a procesně-kvalifikační charakteristiky pracovníků podniku,
- pracovní prostředí, životní prostředí, pracovní podmínky, vybavení pracoviště,
- systém hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- řízení a vedení zaměstnanců,
- systém personálního řízení a personální práce v podniku,
- péče o pracovníky, sociální a zdravotní péči,
- pracovní spokojenost, záměry a cíle organizace, vztah k práci, názory na informační politiku apod. (Kociánová, 2010).

Motivační program musí vždy vycházet z aktuálních potřeb dané organizace v určitém čase. Důležitým bodem pro vedoucí pracovníky je seznámit všechny zaměstnance organizace s přijatým motivačním programem (Provazník, Komárková, 2004). Jelikož se každá organizace nějak vyvíjí, je potřeba po určité době zhodnotit dosavadní motivační program a případně ho naopak přizpůsobit aktuálním potřebám zaměstnanců (Bedrnová, Nový, 2007).

Dle Dvořákové (2007) existuje 6 kroků při tvorbě motivačního programu:

- zajištění motivační struktury zaměstnanců, faktory spokojenosti či nespokojenosti,
- vyhodnocení aktuální výkonnosti zaměstnanců a porovnání s tou, kterou požadují,
- učení stimulačních nástrojů a podmínek k jejich použití,
- sestavení motivačního programu formou dokumentu,
- seznámení pracovníků přijatým motivačním programem,
- kontrola efektivnosti přijatého motivačního programu, případně provedení úprav.

4 Vlastní práce

4.1 Státní ústav pro kontrolu léčiv

Státní ústav pro kontrolu léčiv, dále jen "Ústav" je správní úřad s celostátní působností zřízený zákonem č. 79/1997 Sb., o léčivech. Jedná se o rozpočtovou organizaci, která je podřízena Ministerstvu zdravotnictví České republiky. Ministr zdravotnictví jmenuje a odvolává ředitele ústavu, zároveň schvaluje statut ústavu. Ústav sídlí v Praze a součástí je dalších 6 regionálních pracovišť, které se nacházejí v Plzni, Českých Budějovicích, Hradci Králové, Brně, Olomouci a Ostravě. Posláním Ústavu je zabezpečit v České republice farmaceuticky jakostní, účinná a bezpečná humánní léčiva a dohlížet na to, aby byly používány výhradně funkční a bezpečné zdravotnické prostředky, doplněné odpovídajícími informacemi. A to v zájmu ochrany zdraví občanů. Ústav je oprávněn v případě ohrožení zdraví zasahovat, uplatňovat sankce a vyžadovat potřebné dokumenty (SÚKL, 2019). V případě zásahu je Ústav povinen informovat laickou veřejnost i všechny dotčené subjekty. Ve svém informačním prostředí například zveřejňují zprávy o závadách léčiv, nežádoucích účincích léčivých přípravků nebo informace o uložených sankcích. Na základě žádosti jsou všechny tyto informace dostupné členským státům Evropské unie (§ 99, § 100, zákon o léčivech).

Ústav má podle zákona o léčivech rozsáhlé pole působnosti. Mezi nejdůležitější kompetence patří vydávání rozhodnutí o registraci léčivých přípravků a vedení evidence registrovaných přípravků. Posuzuje používání léčiv či zdravotnických prostředků, jejich uvádění do oběhu, a v případě ohrožení života o stažení z trhu. Dále se jako dozorový orgán zabývá kontrolou výrobců, distributorů, dovozců, servisů, prodejců a výdejců zdravotnických prostředků a provádí dozor nad reklamou. Úkolem Ústavu je také kontrolovat každé farmaceutické pracoviště, zda dodržují zákon o léčivech (§ 13, zákon o léčivech). Pokud má Ústav důvodné podezření na protiprávní jednání je oprávněn, podle zákona o léčivech, provést kontrolu, která může být neohlášená. Inspektoři mají oprávnění, v případě závažného nedodržení zákona, pozastavit činnost kontrolovaného subjektu (§ 101, zákon o léčivech).

Historie organizace

Státní ústav pro kontrolu léčiv má dlouhodobou tradici, byl zřízen z vyhlášky Ministerstva zdravotnictví 24. 4. 1952 a tím se vyčlenil z organizační struktury Státního zdravotního ústavu a v tento den také došlo k rozšíření činnosti o kontrolu zdravotních potřeb. Avšak jeho historie sahá až do časů vzniku samotného Československa, tedy do roku 1918, kdy vznikl jeho předchůdce Ústav pro zkoumání léčiv. V tomto roce došlo k rozmístění laboratoří do pracovišť na Karlově Univerzitě v Praze. A o několik let později, v roce 1931, se sestěhovaly laboratoře na současnou adresu Šrobárova 48, Praha 100 41.

Od roku 1991 byl Ústavu přiřazen i dozor nad zdravotnickými prostředky a o rok později se přičlenily laboratoře kontroly léčiv, které jsou zaměřeny na kontrolu provozu lékáren, kontrolu kvality a zacházení s léčivými přípravky.

Rok 1997 byl pro Ústav „rokem transformace“, v březnu byl přijat zákon č.79/1997 Sb., o léčivech, který od roku 1998 definoval Ústavu nové úkoly. Změny se týkaly např. pracovních postupů, prováděcích předpisů a činnosti Ústavu, které se soustředily na zajištění bezpečnosti prostředků, které byly již na trhu. Naopak došlo k převedení procesu schvalování nových zdravotnických prostředků pod Ministerstvo zdravotnictví ČR.

V posledních 25 letech docházelo k podstatným změnám v činnosti a kompetenci Ústavu, to se projevilo i v organizační struktuře. Nově byly zařazeny úkoly jako dohled nad reklamou a nelegálním zacházením s léčivými, hodnocení kvality a použitelnosti informací o registrovaných léčivech nebo poskytování informací pro zdravotnické pracovníky a laickou veřejnost (SÚKL, 2019). Všechny tyto informace poskytují webové stránky www.sukl.cz, informace o léčivých a dotazy veřejnosti odborníků je možné vyhledat na portálu www.olecich.cz.

Organizační struktura Ústavu

Organizačně je Ústav rozdělen na ředitele, sekce, odbory a oddělení. V současné době je v čele Ústavu ředitelka Mgr. Irena Storová, MHA, která byla uvedena do úřadu 29. 6. 2018 ministrem zdravotnictví Mgr. et Mgr. Adamem Vojtěchem, MHA. K 31. 12. 2018 bylo Ústavem zaměstnáváno 487 pracovníků, z toho 103 mužů a 384 žen

(SÚKL, 2019). Celé grafické znázornění organizačního schématu Ústavu je uvedeno v příloze 1.

Obrázek 6 Organizační schéma Státního ústavu pro kontrolu léčiv



Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy SÚKL 2019

Ústav je rozdělen na čtyři samostatné sekce, z nichž jsou tři odborné – Sekce registrací, Sekce cenové a úhradové regulace a Sekce dozoru a jednu organizačně-provozní – Sekce servisních a organizačních činností. Do roku 2018 sem patřila i Sekce zdravotnických prostředků, která se změnila na odbor. Všechny čtyři sekce jsou přímo podřízené ředitelce Ústavu. V rozsahu své kompetence jsou všechny sekce a odbory povinny vzájemně spolupracovat při vykonávání úkolů Ústavu, zejména si poskytovat potřebné informace, odborné rady, podklady a dokumenty (SÚKL, 2019).

4.1.1 Výběrové řízení

V případě, že Ústav potřebuje obsadit volné služební místo, musí vypsat výběrové řízení. Výběrového řízení se může zúčastnit současný státní zaměstnanec či jiná osoba, jež splňuje podmínky a předpoklady, které jsou dále uvedeny. Zákon o státní službě předepisuje povinnost zveřejňovat každé nové oznámení o výběrovém řízení na úřední desce a na internetovém portálu Státního ústavu pro kontrolu léčiv. Avšak zákonem není zakázáno využívat další možnosti k tomu, aby Ústav oslovil větší počet uchazečů, a tím zvýšil šanci získat vhodné kandidáty. Zákon v § 25 dále uvádí, jaké náležitosti musí oznámení o výběrovém řízení obsahovat. Patří sem předpoklady a požadavky, jaké by měl uchazeč splňovat, údaje o obsazovaném místě, informace o oboru služby, o tom, zda se jedná o poměr na dobu určitou či neurčitou, popřípadě na jakou dobu trvání, o platové třídě a nakonec datum, do kterého musí být žádost písemně podaná. V případě, že uchazečem je již zaměstnanec, stačí podat písemnou žádost o zařazení na služební místo nebo žádost na jmenování na služební místo představeného. Každá žádost musí být dle § 24 podána písemně v českém jazyce (Zákon o státní službě, SÚKL, 2019).

Výběrového řízení se může zúčastnit takový kandidát, který je státním občanem České republiky či občanem jiného členského státu Evropské unie nebo občan smluvního státu

Dohody o Evropském hospodářském prostoru. Další podmínkou jsou zletilost a plná svéprávnost kandidáta, kterou je nutné doložit čestným prohlášením, dále trestní bezúhonnost, prokázanou výpisem z rejstříků trestů. Posledním bodem je mít dosažené požadované vzdělání a potřebnou zdravotní způsobilost. Splnění těchto předpokladů je nutné doložit příslušnými listinami či čestným prohlášením, a to nejpozději před konáním pohovoru před výběrovou komisí. Služební předpis umožňuje služebnímu orgánu stanovit další požadavky na služební místo. Při provádění výběrových řízení je nutné dodržovat zásady rovného zacházení a zákazu diskriminace (Zákon o státní službě, SÚKL, 2019).

Po vyhlášení a oznámení výběrového řízení se jmenuje tří členná výběrová komise, složená ze zaměstnanců Ústavu, kterou ustanoví vedoucí služebního úřadu. Posléze je zvolen jeden z členů předsedou komise. Složení výběrové komise je variantně determinováno organizačními strukturami příslušné sekce nebo úseku Ústavu. Poté, co uplyne lhůta pro podání žádosti o přijetí do služebního poměru, se výběrová komise shromáždí a zkontroluje podané přihlášky, zda jsou k nim přiloženy všechny vyžadované dokumenty. V případě, že nějaká příloha chybí nebo je přihláška doručena po lhůtě uvedené v oznámení, je uchazeč o služební místo vyřazen. Jestliže uchazeči splňují všechny podmínky, jsou telefonicky kontaktováni ohledně termínu pohovoru a je jim zaslán email s pozvánkou k pohovoru (SÚKL, 2019).

V den konání pohovoru předstupují kandidáti před komisí v takovém pořadí, ve kterém byli pozváni. Pohovor a otázky se týkají oboru, na které je výběrové řízení vyhlášeno, tomu jsou také přizpůsobeny odborné dotazy, avšak komise se může zaměřit i znalost cizího jazyka, je-li požadována, či nechat uchazeče vyplnit písemný test. Celý pohovor trvá přibližně půl hodiny. Po pohovoru se všemi uchazeči vybere komise tři nejvhodnější žadatele, ze kterých si následně přímý nadřízený, pod kterého služební místo spadá, vybere toho uchazeče, který by měl být přijat do služebního poměru. Pro případ, že by tři nejvhodnější žadatelé na služební místo odstoupili, si komise sestavuje pořadí ostatních kandidátů, kteří při výběrovém řízení uspěli. V případě, že by byli všichni kandidáti neúspěšní, je výběrové řízení zrušeno a vyhlášeno nové. Do služebního poměru je uchazeč přijat na základě rozhodnutí služebního orgánu. Spolu s rozhodnutím o přijetí, rozhodne také o zařazení státního zaměstnance na služební místo nebo o jmenování zaměstnance na služební místo představeného (SÚKL, 2019).

Po přijetí na služební či pracovní místo je zaměstnanec zařazen do tzv. adaptačního programu, jehož cílem je zajištění řádného a efektivního zaškolení. Garantem adaptačního programu je zpravidla spoluzaměstnanec, který má za úkol podporovat nově nastupujícího zaměstnance při adaptaci do nového pracovního kolektivu, předávat informace a zaškolovat. V průběhu programu má nový zaměstnanec povinnost seznámit se se všemi platnými vnitřními předpisy (SÚKL, 2019).

Tabulka 3 Výběrová řízení Ústavu za rok 2018

	Služební poměr	Pracovní poměr
Počet míst obsazovaných ve VŘ	144	59
Obsazeno	79	23
Neobsazeno	65	36

Zdroj: Výroční zpráva SÚKL

V tabulce číslo 3 je zobrazen přehled provedených výběrových řízení podle zákona o státní službě a do pracovního poměru dle zákoníku práce. Za rok 2018 bylo Ústavem vypsáno celkem 201 výběrových řízení. Z toho bylo 144 obsazovaných míst do služebního poměru, kde bylo nakonec obsazeno 79 míst. Do pracovního poměru bylo ve výběrovém řízení obsazovaných 59 míst, přičemž bylo obsazeno 23 míst. Na 101 míst nebyl vybrán žádný vhodný uchazeč a místa zůstala neobsazená.

Naproti tomu bylo v roce 2018 ukončeno 40 služebních a 18 pracovních poměrů. Nejčastějším důvodem je skončení služebního poměru na základě žádosti státního zaměstnance, výpovědí ze strany zaměstnance či dohodou. Po zohlednění všech nástupů a ukončení je celková fluktuace zaměstnanců 12 % (SÚKL, 2019).

4.1.2 Úřednická zkouška zaměstnanců Ústavu

Úřednická zkouška není součástí výběrového řízení, státní zaměstnanci ji vykonávají až po přijetí do služebního poměru. Služební poměr je pro zaměstnance bez vykonané úřednické zkoušky stanoven na dobu určitou, před uplynutím této doby, nebo do 12 měsíců, musí být zaměstnanci státním orgánem umožněno vykonání úřednické zkoušky, aby se z doby určité stala doba neurčitá. O termínu a místě konání úřednické zkoušky musí být státní zaměstnanec upozorněn písemně minimálně tři týdny předem (SÚKL, 2019).

Každý nový státní zaměstnanec je povinen dle § 35 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě úspěšně vykonat úřednickou zkoušku, která je složena ze dvou částí – obecné a zvláštní, podle oboru služby. Obecná část má písemnou formu a je soustředěna na znalost organizace a její činnosti, právních předpisů, veřejné správy, povinností a pravidel etiky státního zaměstnance, právní předpisy pro veřejnou správu a práva Evropské unie. Po úspěšném vykonání obecné části následuje zvláštní část úřednické zkoušky. Tato část se koná ústně před zkušební komisí a je zaměřena na vědomosti, schopnosti a odborné připravenost zaměstnance, které jsou nezbytné k výkonu činnosti na konkrétním služebním místě. Pokud by zaměstnanec nevykonal úspěšně úřednickou zkoušku, má možnost požádat písemně státní orgán o jejím opakování. Zkoušku je možné opakovat pouze jednou, a to po uplynutí jednoho měsíce po neúspěšném pokusu. V případě druhého neúspěšného vykonání úřednické zkoušky končí služební poměr nejpozději uplynutím doby určité. Po úspěšném vykonání úřednické zkoušky má státní zaměstnanec nárok na změnu doby trvání služebního poměru na dobu neurčitou. V den nástupu na služební místo skládá zaměstnanec slib před služebním orgánem (§ 32 odst. 2, zákona o státní službě).

V roce 2018 bylo zažádáno o úřednickou zkoušku 62 zaměstnanci Ústavu. Z tohoto počtu bylo složeno úspěšně 22 zkoušek z obou částí a dvě neúspěšné zkoušky ze zvláštní části. Zbylí zaměstnanci budou skládat zkoušku v roce 2019 z důvodu jejich nástupu ve 4. kvartálu roku 2018 a v souladu se zákonem o státní službě, podle kterého mohou zaměstnanci vykonat zkoušku do 12 měsíců po přijetí (SÚKL, 2019).

4.1.3 Vzdelávání zaměstnanců Ústavu

Pravidla pro vzdělávání a zvyšování kvalifikace státních zaměstnanců stanovuje zákon o státní službě, a to v hlavě IV (§ 107 - § 111). Zvyšováním kvalifikace se rozumí změny hodnoty kvalifikace, tedy její získání či rozšíření. Státní zaměstnanci jsou oprávněni, ale i povinni své vzdělání prohlubovat tak, že se zúčastní vstupního i průběžného vzdělávání státního zaměstnance, jazykového vzdělávání a vzdělávání představených. Podpora vzdělávání státních zaměstnanců je zakotvena v zákoně, ale pro každého státního zaměstnance by mělo být důležité prohlubovat své vzdělání a další odborný růst, který je důležitý pro výkon služby. Každý zaměstnanec má také nárok na placené služební volno v rozsahu až 6 dní v kalendářním roce k individuálním studijním účelům (SÚKL, 2019).

Vzdělání státního zaměstnance je zvyšováno často studiem vyšší odborné školy, vysoké školy či vysláním na služební pobyt, kdy je zaměstnanci poskytnuto služební volno s náhradou platu ve výši průměrného výdělku. Avšak ke zvyšování či rozšiřování vzdělání na náklady služebního úřadu je nutné povolení nadřízeného zaměstnance na základě služebního hodnocení a musí být v souladu s potřebou Ústavu. Rozhodnutí o tom, zda se jedná o zvyšování kvalifikace v souladu s potřebou Ústavu rozhoduje výlučně ředitel. Ovšem pokud se jedná o přijímací zkoušku, opravnou zkoušku nebo promoci, zaměstnanci nepřisluší náhrada platu (§ 109, § 107, zákona o státní službě, SÚKL, 2019).

Zákon dále ukládá i povinnosti, které vyplývají zaměstnancům, kteří využili finanční podpory při vzdělávání. Státní zaměstnanec má povinnost po ukončení studia setrvat ve služebním poměru po stejně dlouhou dobu, jako byla délka jeho studia. Při nesplnění této povinnosti, musí zaměstnanec uhradit náklady za vzdělání či služební pobyt sám. Služební orgán má také oprávnění kontrolovat výsledky a průběh zvyšování vzdělávání zaměstnance (§ 110, zákona o státní službě).

Vzdělávání zaměstnanců Ústavu bylo v roce 2018 zaměřeno především na rozvoj měkkých dovedností, odborných a jazykových znalostí. Vzdělávání zaměstnanců vychází z aktuálních potřeb, strategie a cílů Ústavu. V rámci vstupního vzdělávání jsou zaměstnanci proškolení dle všech témat stanovených legislativou. Ostatní průběžné vzdělávání zaměstnanců bylo orientováno za rok 2018 zejména na odborné a zahraniční vzdělávací akce, jelikož jsou kladeny vysoké nároky na odbornost, implementaci legislativních změn, zvyšování kvalifikace, znalostí a vědomostí zaměstnanců Ústavu v jednotlivých oborech. Dále probíhalo manažerské vzdělávání představených a vedoucích zaměstnanců formou individuálních a skupinových tréninků, které byly zaměřené na rozvoj manažerských dovedností a osobnostních předpokladů. Jazyková výuka je realizovaná především pro zaměstnance, jež využívají anglický jazyk pro pracovní účely (odborné útvary) a zaměstnance, kteří zastupují Ústav v mezinárodních a nadnárodních institucích, inspekcích a auditech. Pro všechny zaměstnance bylo realizováno povinné školení v oblasti bezpečnosti informací a ochrany osobních údajů, které plynulo ze zavedení nové vyhlášky č. 82/2018 Sb. a obecního nařízení (EU) 2016/679, známé jako GDPR (SÚKL, 2018).

Tabulka 4 Přehled průběžného vzdělávání zaměstnanců Ústavu v roce 2018

Druh akce	Počet akcí	Počet účastníků
Počítačová školení	22	100
Odborné kurzy, školení a jazykové kurzy	290	1213
Povinná školení	564	564
Zahraniční odborná	24	30

Zdroj: Výroční zpráva SÚKL

Z důvodu úspory finančních prostředků v roce 2018 proběhlo vzdělávací školení zaměstnanců v programech MS Office na různých úrovních znalosti interními školiteli. Celkem za rok 2018 investoval Ústav do vzdělávání svých zaměstnanců 1 912 000 Kč. (SÚKL, 2018). Ústav má také k dispozici technické vybavení a obsáhlou odbornou knihovnu, kterou může využít každý zaměstnanec ke svému vzdělávání. Dále pořádá Ústav každý rok přibližně 20 seminářů na různá odborná témata. Po každé takové akci vyplňuje zaměstnanec dotazník, aby byl zjištěn přínos daného semináře či školení.

4.1.4 Odměňování státních zaměstnanců

Finanční odměny poskytované zaměstnancům za vykonanou práci jsou motivačním nástrojem k výkonu závislé práce Odměňování státních zaměstnanců a jejich hodnocení je také zakotveno v zákoně č. 234/2014 Sb., o státní službě, případně v prováděcích právních předpisech, které stanovují výši, složení a způsob určení vyplácené odměny pro státní zaměstnance za odvedenou práci. Státní orgán může nejen ovlivnit výši odměny a příplatku, ale i srážky z platu či dokonce zrušit služební poměr. Odměňování státních zaměstnanců se řídí zákoníkem práce, není-li stanoveno jinak (§ 144 odst. 1 zákona o státní službě). Za výkon státní služby přísluší každému státnímu zaměstnanci peněžní odměna ve formě platu, který je dán platovým tarifem, podle toho, do které platové třídy a platového stupně je zaměstnanec zařazen. Zařazení do platové třídy je dáno kvalifikací a dosaženým vzděláním zaměstnance. Pro zařazení do správného platového stupně je důležitá doba započitatelné praxe (SÚKL, 2019). Státní zaměstnanec je odměňován dle platového tarifu, do něhož je zařazeno služební místo, na které je zaměstnanec umístěn. Ovšem pokud zaměstnanec nevykoná úspěšně úřednickou zkoušku, přísluší mu nejnižší platový tarif

v platové třídě stanovené pro služební místo. Tento fakt by měl motivovat zaměstnance vykonat úřednickou zkoušku co nejdříve od jejich nástupu.

Dalšími složkami platu, které tvoří především motivační funkci, státního zaměstnance jsou tzv. nenárokové složky platu, mezi které patří jednotlivé odměny a příplatky (SÚKL, 2019). Odměnu lze přiznat zaměstnanci, který plnil dobrovolně a úspěšně nálehavé služební úkoly za nepřítomného zaměstnance, nebo za služební pohotovost (§ 150 zákona o státní službě). Mezi příplatky se řadí například příplatek za službu přesčas, zvláštní příplatek, příplatek za vedení či osobní příplatek (§ 144 zákona o státní službě). Osobní příplatek, který závisí na výsledku služebního hodnocení, může být státnímu zaměstnanci poskytnut až do výše 50 % platového tarifu, nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Pokud je státní zaměstnanec vynikajícím a uznávaným odborníkem, jeho služební hodnocení obsahuje hodnotu alespoň 5,6 a jsou splněny další podmínky, může být poskytnut osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu (SÚKL, 2019).

4.1.5 Hodnocení státních zaměstnanců

Každý státní zaměstnanec podléhá služebnímu hodnocení, které provádí bezprostředně nadřízený představený (dále též „hodnotitel“) v součinnosti se služebním orgánem, není-li stanoveno jinak. Služební hodnocení zaměstnanců se provádí každý rok, přičemž hodnotitel je povinný dle § 78 zákona o státní službě řídit, kontrolovat a průběžně hodnotit výkon služby státních zaměstnanců průběžně. První služební hodnocení musí být provedeno nejpozději do půl roku od uplynutí zkušební doby (§ 155, 156 zákona o státní službě).

V rámci služebního hodnocení zaměstnance se hodnotí tyto faktory: znalost a dovednost, výkony služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli (§ 155 zákona o státní službě). Jednotlivé faktory jsou posuzovány dle hodnotících kritérií, které jsou stanoveny v příloze č. 1 nařízení vlády o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců (Nařízení vlády č. 36/2019 Sb.). Body získané z jednotlivých oblastí, spolu s objektivním a nestranným slovním hodnocením, slouží jako podklad pro závěr hodnocení, kde výsledkem je, zda státní zaměstnanec podával ve službě vynikající výsledky, velmi dobré výsledky, dobré výsledky, dostačující výsledky či nevyhovující výsledky. Zaměstnanec musí být tímto

hodnocením seznámen formou rozhovoru s hodnotitelem (§ 155 zákona o státní službě). Dle těchto výsledků jsou stanovovány doporučení na zvýšení, ponechání stávajících, snížení či odebrání osobních příplatků. Pokud zaměstnanec dosahuje, podle minimálně dvou po sobě jdoucích závěrů služebního hodnocení, vynikajících výsledků připočte se mu doba 5 let do platového stupně a tím dojde ke zvýšení platového tarifu (§ 3 odst. 2 a 3 nařízení vlády o platových poměrech státních zaměstnanců). V opačném případě, dosáhne-li zaměstnanec v hodnocení nevyhovujících výsledků, je po uplynutí 90 odsloužených dnů provedeno další služební hodnocení. Nedojde-li k nápravě hodnocení a dvě po sobě jdoucí služební hodnocení státního zaměstnance obsahují závěr, že dosahoval nevyhovujících výsledků, rozhodne služební orgán o skončení služebního poměru (§ 155, § 72 zákona o státní službě). V případě, že závěr neodpovídá skutečnosti, může zaměstnanec podat námitky proti služebnímu hodnocení či stížnost (§ 156, § 157 zákona o státní službě).

4.2 Charakteristika Odboru zdravotnických prostředků

Odbor zdravotnických prostředků, do roku 2018 Sekce zdravotnických prostředků, se zabývá regulací zdravotnických prostředků na českém trhu. Ředitelem Odboru zdravotnických prostředků je MUDr. Darek Foit, MBA. Odbor je dále rozdělen do 5 oddělení: Oddělení notifikace zdravotnických prostředků, Oddělení registrace osob a odborných posudků, Oddělení klinického hodnocení zdravotnických prostředků a vigilance, Oddělení úhrad zdravotnických prostředků a Oddělení právní podpory.

Zdravotnické prostředky zahrnují širokou škálu výrobků, které jsou určeny k léčbě či prevenci onemocnění nebo kompenzaci zdravotního postižení. Patří sem například obvazové materiály, lékařské nástroje, kloubní náhrady či moderní diagnostické zařízení a další. Sekce se do roku 2000 zabývala kontrolní činností, šetřením nežádoucích příhod a povolováním činnosti výrobců, dovozců a distributorů zdravotnických prostředků, tento proces je nyní převeden na Ministerstvo zdravotnictví. Novým úkolem sekce je komplexně regulovat zacházení a zajištění bezpečnosti zdravotnických prostředků, které jsou již na trhu. (SÚKL, 2019).

4.3 Stávající motivační program Ústavu

Státní ústav pro kontrolu léčiv poskytuje svým zaměstnancům celou řadu zaměstnaneckých výhod, mezi které se řadí jak finanční, tak i nefinanční benefity. Všechny výhody, které Ústav nabízí, jsou poskytovány tak, aby napomohly získávat nové talentované zaměstnance, motivovat současné zaměstnance k vyšším výkonům a dalšímu rozvoji a taktéž podporovaly jejich potenciál a stabilizovaly tým. Základní motivační faktory Ústavu jsou popsány v interních dokumentech na intranetu, poskytovány Personálním a vzdělávacím oddělením či na stránkách Ústavu v sekci kariéra a benefity. Tyto dokumenty poskytují informace především o čerpání příspěvků z Fondu kulturních a sociálních potřeb, práva státních zaměstnanců, které se týkají dovolené, stravenek, flexibilní formy práce, indispozičního volna, vzdělávání a dalších motivačních zaměstnaneckých výhod.

Čerpání prostředků z Fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP)

Ústav zřizuje dle zákona č. 114/2002 Sb. Fond kulturních a sociálních potřeb (dále též „FKSP“). FKSP slouží všem zaměstnancům Ústavu ve služebním i pracovním poměru s výjimkou zaměstnanců v pracovně právním vztahu založeném dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti a také zaměstnancům ve zkušební době. V některých případech mohou čerpat i rodinní příslušníci, za podmínky, že sdílejí společnou domácnost, a také penzisté – bývalí zaměstnanci SÚKL (pouze příspěvek na dovolenou). Základní příděl, kterým je fond tvořen činí 2 % z ročního objemu nákladů na zúčtování na náhrady a platy. V roce 2018 byly výdaje na FKSP přibližně 5 929 000 Kč a lze je dělit do dvou částí, společné výdaje a individuální čerpání formou tzv. osobních kont. Výše osobních kont je pro daný kalendářní rok stanovena po dohodě smluvních stran (zaměstnavatel a odborová organizace) při stanovení ročního rozpočtu FKSP (SÚKL, 2019).

Do části společné výdaje, na které Ústav poskytuje příspěvky, patří závodní stravování, dětská prázdninová rekreace a rekreace penzistů, půjčovna sportovních potřeb, zaměstnanecká knihovna, sauna, sociální výpomoc v mimořádně závažných případech, půjčky na pořízení bytového vybavení, dary peněžní a nepeněžní či dary při významných životních výročích a nákup vybavení ke zlepšení pracovních podmínek. Z části pro individuální čerpání formou tzv. osobních kont je možné poskytnout příspěvek na akce

a služby dle vlastního výběru při dodržení Vyhlášky 114/2002 Sb. Z osobního konta může zaměstnanec žádat o příspěvek na lázeňskou péči, zájezdy a rekreaci, rehabilitační péči, vitamíny, očkování, vzdělávací kurzy a kulturní akce, sportovní akce, dále pak na soukromé životní pojištění a penzijní pojištění se státním příspěvkem (SÚKL, 2019).

Zaměstnanci, který nevyčerpá částku osobního konta v daném kalendářním roce, je převedena zbývající částka do následujícího roku s tím, že musí být vyčerpána nejpozději do 30. 6. následujícího roku. Pokud ani do tohoto termínu částku nevyčerpá, zůstanou tyto prostředky ve zdrojích Fondu kulturních a sociálních potřeb (SÚKL, 2019).

Dovolená

Dovolená zaměstnanců Ústavu se řídí podle Zákona o státní službě, podle kterého mají nárok na pět týdnů dovolené v kalendářním roce, jinak se řídí § 211 písm. a) a b) a § 212 až 223 zákoníku práce. Za dobu čerpání dovolené a dodatkové dovolené přísluší zaměstnanci náhrada platu ve výši průměrného výdělku (§ 103, zákona o státní službě).

Stravovací poukázky a závodní stravování

Zaměstnancům Ústavu je umožněno stravovat se v závodní jídelně smluvní organizace SZÚ v areálu Státního zdravotního ústavu, které sídlí na stejné adrese jako Státní ústav pro kontrolu léčiv. Dále pak Ústav zajišťuje zaměstnancům, kteří jsou v pracovním či služebním poměru, příslušný počet stravovacích poukázek dle odpracovaných směn v hodnotě 100 Kč, přičemž Ústav přispívá 55 % z této částky či z ceny hlavního jídla v jídelně SZÚ, a zaměstnanec doplácí 35 Kč na stravenku, nebo za oběd v jídelně 24 Kč (cena jídla 75 Kč). Zaměstnanci mají možnost volby stravování a lze zvolit pouze jednu formu (závodní stravování či stravovací poukázky). Stravovací poukázky dostávají zaměstnanci každý měsíc zpětně, dle docházkového systému. Nárok na jedno hlavní jídlo či jednu stravenku vzniká zaměstnanci za jednu odpracovanou směnu, tj. minimálně 4 hodiny denně na pracovišti. Tento nárok zaniká v případě dovolené, indispozičního volna, nemoci nebo služební cesty (SÚKL, 2019).

Flexibilní formy práce

V Ústavu je zavedena pružná služební a pracovní doba. V rámci směny je daná základní služební/pracovní doba tzv. pevný blok od pondělí do pátku a zaměstnanci musí

být přítomni na pracovišti od 9:00 do 14:00 hodin, pokud nedostali příkaz plnit pracovní úkoly mimo své pracoviště. Volitelná pracovní doba je v rozmezí 5:30 a 9:00, dále pak po skončení pevného bloku, tedy od 14:00 do 20:00 hodin. Délka pevně stanovené služební/pracovní doby, při stanovené maximální týdenní služební/pracovní době 40 hodin, činní 8 hodin (SÚKL, 2019). Na základě žádosti umožňuje Ústav zaměstnancům zkrácenou služební dobu dle §68 ve spojení s §116 zákona o státní službě. Tato zkrácená pracovní doba obvykle představuje polovinu standardní pracovní doby, tedy 20 hodin týdně. Zaměstnanci při takto zvolené zkrácené pracovní době zůstávají všechny nabízené zaměstnanecké výhody, také nárok na poměrnou část dovolené, současně se na zaměstnance vztahují stejná pravidla v případě služební neschopnosti, stejně jako u hlavního služebního poměru (Zákon o státní službě). Další možností, kterou Ústav poskytuje jako zaměstnaneckou výhodu, je tzv. home office, tedy možnost vykonávat práci z domova, případně z jiného dohodnutého místa. Mezi zaměstnancem a Ústavem musí být uzavřena dohoda o výkonu služby z jiného místa, ve které se sjednají podmínky pro výkon služby. Jednou z hlavních podmínek je, aby práce mimo pracoviště nebránila řádnému plnění úkolů služebnímu úřadu. Naopak nemůže být poskytnuta těm zaměstnancům, u kterých hlavní služební činnost spočívá převážně v osobním kontaktu s jinými lidmi, a tato činnost nelze nahradit jiným způsobem komunikace. Nebo je pro výkon jejich práce nezbytné užití věcí či informací, které nelze využít na jiném místě než na pracovišti. Ústav je také povinen poskytnout technické a komunikační vybavení potřebného k výkonu práce z jiného místa, popřípadě využít vlastního vybavení zaměstnance v souladu s kybernetickou bezpečností (SÚKL, 2019, § 117, zákona o státní službě).

Indispoziční a další služební volna

Ústav poskytuje zaměstnancům pět dnů indispozičního volna v kalendářním roce, tzv. sick days. Tyto volné, nepracovní dny může, ale nemusí zaměstnanec efektivně čerpat pro řešení krátkodobé zdravotní indispozice, kterou nemusí zaměstnavateli dokládat vystavením dokladu o neschopnosti výkonu služby. Indispoziční volna jsou nezávislá na dovolené, a tudíž se z ní neodečítají, další výhodou je také to, že zaměstnanci během tohoto volna pobírají plat. Dále je možnost napracovat si až tři směny, tedy 24 hodin v měsíci a čerpat náhradní volno (SÚKL, 2019).

Dle zákona o státní službě a nařízení vlády č. 135/2015 Sb., o dalších překážkách ve státní službě, za které přísluší státnímu zaměstnanci plat, mají zaměstnanci Ústavu nárok na následující služební volna:

- služební volno se státnímu zaměstnanci poskytne, pokud se stane otcem dítěte, a to na 2 dny v období 6 týdnů po narození dítěte k péči o matku a dítě po porodu,
- služební volno se státnímu zaměstnanci poskytne na 1 den k uzavření registrovaného partnerství,
- služební volno se státnímu zaměstnanci poskytne na 1 den k účasti na svatbě vnoučete nebo sourozence,
- dále se poskytne služební volno státnímu zaměstnanci:
 - na 1 den k účasti na vlastní promoci, promoci potomka, sourozence nebo vnoučete, promoci manžela či registrovaného partnera,
 - na 1 den k doprovodu dítěte do základní školy v první den jeho povinné školní docházky a zpět,
 - na 1 den v kalendářním roce k zařízení osobních záležitostí (MVČR, 2015).

Vzdělávání zaměstnanců

Ústav nabízí svým zaměstnancům, kteří jsou ve služebním poměru a v pracovním poměru, jazykové kurzy, jejichž cílem je prohlubování jazykových znalostí realizované v rámci průběžného vzdělávání. V Ústavu jsou rozlišeny dva typy jazykového vzdělávání:

- Standardní kurz, kdy studium probíhá v prostorách Ústavu v individuální či skupinové formě prostřednictvím smluvních jazykových škol. Výuka je plně hrazena z rozpočtu Ústavu a probíhá v pracovní dny, přičemž by neměla probíhat v pevně stanovenou pracovní dobu, tedy od 9:00 do 14:00.
- Nestandardní kurz, v tomto případě navštěvuje zaměstnanec jinou než smluvní jazykovou školu, z důvodu nemožného zajištění individuálního či skupinového kurzu smluví jazykovou školou (jedná se především o detašovaná regionální pracoviště). Tato forma výuky je částečně hrazena studentem a částečně z rozpočtu Ústavu (SÚKL, 2019).

Studentem se může stát každý zaměstnanec Ústavu, jenž pracuje na pozici, pro kterou nesplňuje jazykové kvalifikační požadavky, nebo který si potřebuje udržet stávající jazykovou úroveň, a takový zaměstnanec který se připravuje na výkon budoucí pozice, na

kteřou jsou kladeny vyšší jazykové nároky. V písemně odůvodněných případech lze se souhlasem ředitele Ústavu či vedoucího daného odboru nebo sekce a vedoucího personálního a vzdělávacího oddělení poskytnout skupinovou výuku i pro zaměstnance bez kvalifikačního požadavku na jazykové zkoušky. Studentovi se účast na jazykovém vzdělávání započítává do jeho pracovní doby vždy v rozsahu 90 minut týdně. O tom, jaké jazyky budou k výuce otevřeny rozhoduje vedení Ústavu. Jazykové vzdělávání Ústav poskytuje na základě účelně vyčleněných finančních prostředků v rámci rozpočtu Ústavu, dle plánu školení, personálního a finančního plánu. Studenti jsou zařazováni do jazykového kurzu podle úrovně vyhodnocení vstupního testu a musí splnit minimální úroveň A2, jelikož kurzy nejsou primárně organizovány pro začátečníky (SÚKL, 2019).

Ústav poskytuje další odborné vzdělávání, při kterých musí být mezi zaměstnancem a Ústavem uzavřena dohoda, jedná se o Dohodu o zvýšení vzdělávání studiem, nebo o Dohodu o zvýšení vzdělávání vysláním na studijní pobyt. V těchto dohodách se Ústav zavazuje k tomu, že umožní svým zaměstnancům zvýšení vzdělání studiem na vysoké škole, vyšší odborné škole a poskytne jim služební volno s náhradou platu ve výši průměrného výdělku. Anebo se zavazuje úhradou nákladů na služební pobyt v rozsahu uznatelném v zákoníkem práce a zákonem o státní službě v případě Dohody o zvýšení vzdělávání vysláním na studijní pobyt. Na druhou stranu se zaměstnanec zavazuje setrvat v Ústavu po čas studia, nebo po dobu odvozenou od výše nákladu na vyslaný studijní pobyt (SÚKL, 2019).

Další zaměstnanecké výhody

Ústav nabízí svým zaměstnancům, kteří jsou v pracovním či služebním poměru možnost programu MultiSport. MultiSport karta je volnočasový zaměstnanecký benefit, se kterým lze každý den využít zvýhodněný či volný vstup do více než 1 700 relaxačních i pohybových zařízení a využít přes 260 druhů aktivit ve více než 2 500 místech v Česku i na Slovensku. Pokud zaměstnanec tento benefit využije, tak je karta je automaticky vystavována na dobu neurčitou a zaměstnanci je každý měsíc strhávána určitá částka z platu, i když není karta využívána.

Zaměstnanci dále mohou po předchozí domluvě navštěvovat saunu a masáže, které se nachází v areálu Státního ústavu pro kontrolu léčiv

4.4 Vlastní empirické šetření

V předchozí kapitole byly uvedeny benefity, které mohou zaměstnanci Státního ústavu pro kontrolu léčiv, při splnění určitých podmínek, čerpat. V této kapitole bylo ověřováno, zda jsou zaměstnavatelem nabízené benefity/stimuly dostatečně motivační a zahrnují přání a potřeby zaměstnance. Dalším cílem bylo zjistit, jaké motivační faktory považují zaměstnanci za méně důležité nebo zbytečné. Pokud by z šetření bylo patrné, že nabízené zaměstnanecké výhody nejsou motivující a účinné, tak budou navrženy vhodné změny a doporučení, které povedou ke zlepšení motivačního procesu na Odboru zdravotnických prostředků, popřípadě celého Ústavu. Ověřování situace motivačního procesu konkrétně na Odboru zdravotnických potřeb bylo provedeno empirickým výzkumem formou dotazníkového šetření. Při výzkumu byli osloveni odborní pracovníci s žádostí o pomoc s vyplněním dotazníku. Dotazník jim byl zaslán prostřednictvím služebního e-mailu, který obsahoval odkaz na elektronický dotazník na webových stránkách vyplnto.cz. Služba vyplnto.cz automaticky vyhodnotila dotazník, který byl následně zpracován do finální grafické podoby formou grafů v programu Microsoft Office Excel.

4.4.1 Struktura dotazníku

V úvodu dotazníku byl respondentům sdělen účel šetření, poté následovaly otázky identifikační a meritorní. Dotazník tvořily otázky otevřené, polouzavřené a uzavřené. U uzavřených otázek byla využita kombinace typu výčtových, dichotomických a škálových. Otevřených otázek bylo celkem 6, přičemž 1 z nich byla nepovinná. Zbývajících 5, povinných, následovalo po filtrační otázce. Ve zbylých 35 otázkách vybírali respondenti z již nadefinovaných odpovědí.

Realizace dotazníkového šetření se skládala ze čtyř fází: přípravy, sběru informací, zpracování informací a vyhodnocení. Přípravná fáze, jež trvala přibližně jeden týden, probíhala ve spolupráci se zodpovědnou osobou, zaměstnancem Ústavu, s cílem sestavit kvalitní dotazník se srozumitelnými otázkami, který by zaměstnancům umožnil pohodlný a rychlý způsob vyplňování dotazníku. Ve fázi sběru dat docházelo k přímému sběru informací dotazovaných zaměstnanců Ústavu, tato fáze trvala 7 dní a probíhala skrze webovou aplikaci vyplnto.cz. Poté bylo provedeno zpracování získaných dat prostřednictvím programu Microsoft Office Excel, Word a webové stránky vyplnto.cz.

Následovala konečná fáze vyhodnocení, která trvala rovněž 7 dní, při níž proběhla celková analýza zpracovaných informací, na jejichž základě byly vyhodnoceny odpovědi jednotlivých otázek, a to pomocí grafů, tabulek, číselně a slovním komentářem.

Dotazník, vytvořený pro účely tohoto výzkumu byl rozdělen do čtyř pomyslných částí. V první části byli zaměstnanci Odboru zdravotnických prostředků dotazováni na obecné socio-demografické informace týkající se jejich osoby, konkrétně na pohlaví, věk, dosažené vzdělání a počet odpracovaných let ve Státním ústavu pro kontrolu léčiv. Druhá část byla zaměřena na to, jak zaměstnanci vnímají společnost jako takovou, pracovní prostředí, obsah jejich práce a komunikaci ve společnosti. V další části jsou otázky směřované na hodnocení výkonu a způsoby odměňování. V poslední části byly otázky zaměřeny na stávající motivační program, vzdělávání a kurzy. Struktura dotazníku tedy částečně vychází z Alderferovy teorie motivačních potřeb (ERG), která je zaměřena na otázky týkající se existence (plat, pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody), vztahů (přijetí, komunikace a uznání na pracovišti) a rozvoje (kariérní růst, seberealizace).

Finální struktura dotazníku se měnila po provedené pilotáži, která byla vyzkoušena na několika respondentech. Cílem bylo odstranit nevhodně naformulované otázky a předejít dalším chybám, které by se mohly naskytnout při zodpovídání otázek. Po této pilotáži došlo k poupravění některých otázek a ke změně pořadí. Celý dotazník je uveden v příloze 8.2.

4.4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato podkapitola popisuje vyhodnocení jednotlivých otázek získaných z dotazníkového šetření. Výsledky jsou rozděleny dle jednotlivých částí a jsou podrobně zhodnoceny prostřednictvím názorného grafického zobrazení, tabulek a slovního hodnocení.

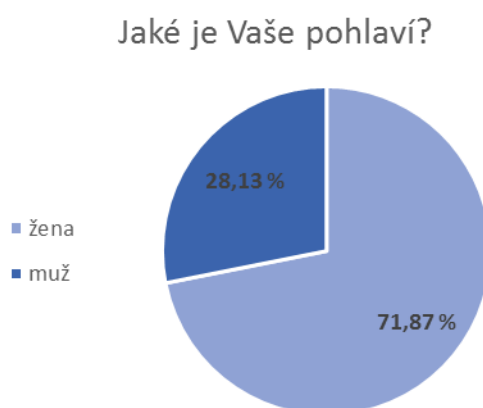
I. Základní informace o dotazovaných respondentech

Identifikační otázky charakterizují respondenta, v případě tohoto výzkumu zaměstnance Odboru zdravotnických prostředků. Otázky v této části byly zaměřeny na pohlaví, věk, vzdělání a délku pracovního či služebního poměru ve Státním ústavu pro kontrolu léčiv.

1. Pohlaví

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkově 32 specializovaných zaměstnanců Odboru zdravotnických prostředků. V této skupině jsou zastoupeni jak muži, tak i ženy. Na grafu č. 1 je patrné, že zastoupení žen je mnohem vyšší než u mužů. Konkrétně se zúčastnilo 23 žen a 9 mužů. Tento poměr je vcelku logický vzhledem k tomu, že v Ústavu jsou zaměstnány spíše ženy než muži (viz organizační struktura), a také tím, že jsou ženy ochotnější vyplňovat dotazníky.

Graf 1 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 1



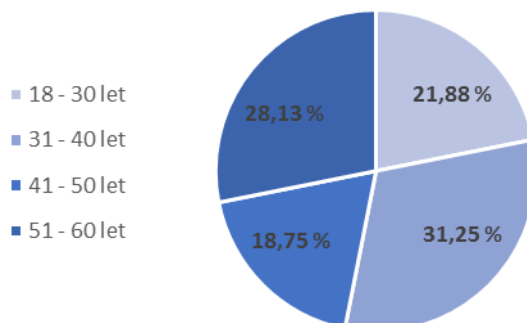
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

2. Věk

Na druhou identifikační otázku měli dotazovaní na výběr z celkově 5 věkových kategorií a to rozpětí 18–30 let, 31–40 let, 41–50 let, 51–60 let a 60 let a více. Věkové zastoupení je celkem vyvážené, ačkoliv kategorii více než 60 let nevolil žádný respondent. Nejvíce respondentů zvolilo 31–40 let, a to konkrétně 11 respondentů, je to dáno nejspíše tím, že na Odbor zdravotnických prostředků jsou přijímáni převážně lidé s vysokoškolským vzděláním a prokazatelnou pracovní zkušeností, viz následující otázka. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku od 51–60 let, o dva respondenty méně zvolilo věkovou skupinu 18–30 let. Nejméně obsáhlou skupinu představují zaměstnanci ve věku od 41 do 50 let, kteří v počtu 6 osob doplňují celek.

Graf 2 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 2

Jaký je Váš věk?



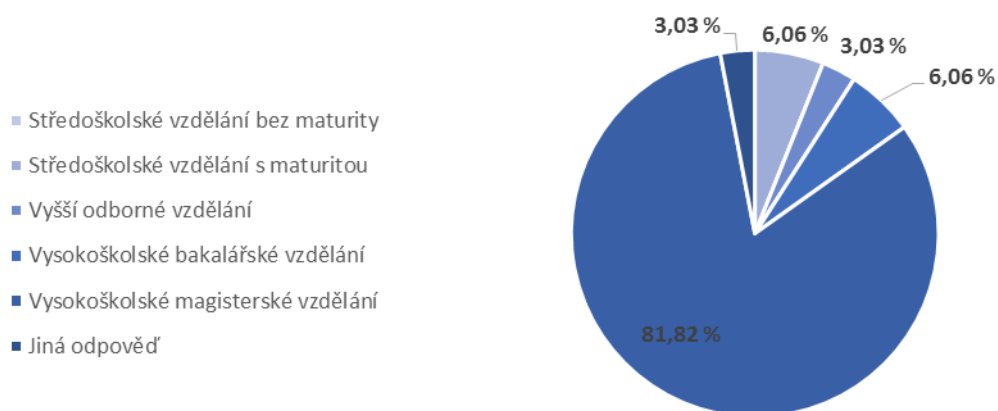
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

3. Dosažené vzdělání

Další otázka se zabývala strukturou zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání. Z této otázky vyplynulo, že nejvíce zaměstnanců dosáhlo magisterského vysokoškolského vzdělání, což je dáno především požadavkem určité úrovně vzdělání na odborné pozice, které je v Odboru zdravotnických potřeb nezbytné. Tento fakt se projevuje na grafu č. 3, kde je viditelné, že tuto možnost zvolilo téměř 82 % respondentů. Respondentů se středoškolským vzděláním s maturitou a bakalářským vzděláním je shodný počet, tedy 6,06 %. Jeden respondent zvolil možnost „jiná odpověď“, kde vyplnil, že dosáhl akademického titulu Ph.D. Taktéž jeden zaměstnanec uvedl, že dosáhl vyššího odborného vzdělání. Žádný ze zaměstnanců Odboru zdravotnických prostředků neuvedl, že má nižší vzdělání než středoškolské s maturitou.

Graf 3 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 3

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



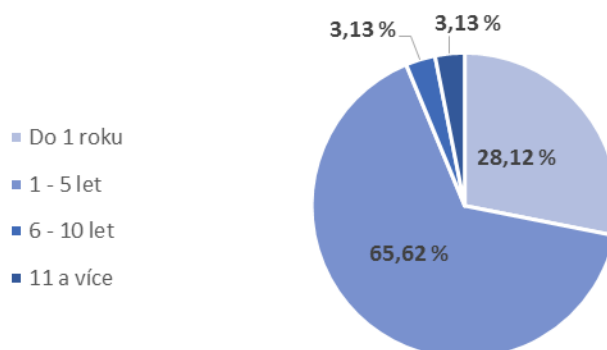
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

4. Délka pracovního/služebního poměru

Poslední identifikační otázka se týkala počtu odpracovaných let ve Státním ústavu pro kontrolu léčiv. Z grafu č. 4 lze vyčíst, že nejvíce respondentů (65,62 %) pracuje v Ústavu od jednoho do pěti let. Následuje skupina zaměstnanců (28,12 %), kteří zde pracují méně než jeden rok. V rozmezí 6–10 odpracovaných let se dotazníkového šetření zapojil jeden zaměstnanec. Více než 11 let zvolil taktéž jeden zaměstnanec, který se zúčastnil průzkumu. Tato skutečnost naznačuje, že je v Ústavu poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců.

Graf 4 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 4

Jak dlouho pracujete ve služebním/pracovním poměru ve Státním ústavu pro kontrolu léčiv



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

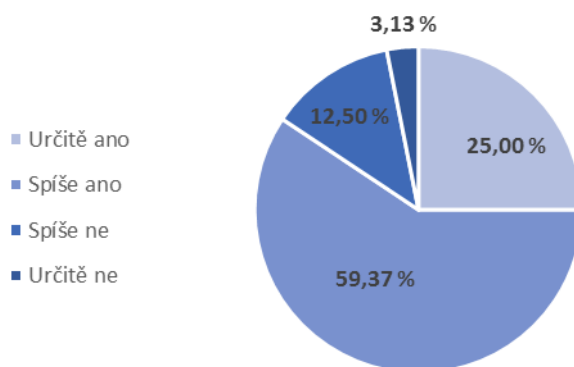
II. Pracovní podmínky, náplň práce, komunikace ve firmě

5. Doporučení známým

První otázka z druhé části dotazníku se zabývá tím, zda by zaměstnanci doporučili Státní ústav pro kontrolu léčiv jako dobrého zaměstnavatele. Z odpovědí bylo zjištěno, že 59,38 % respondentů by spíše doporučilo Ústav svým známým jako zaměstnavatele. Určitě by Ústav doporučilo známým 25 % stávajících zaměstnanců. Naopak by 12,5 % respondentů zaměstnavatele spíše nedoporučilo a 3,13 % určitě ne. Těmto 5 respondentům, kteří odpověděli negativně (spíše ne, určitě ne), byla položena šestá doplňující otázka „Uveďte, prosím, z jakého důvodu“, ve které měli upřesnit důvod, proč takto odpověděli. Z jejich odpovědí vyplývá, že se jedná o zodpovědnou a náročnou práci, která není dostatečně ohodnocena. Dále uváděli nevýhody státní správy, jako nadbytečná byrokratická a administrativní zátěž. A také komplikované lidské vztahy na pracovišti.

Graf 5 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 5

Doporučil/a byste svým známým pracovat ve
Státním ústavu pro kontrolu léčiv?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

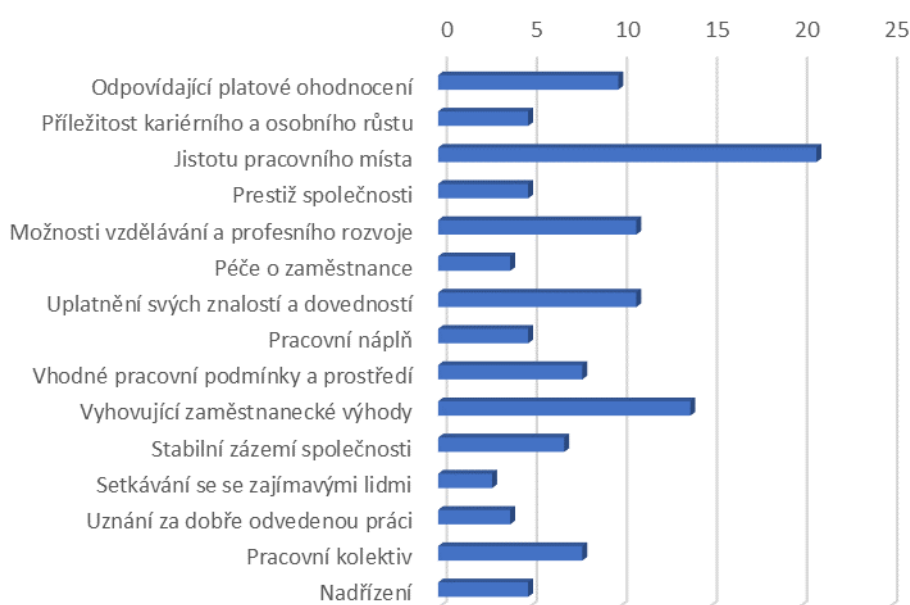
7. Faktory nejvíce ceněné zaměstnanci

U sedmé otázky museli respondenti vybrat minimálně jednu a maximálně pět možností z nabídky, primárně z důvodu vyšší odpovídající hodnoty o ceněných faktorech organizace zaměstnanci. Mezi nejcennější faktory řadí jistotu pracovního místa, kterou zvolilo 65,63 % respondentů. V pořadí na druhém místě se umístily vyhovující zaměstnanecké výhody, které oceňuje 43,75 % dotazovaných. Na třetím až pátém místě respondenti nejčastěji vybírali faktor uplatnění svých znalostí a dovedností a také možnost vzdělávání a profesního rozvoje (34,38 %). Dále si zaměstnanci rovněž cení odpovídající platové

ohodnocení (31,25 %), shodně pak pracovní kolektiv a vhodné pracovní podmínky a prostředí (25 %), následně stabilní zázemí společnosti (21,88 %). V menší míře oceňují příležitost kariérního a osobního růstu, své nadřízené, prestiž společnosti a pracovní náplň. Nejméně si respondenti cení na Ústavu uznání za dobře odvedenou práci, péči o zaměstnance a možnost setkávání se se zajímavými lidmi.

Graf 6 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 7

Z níže uvedených faktorů poskytovaných Ústavem
vyberte ty, kterých si nejvíce ceníte:



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

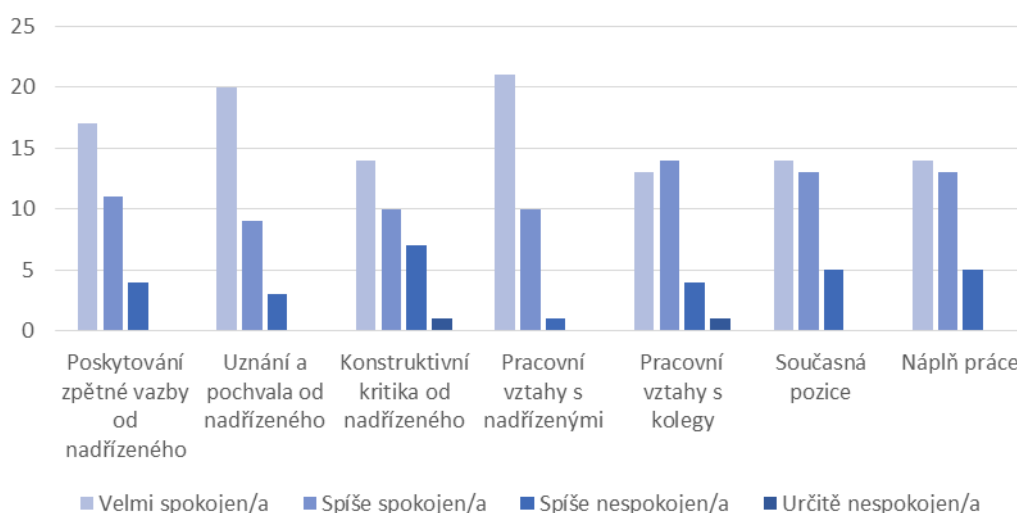
8. Spokojenost s vybranými faktory

V následující otázce byli zaměstnanci dotazováni, zda jsou spokojeni s faktory týkajícími se poskytování zpětné vazby, uznání, pochvaly a kritiky od nadřízeného. Dále spokojenost s pracovními vztahy s nadřízenými a kolegy, se současnou pozicí a náplní práce. Z grafu č. 7 vyplývá, že nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci s dobrým pracovním vztahem s nadřízeným, z čehož 65,6 % je velmi spokojena a 31,3 % spíše spokojena, pouze jeden zaměstnanec je spíše nespokojen. Podobně kladně jsou ohodnoceny pracovní vztahy s kolegy, se kterými je spokojeno 84,9 % respondentů, zbylých 15,6 % je nespokojeno, z toho jeden zcela nespokojen. Co se týče spokojenosti s uznáním a pochvalou zaměstnanců od nadřízeného, tak je 62,5 % respondentů velmi spokojeno,

28,1 % spíše spokojeno a 9,4 % spíše nespokojeno. Další otázka se naopak týkala konstruktivní kritiky od nadřízeného. Zde už velmi spokojených respondentů ubývalo a velmi spokojeno a spokojeno je v součtu tři čtvrtě dotazovaných zaměstnanců a čtvrtina nespokojených. Následující podotázka se zaměřovala na poskytování zpětné vazby od nadřízeného. 53,1 % zaměstnanců je velmi spokojeno, 34,4 % spíše spokojeno a 12,5 % respondentů je spíše nespokojeno se zpětnou vazbou. Poslední dvě podotázky se týkaly současné pozice a náplně práce. Na tyto dvě otázky odpověděli respondenti totožně, se současnou pozicí a náplní práce je velmi spokojeno 43,8 % respondentů, spíše spokojeno 40,6 % a 15, 6 % spíše nespokojeno. Odpověď „Určitě nespokojen“ se vyskytovala zcela minimálně.

Graf 7 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 8

Jste spokojen/a s uvedenými faktory?



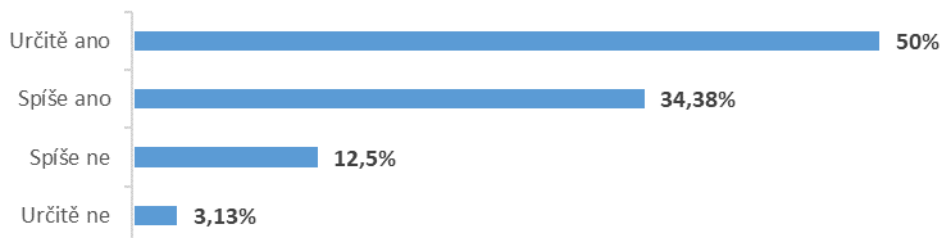
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

9. Pocit dostatečné motivace

Přesně polovina dotazovaných zaměstnanců odpověděla, že se cítí spíše motivována k vyšším výkonům ze strany přímého nadřízeného. Velká část zaměstnanců (34,38 %) cítí, že mají velkou podporu od nadřízených. Opačný názor má pouze jeden zaměstnanec a další 4 se spíše necítí být dostatečně motivováni.

Graf 8 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 9

Cítíte se být dostatečně motivováni ze strany svého
přímého nadřízeného?



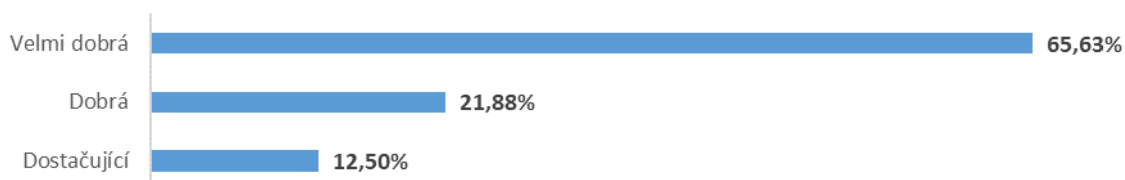
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

10. Komunikace s nadřízenými

Hodnocení této otázky je zaměstnanci vnímáno velice podobně jako předchozí otázka č. 9. Většina respondentů (87,51 %) považuje komunikaci se svým nadřízeným za velmi dobrou (65,63 %) či dobrou (21,88 %). Pouze 4 respondenti uvedli, že je komunikace dostačující.

Graf 9 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 10

Jak hodnotíte úroveň komunikace se svým nadřízeným?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

11. Ochota nadřízeného poradit

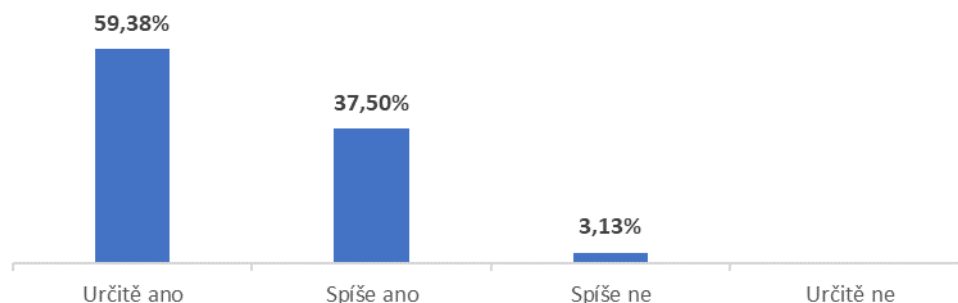
V následující otázce „Je Váš nadřízený ochoten Vám poradit?“ bylo možné vybrat ze čtyř odpovědí: „Určitě ano“, „Spíše ano“, „Spíše ne“ a „Určitě ne“. Respondenti odpovídali následovně, první možnost, „Určitě ano“ zvolilo nejvíce zaměstnanců, a to 71,88 %, dále „Spíše ano“ 21,88 % a možnost spíše neochoten 6,25 %. Možnost odpovědi „Určitě ne“ nevyužil žádný respondent, tudíž jsou odpovědi z větší části kladné. Nadřízení jsou nápomocní a ochotní, což může mít značný vliv na dobré vztahy na pracovišti.

12. Vliv prostředí na pracovní výkon

Pracovní prostředí je velmi důležité jak ze zdravotního hlediska, tak z hlediska pohodlí zaměstnance. Většina respondentů na tuto otázku odpověděla kladně, tedy, že na jejich pracovní výkon má vliv prostředí, ve kterém se nachází. Pouze jeden respondent si myslí, že pracovní prostředí spíše nemá vliv na výkonnost. Možnost volby „Určitě ne“ nebyla respondenty využita. Na tento dotaz navazuje následující otázka, která se zabývá konkrétními faktory ovlivňující pracovní prostředí.

Graf 10 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 12

Ovlivňuje Váš pracovní výkon prostředí, ve kterém pracujete?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

13. Úroveň pracovního prostředí

U každé, v tabulce níže, uvedené podotázky se musel respondent rozhodnout mezi odpověďmi „1“, „2“, „3“, „4“ a „5“. Hodnocení bylo stanoveno stejným způsobem, jako se využívá ve škole, tzn. 1 nejlepší a 5 nejhorší. Vybrané hodnoty byly zprůměrovány a seřazeny. Z hlediska pracovního prostředí je nejkladněji hodnocený prvek technické vybavení, následuje dostupnost pracoviště, sociální zázemí společnosti a soukromí. Negativně byly hodnoceny faktory teplota, hluk a možnost stravování. Toto negativní hodnocení je pravděpodobně dáno tím, že závodní jídelna je umístěna daleko od budovy, kde sídlí Odbor zdravotnických prostředků. Dále absencí klimatizace v této budově, a její umístění přímo na hlavní silnici.

Tabulka 5 Hodnocení pracovního prostředí

PODOTÁZKA	PRŮMĚR ZNÁMKOVÁNÍ	MODUS	POŘADÍ
Dostupnost pracoviště	2,063	1	2
Soukromí	2,438	3	4
Možnost stravování	2,625	3	6
Teplota	2.531	2	5
Hluk	2.781	2	7
Sociální zázemí	2.313	2	3
Technické vybavení	2.0	2	1

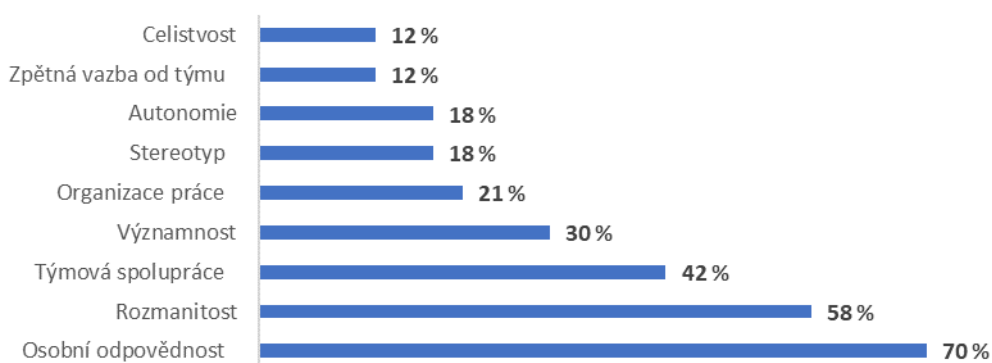
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

14. Charakteristika pracovního úkolu

V této otázce měli respondenti na výběr z více možností s tím, že museli zvolit minimálně jednu a maximální počet nebyl omezen. 70 % respondentů zvolilo, že jsou osobně odpovědní za své pracovní úkoly. Dále více než polovina respondentů hodnotí svou práci jako rozmanitou a necelá polovina dotazovaných zaměstnanců pokládá plnění pracovních úkolů za týmovou práci. Ovšem pouze 12 % respondentů dostává zpětnou vazbu od týmu. Dalších 12 % respondentů považuje svou práci za celistvou. Menší skupinky pak za stereotypní či s určitou mírou autonomie v rozhodování a nutností organizace práce.

Graf 11 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 14

Vyberte takové charakteristiky, které nejvíce vystihují
Vaše pracovní úkoly



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

15. Naplňuje Vás obsah práce na současné pracovní pozici?

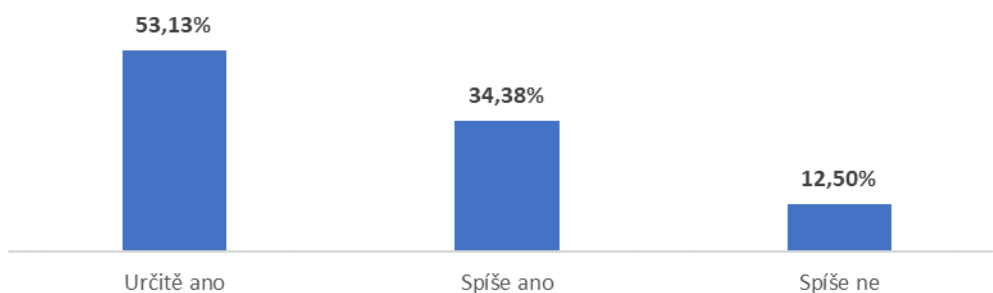
U této otázky, bylo možné taktéž vybrat ze čtyř odpovědí: „Určitě ano“, „Spíše ano“, „Spíše ne“ a „Určitě ne“. Většina dotazovaných (81,26 %) odpověděla kladně, práce je pro ně přínosem a její obsah je naplňuje. 12,5 % respondentů odpovědělo „Spíše ne“ a 6,25 % „Určitě ne“.

16. Podpora vzdělávání, rozvoje a znalostí

Z odpovědí respondentů se ukazuje, že podle 17 zaměstnanců je ze strany Ústavu dostatečná podpora vzdělávání, rozvoje pracovních schopností a znalostí potřebných k výkonu práce. Dalších 9 je přesvědčeno, že určitě ano. Zbylých 6 nepociťují žádnou podporu v rozvoji či zcela minimální.

Graf 12 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 16

Podporuje SÚKL vzdělávání a rozvoj pracovních schopností a znalostí potřebných k výkonu Vaší práce?



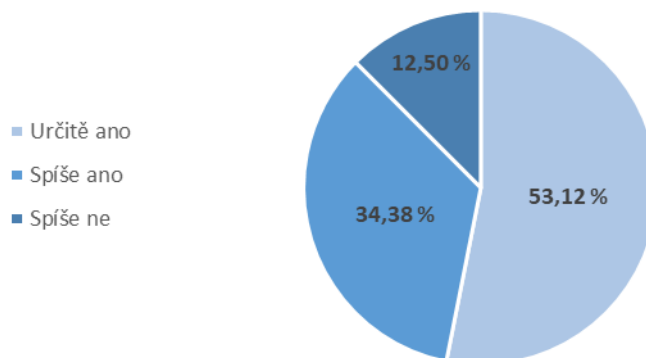
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

17. Možnost využití dovedností, schopností a znalostí

Je podstatné, aby měl zaměstnanec pocit dostatečného využití a uplatnění svých odborných dovedností, schopností a znalostí v rámci spokojenosti a další motivace k výkonu práce. Z grafu č. 13 vyplývá, že pro Odbor zdravotnických prostředků, ale i celý Ústav je pozitivní, že více než polovina respondentů (53,13 %) je naprosto spokojena s touto možností a 34,38 % dotazovaných spíše spokojeno. Žádný z dotazovaných nevybral možnost, že je zcela nespokojen, avšak 4 osoby se vyjádřily, že jsou spíše nespokojeny.

Graf 13 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 17

Máte možnost na své pozici využít a uplatnit své odborné dovednosti, schopnosti a znalosti?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

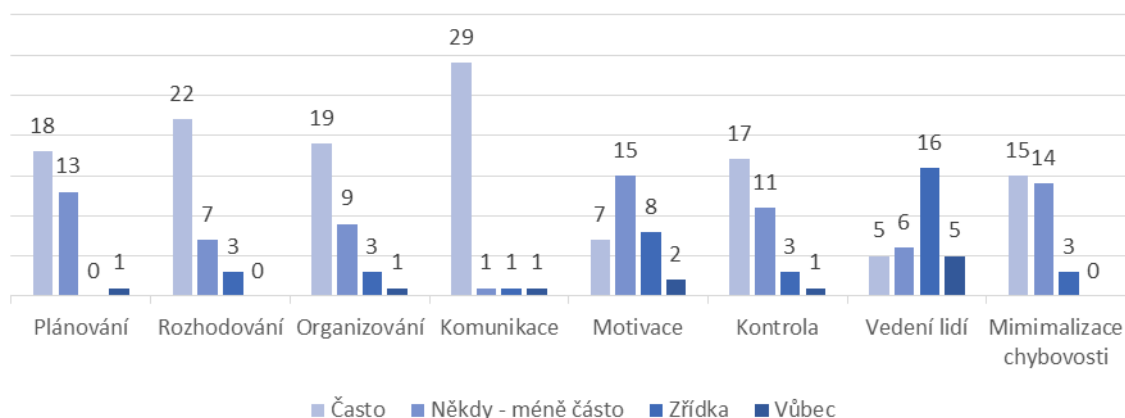
18. Četnost uplatnění řídicích schopností

Jelikož byl dotazník zaměřen na odborné a vedoucí zaměstnance Oboru zdravotnických prostředků, byla následující otázka zaměřena na četnost využití řídicích schopností a dovedností v rámci pracovní náplně a pozice. Nejčastěji respondenti využívají komunikaci, konkrétně přes 90 % dotazovaných, a to nejen se svými kolegy, ale i s nadřízenými orgány, tuzemskými či zahraničními společnostmi, a to nejčastěji v anglickém jazyce. Další často využívaná dovednost se pojí s otázkou č. 14, ve které nejvíce respondentů zvolilo osobní odpovědnost, je rozhodování, jež využívá často 68,8 % zaměstnanců a méně často 21,9 %. Schopnost organizování také koresponduje s otázkou č. 14. Organizovat pracovní úkoly, zaměstnance či chod oddělení často využívá 59,4 % respondentů, méně často 28,1 %, zbylí respondenti zřídka a jeden vůbec. Následující podotázka se týkala řídicí dovednosti plánování, která je často využívána 56,3 % respondentů, méně často 40,6 % a pouze jeden zaměstnanec tuto schopnost nevyužívá vůbec. Co se kontroly týče, tu provádí více než polovina zaměstnanců (53,1 %), někdy či méně často 34,4 % a zbylých 12,5 % respondentů vůbec či zřídka kdy. Respondentům byla dále položena otázka týkající se minimalizace chybovosti, zde byly odpovědi značně podobné předcházející podotázce, zabývající se kontrolou. Necelá polovina zaměstnanců (46,9 %) odpověděla, že se často zaměřují na minimalizaci chybovosti, 43,8 % méně často a zbývajících 9,4 % zaměstnanců uvedlo zřídka. Z níže uvedeného grafu č. 14 je patrné, že respondenti méně často využívají dovednost motivování lidí a vedení lidí. Právě schopnost

motivace často využívá necelých 22 % dotazovaných, převažuje odpověď méně často, kterou zvolilo téměř polovina zaměstnanců, zbylých 10 zaměstnanců využívá schopnost motivace zřídka nebo vůbec. Nejméně je však využívána schopnost vedení lidí, přesně polovina dotazovaných uvedla, že zřídka často využívá tuto schopnost.

Graf 14 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 18

Jak často využíváte následující řídicí schopnosti a dovednosti v rámci své pracovní pozice?

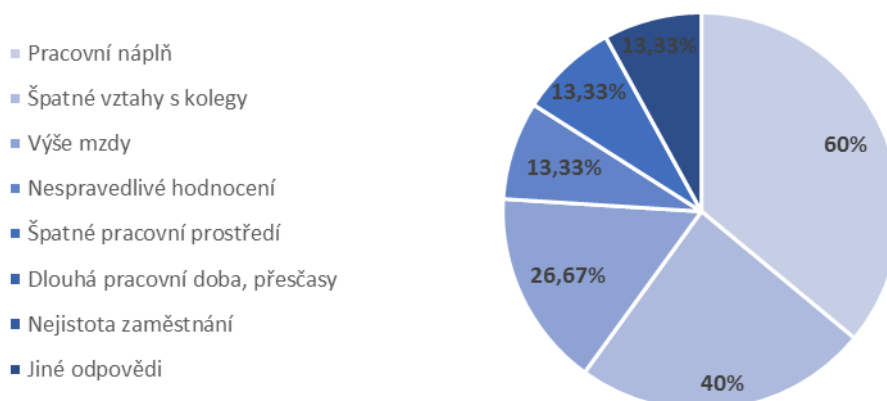


Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

19. Pocit demotivace

Přesně polovina respondentů spíše nepocituje demotivaci a jeden odpověděl, že se nikdy necítil být demotivován. Naopak 15 zaměstnanců uvedlo, že se někdy spíše cítí být demotivován nebo zcela demotivován. Čím je u těchto zaměstnanců demotivace způsobena znázorňuje graf č. 19, který navazuje na další otázku. Ostatní respondenti následující otázku vynechali.

Graf 15 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 20
Co způsobuje Vaši demotivaci?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

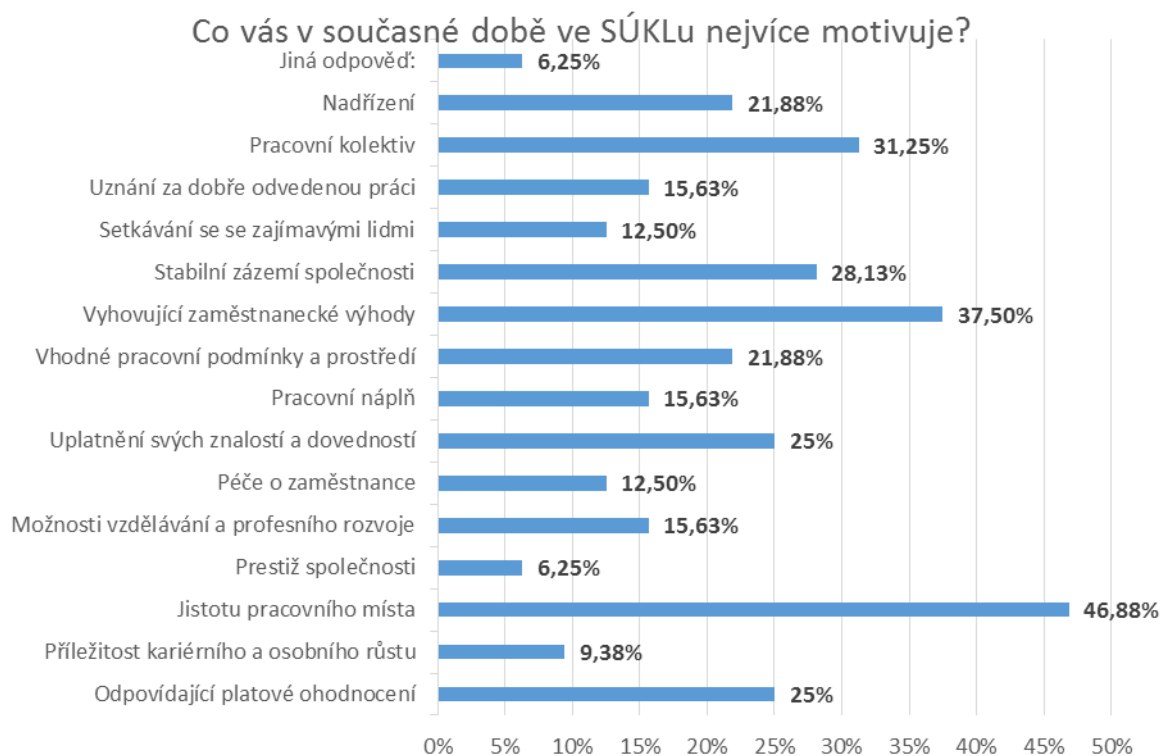
Na otázku, co respondentům, kteří se někdy cítí demotivováni, způsobuje demotivaci bylo na výběr několik možností, s tím, že musí zvolit minimálně jednu odpověď či vypsát vlastní. Z výše uvedeného grafu č. 20 vyplývá, že nejčastější příčinou demotivace je pracovní náplň, tedy obsah a počet úkolů. Následují špatné vztahy s kolegy a výše platu. Dále někteří zaměstnanci využili možnost své vlastní odpovědi, kde uváděli nedostatečné možnosti vymáhání povinností od kontrolovaných subjektů či pocit, že se jedná o zbytečné úkoly a nadměrnou byrokracii. Jelikož je cílem zaměstnávat motivované a kvalitní lidi, je důležité s těmito informacemi pracovat a následně demotivaci zmírnit či úplně odstranit. Mezi další faktory, které způsobují demotivaci, byly vybrány špatné pracovní prostředí a nespravedlivé hodnocení. Pozitivní je, že žádný z respondentů nevybral odpověď „Dlouhá pracovní doba, přesčasy“ a „Nejistota zaměstnání“.

21. Motivační faktory

V následující otázce byli respondenti požádáni, aby vybrali minimálně jeden a maximálně pět možností, které je nejvíce motivují k lepším pracovním výkonům. V současné době nejvíce zaměstnance motivuje jistota pracovního místa, kterou vybralo téměř 50 % dotazovaných. Další nejčtenější odpovědi jsou vhodné zaměstnanecké benefity, které ovlivňují motivaci (37,50 % respondentů) a dobrý pracovní kolektiv (31,25 %). Důležité pro 28 % respondentů je také stabilní zázemí, které Ústav poskytuje. Neméně motivující je také odpovídající platové ohodnocení a uplatnění svých znalostí a dovedností, které zvolilo 25 % zaměstnanců. Jako další významný motivační faktor

zvolili zaměstnanci možnost vzdělávání a profesního rozvoje či pracovní náplň. Na druhou stranu, k možnostem, které méně motivují, patří možnost se setkávat se zajímavými lidmi, péče o zaměstnance a nejméně působí na motivaci zaměstnanců prestiž společnosti. Dále se objevily dvě odpovědi, které vyplnili sami respondenti, kde jeden uvádí, že ho motivuje snaha o dobře odvedenou práci a druhého odchod pracovníka z vedoucí pozice.

Graf 16 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 21



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

III. Hodnocení výkonu, odměny

22. Vliv platu na pracovní výkon

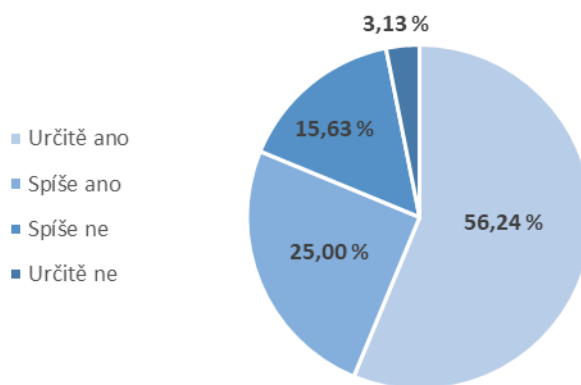
Dle výsledků je patrné, že pro zaměstnance představuje vyšší finanční ohodnocení motivaci k většímu pracovnímu výkonu. Polovina respondentů uvedla, že spíše ano a potvrdili tak korelaci mezi vyšší platu a pracovním výkonem. Tuto souvislost utvrdilo i dalších 25 % respondentů, kteří zvolili možnost „Určitě ano“. Zbylých 25 % dotazovaných spíše nepovažuje (7 zaměstnanců) vyšší platu za důležitý faktor pro jejich pracovní výkon a dle jednoho respondenta určitě ne.

23. Spokojenost s platem vzhledem k náplni práce

Pro spoustu zaměstnanců je finanční ohodnocení téměř nejpodstatnější motivační faktor, proč setrvat v zaměstnání. Zaměstnanci Odboru zdravotnických prostředků jsou již před nástupem informováni o výši platu, jelikož ve Státním ústavu pro kontrolu léčiv je platový výměr stanoven tabulkami. 5 dotazovaných zaměstnanců (15,63 %) je s výší platu vzhledem k pracovní náplni a svému vzdělání spokojeno. Více než polovina respondentů (56,24 %) zvolila možnost spíše ano. Čtvrtina zaměstnanců, 8 dotazovaných, odpověděla, že jsou spíše nespokojeni s finančním ohodnocením. A zbylých 3,13 % tvoří jeden zaměstnanec, který odpověděl „Určitě ne“.

Graf 17 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 23

Jste spokojen/a se současnou výší Vašeho platu vzhledem k pracovní náplni a svému vzdělání?



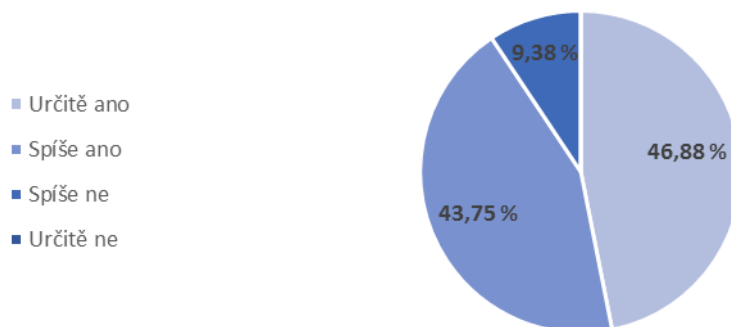
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

24. Zpětná vazba za dobře odvedenou práci

Zpětná vazba, ať pozitivní či negativní, je potřebná pro obě strany, tedy jak pro nadřízeného, tak pro podřízeného zaměstnance. Pro další motivaci a zlepšení pracovního výkonu je důležité průběžně pozitivně hodnotit zaměstnance. Výsledky této otázky lze považovat za dobré, jelikož téměř všichni dotazovaní zvolili pozitivní odpovědi, tedy „Určitě ano“ 14 respondentů a „Spíše ano“ 15 respondentů. Zbylí tři spíše postrádají pozitivní zpětnou vazbu za dobře odvedenou práci.

Graf 18 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 24

**Dostává se Vám pozitivní zpětné vazby
v případě dobře odvedené práce?**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

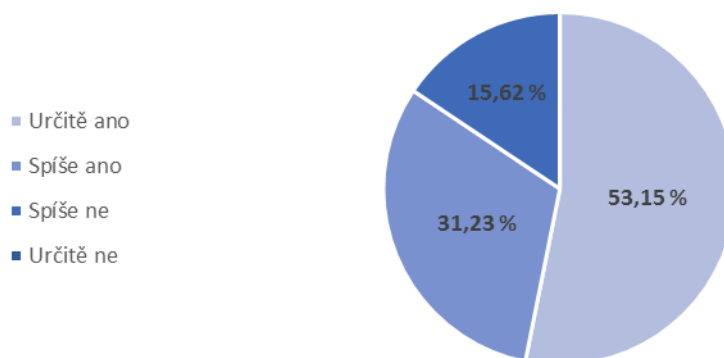
25. Důležitost a možnost odborného a kariérního růstu

Možnost kariérního a odborného růstu je velmi důležitá, jelikož vede ke spokojenosti pracovníků a také k jejich loajalitě k organizaci. Pro mnoho lidí je kariérní růst také důležitým motivačním faktorem, kterému přizpůsobují i svůj soukromý život. Dle odpovědí, viz graf č. 25, vyplývá, že pro nadpoloviční většinu zaměstnanců (53,15 %) je možnost rozvíjet svou kariéru velmi důležitá. Pro 31,23 % respondentů má důležitost odborného a kariérního postupu menší váhu a zvolili možnost „Spíše ano“. Je patrné, že Odbor zdravotnických prostředků zaměstnává spoustu ambiciózních zaměstnanců, kterým by měl být umožněn odborný a kariérní růst, jinak je zde možnost, že o tyto zaměstnance přijde. S důležitostí kariérního růstu spíše nesouhlasilo 5 respondentů. A možnost „Určitě ne“ ne zvolil nikdo.

Následující otázka č. 26 „Jste spokojen/a s možností kariérního růstu?“ navazuje na předchozí otázku. A výsledky nejsou zcela pozitivní pro Odbor zdravotnických prostředků. Ačkoliv 62,5 % respondentů odpovědělo, že jsou spíše spokojeni s možností kariérního růstu a 6,25 % naprosto spokojeni, tak na druhé straně je zde 25 % respondentů, kteří jsou spíše nespokojeni s možností kariérního růstu a 6,25 % zaměstnanců zcela nespokojeno. Pokud je zaměstnanec se svou prací spokojen a je prostor pro jeho odborný či kariérní růst, bývá spokojenější a setrvá déle v organizaci.

Graf 19 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 25

Je pro Vás možnost odborného a kariérního růstu do budoucna důležitá?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

27. Podpora nadřízeného při kariérním růstu

Na otázku, zda respondenti cítí podporu svého nadřízeného při snaze o kariérní růst odpověděla velká část dotazovaných kladně. Podporu spíše pocítuje 12 respondentů a taktéž ji 12 vnímá zcela. Z celkového počtu dotazovaných podporu od nadřízeného pracovníka spíše necítí 6 zaměstnanců a 2 ji nepocítují vůbec.

Poslední otázka z třetí části dotazníkového šetření byla dobrovolná a respondenti mohli vypsát jakékoliv tipy, které by vedly ke zlepšení jejich motivace z hlediska hodnocení, vzdělávání či odměňování. Nikdo však tuto možnost nevyužil.

IV. Současný motivační program

29. Zájem o nabízené benefity

V první otázce poslední části šetření, které je zaměřeno na současný motivační program a vzdělávací systém, bylo zjišťováno, zda mají zaměstnanci zájem o zaměstnanecké benefity, které poskytuje Státní ústav pro kontrolu léčiv. Zde byla odpověď jednoznačná a všech 32 respondentů uvedlo, že se o benefity zajímají.

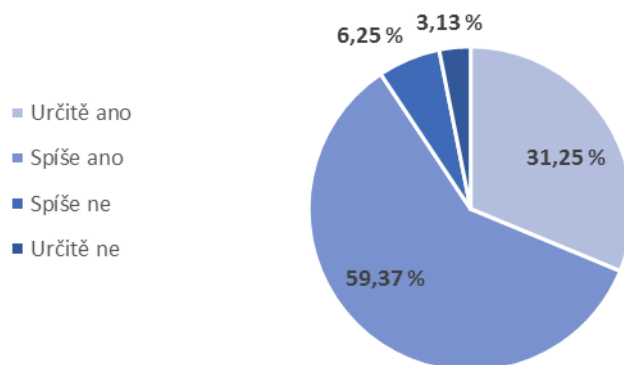
30. Spokojenost se současnou nabídkou benefitů

V pořadí třicátá otázka zkoumala spokojenost zaměstnanců se současnou nabídkou benefitů. Zaměstnanecké výhody se v různých společnostech mohou lišit a jejich existence

nemusí nutně znamenat motivované a spokojené zaměstnance. Avšak z grafu č. 26 je jednoznačně patrné, že Ústav nabízí svým zaměstnancům žádané a kvalitní benefity, ale i přesto je zde prostor pro některá zlepšení.

Graf 20 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 30

Jste se současnou nabídkou benefitů spokojen/a?



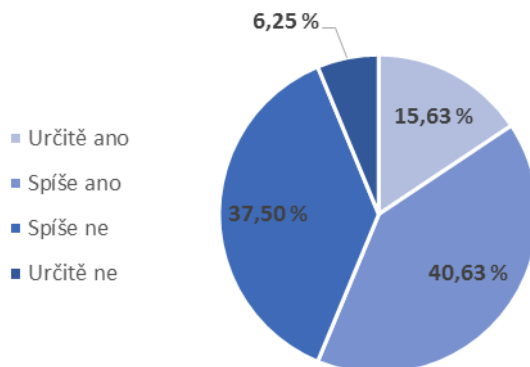
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

31. Vliv benefitů na pracovní výkon

V této otázce bylo zjišťováno, zda poskytované zaměstnanecké výhody motivují zaměstnance k vyšším pracovním výkonům. Většina organizací svou nabídku benefitů neustále obnovuje a rozšiřuje, stejně tomu tak je i ve Státním ústavu pro kontrolu léčiv. Přestože respondenti v předchozí otázce vyjádřili pozitivní ohlas na nabídku benefitů, v této otázce projevili spíše nesouhlas s tvrzením, že by je benefity motivovaly k vyšším výkonům. Přesto 5 účastníků šetření, kteří zvolili možnost „Určitě ano“, potvrzují spojitost mezi nabízenými benefity a motivací k práci. Dalších 13 zaměstnanců odpovědělo, že je benefity spíše motivují k vyšším výkonům. Na druhé straně si 12 dotazovaných zaměstnanců spíše nemyslí, že by je zaměstnanecké výhody nějakým způsobem motivovaly k vyššímu pracovnímu výkonu a 2 zaměstnanci vybrali možnost určitě ne. Tyto záporné odpovědi naznačují, že by Ústav měl nabídku interních benefitů opět obměnit či pozměnit.

Graf 21 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 31

Motivují Vás benefity poskytované zaměstnavatelem k vyšším výkonům?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

32. Nejvyužívanější benefity

V tabulce č. 6 jsou uvedeny zaměstnanecké výhody, které poskytuje Státní ústav pro kontrolu léčiv svým zaměstnancům (tyto výhody jsou podrobně popsány v kapitole 4.3 Stávající motivační program Ústavu). Respondenti měli označit minimálně jeden a maximálně pět benefitů, které Ústav poskytuje a které nejčastěji využívají.

Tabulka 6 Nejčastěji využívané benefity

ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	ODPOVĚDI	PODÍL
1 týden dovolené navíc	27	84,38 %
5 dnů indispozičního volna	24	75 %
Fond kulturních a sociálních potřeb	23	71,88 %
Flexibilní forma práce	17	53,13 %
Home office	17	53,13 %
Stravování v závodní jídelně, stravovací poukázky	8	25 %
MultiSport karta	7	21,88 %
Vzdělávání a rozvoj	3	9,38 %
Možnost navštěvovat saunu	2	6,25 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z tabulky je patrné, že zaměstnanci nejčastěji využívají jednoho týdne dovolené navíc, takto odpovědělo 84,38 % zaměstnanců. Dále vybralo 75 % respondentů stimul 5 dnů indispozičního volna, následovaný Fondem kulturních a sociálních potřeb (penzijní

a doplňkové spoření, jazykové vzdělávání, rekreace a zájezdy, kulturní akce, sportovní akce, rehabilitace a masáže), který vybralo 23 zaměstnanců. Shodně se na třetím místě umístily benefity flexibilní forma práce a home office, které využívá více než polovina respondentů (53,13 %). Tyto benefity si oslovení zaměstnanci nejvíce cení, a dá se tedy předpokládat, že by je i nadále chtěli využívat. Mezi méně využívané benefity patří stravovací poukázky, případně stravování v závodní jídelně a také MultiSport karta. K nejméně využívaným výhodám patří vzdělávání a rozvoj či možnost navštěvovat saunu.

33. Čerpání příspěvků z FKSP

V předchozí otázce byl Fond kulturních a sociálních potřeb respondenty vybrán jako jeden z nejčastěji využívaných benefitů. V otázce č. 33 byli respondenti dotazováni, k jakým konkrétním účelům tento příspěvek čerpají. Na výběr bylo z několika možností, ze kterých mohli vybrat minimálně jednu a maximálně tři odpovědi, popřípadě uvést jiný účel čerpání tohoto příspěvku. Nejčastěji zaměstnanci uváděli, že čerpají příspěvek na rekreace a zájezdy, dále na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření, následované kulturními akcemi. Další 4 respondenti zvolili možnost své vlastní odpovědi, kde jeden uvedl, že tento fond využívá na vzdělávací kurz a druhý na pohybový kurz. Zbylí dva respondenti uvedli, že příspěvek zatím nečerpají. Příspěvky na závodní stravování, rehabilitace a masáže byly zvoleny jednou.

Graf 22 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 33

K jakým účelům nejčastěji čerpáte příspěvek z Fondu kulturních a sociálních potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

34. Spokojenost s účelem čerpání FKSP

V rámci této otázky bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnanci spokojeni s tím, na jaké účely je možné čerpat příspěvky z Fondu kulturních a sociálních potřeb. Odpovědi byly poměrně jednoznačné, tedy 90,63 % respondentů je spokojeno s účelem čerpání. Zbylým respondentům, kteří odpověděli záporně, byla položena doplňující otázka č. 35 „Uveďte, na jaké další účely byste chtěl/a čerpat tyto příspěvky“. Zde měli možnost napsat nějaké připomínky či návrh, jak a na jaké další účely by měl být příspěvek čerpán.

Odpovědí bylo několik, nejčastěji respondenti postrádají příspěvek na letenky či na MHD, dále příspěvky na MultiSport kartu a Flexi Pass. Zaměstnanci také vytýkali, že čerpání příspěvků je velmi složité a chybí srozumitelný a jednoduchý postup. Dále uváděli nemožnost čerpání příspěvku na všechny účely, které zaměstnavatel nabízí, popřípadě nutnost stanovení přesného termínu konané akce, či přesný počet lekcí a návštěv. Jako další připomínku zaměstnanci uváděli, že není možné příspěvky převést na osobní bankovní účet a libovolně částku použít.

36. Návrh možných motivačních faktorů

V následující tabulce jsou některé vybrané motivační faktory, ze kterých si mohli respondenti zvolit maximálně pět možností, o které by měli největší zájem. Nejčteněji vybíraným benefitem je občerstvení na pracovišti (například čaj, káva, ovoce) a příspěvek na MHD, o který již respondenti projevili zájem v předchozích otázkách. Je patrné, že zaměstnanci také mají velký zájem o vzdělávání a rozvoj znalostí, se kterým souvisí i benefit na 6. místě, jímž jsou vzdělávací kurzy, které nesouvisí s náplní práce. Na čtvrtém místě se umístil faktory kariérní růst a aktivní účast na odborných akcích a diskuzích. Na 6 až 9 místě se mimo dalších umístilo i fitness v areálu Ústavu, které bylo zvoleno šesti respondenty pravděpodobně z důvodu sedavého zaměstnání, poté opět možnost zvýšení kvalifikace a uplatnění svých znalostí, zkušeností a vědomostí, dále Flexi Pass a Gastropass card. Na desátém místě jsou odměny za loajalitu. Následně se na jedenáctém až čtrnáctém místě umístily benefity v podobě služebního automobilu, který by sloužil i k soukromým účelům, mateřská školka pro děti zaměstnanců, služební notebook a firemní akce v podobě například teambuildingů. Menší zájem by byl pak o odměny za doporučení známého na volné pracovní místo a o podílení se na poradách s užším vedením

Ústavu. Dva respondenti by měli zájem o prostor v novinách, které interně publikuje Ústav a pouze jeden z dotazovaných by měl zájem o služební telefon.

Tabulka 7 Další možné benefity

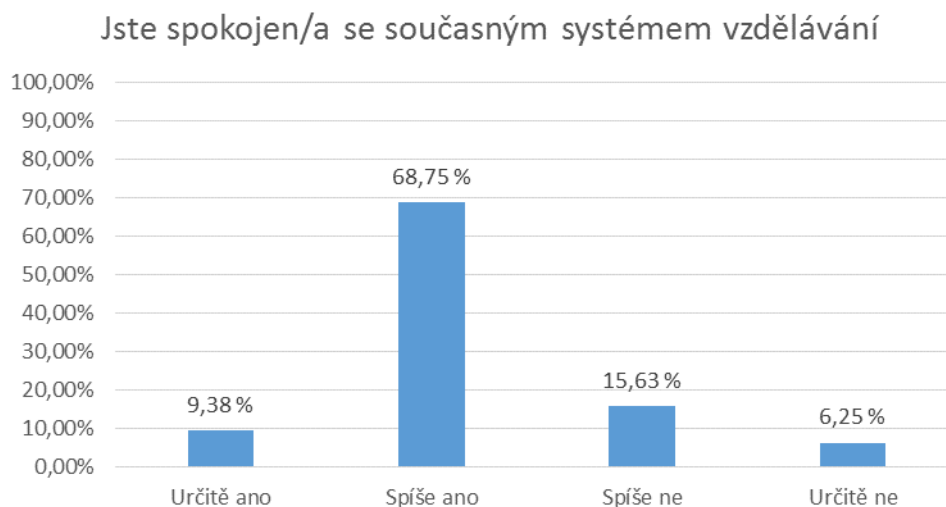
ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	ODPOVĚDI	PODÍL
Občerstvení na pracovišti	14	43,75 %
Příspěvek na MHD	11	34,38 %
Vzdělávání, rozvoj znalostí	11	34,38 %
Kariérní růst	10	31,25 %
Aktivní účast na odborných akcích a diskuzích	8	25 %
Vzdělávací kurzy nesouvisející s náplní práce	8	25 %
Fitness (v areálu Ústavu)	6	18,75 %
Uplatnění svých znalostí, zkušeností, vědomostí	6	18,75 %
Flexi Pass a Gastropass card	6	18,75 %
Možnost zvýšení kvalifikace	6	18,75 %
Odměny za loajalitu	5	15,63 %
Služební automobil (i k soukromým účelům)	4	12,50 %
Mateřská školka	4	12,50 %
Služební notebook	4	12,50 %
Firemní akce (teambuilding, výjezdní zasedání, ...)	4	12,50 %
Odměna za doporučení na volné pracovní místo	3	9,38 %
Podílení se na poradách s užším vedením Ústavu	3	9,38 %
Prostor/rozhovory v SÚKLovinách (například po nějakém úspěchu, jubileu, ...)	2	6,25 %
Služební mobil	1	3,13 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

37. Spokojenost se systémem vzdělávání

Na výše položenou otázku odpověděla téměř většina dotazovaných, konkrétně 68,75 %, že je spíše spokojena s možností vzdělávání, nabídkou kurzů, školení a seminářů. 9,38 % dotazovaných respondentů je zcela spokojeno s touto možností a nabídkou. Na druhé straně 15,63 % zaměstnanců zvolilo odpověď spíše ne a zbylých 6,25 % respondentů není zcela spokojeno. Respondenti, kteří zvolili negativní možnosti, tedy „Spíše ne“ a „Určitě ne“ dostali doplňkovou otázku č. 38, ve které měli uvést vlastními slovy jaké další aktivity v rámci vzdělávání by uvítali. Ostatní respondenti pokračovali na otázku č. 39.

Graf 23 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 37



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Mezi zmiňované typy na další aktivity, které by vedly ke zlepšení motivace z hlediska vzdělávání a nabídky kurzů, seminářů a školení patří: více vzdělávacích akcí, které souvisejí s výkonem práce, ale i jiných, například jazykových kurzů, odborných vzdělávacích akcí či zahraničního vzdělávání. Dále účast na kontrolách, které provádí Oddělení klinického hodnocení zdravotnických prostředků a vigilance, pro lepší pochopení problematiky. Pokud by se na tyto odpovědi organizace zaměřila a pokusila se je proměnit ve skutečnost, měli by z toho prospěch jak zaměstnanci, tak celá společnost.

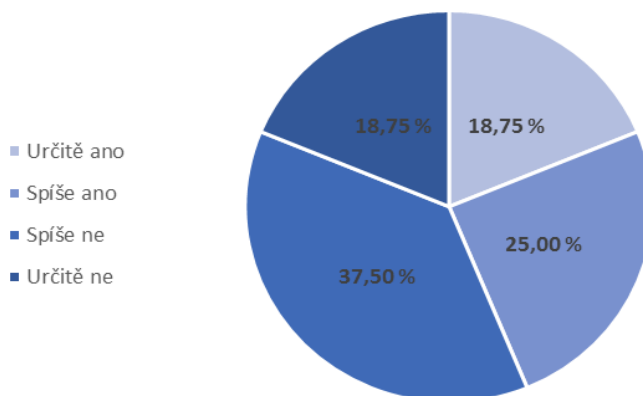
39. Úvahy o odchodu ze zaměstnání

Na předposlední otázku týkající se odchodu ze zaměstnání odpovědělo nejvíce respondentů (37,5 %), že o tom spíše neuvažují a 18,75 % oslovených o odchodu z Odboru zdravotnických prostředků vůbec neuvažuje. Pozitivní je, že převažuje více zaměstnanců, kteří na tuto otázku odpověděli negativně. Co se týče kladných odpovědí, tak 18,75 % dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že někdy určitě uvažovali o odchodu ze zaměstnání, a 25 % spíše uvažovali o odchodu.

V případě, že dotazovaní odpověděli, že chtěli nebo uvažují opustit stávající zaměstnání, jim byla položena další doplňovací otázka č. 40, kde měli uvést důvod jejich odchodu. Jako nejčastější příčina bylo zmiňováno nedostatečné finanční ohodnocení, stereotypní práce, špatné vztahy na pracovišti či náplň práce.

Graf 24 Otázka z dotazníkového průzkumu č. 39

Uvažoval/a jste někdy o odchodu ze zaměstnání?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

41. Náměty respondentů

Poslední otázka byla zvolena vypisovací, kde měli respondenti napsat jakoukoliv připomínku, která by vedla ke zlepšení jejich motivace nebo nějaké další návrhy či náměty. Jelikož otázka byla povinná velká část respondentů odpověděla pouze „ne“ či „nemám“. V několika odpovědích je uveden námět na příznivější odměňování za náročnost a kvalitu odvedené práce (například pochvala, finance či benefity), dále větší týmová spolupráce některých kolegů či zlepšení komunikace.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

V rámci dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na odborné zaměstnance Odboru zdravotnických prostředků Státního ústavu pro kontrolu léčiv, byly analyzovány jednotlivé motivační prvky, které vedou ke spokojenosti nebo nespokojenosti zaměstnanců a jejich motivaci k práci. Celkem bylo osloveno 40 zaměstnanců a průzkumu se jich zúčastnilo 32, což je 80% návratnost vyplněných dotazníků. Dotazník byl sestaven částečně podle Alderferovy teorie potřeb a rozdělen do čtyř částí. První část byla identifikační, která se týkala respondentovy osoby, druhá část se týkala pracovních podmínek, komunikaci ve firmě a pracovního prostředí. V předposlední části jsou otázky cíleny na hodnocení výkonu a způsobu odměňování, na závěr zaměstnanci odpovídali na otázky ohledně současného motivačního programu a vzdělávání.

5.1.1 Základní informace o respondentech

Mezi respondenty, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, převažoval větší podíl žen, kterých se zúčastnilo 23, než mužů, kterých bylo 9. Tento fakt je dán, ačkoliv se jedná o odborné pozice a Ústav nabízí mužům i ženám stejné pracovní příležitosti, pravděpodobně povahou práce, kdy je pro ženy více atraktivní pracovat ve státním sektoru. A také tím, že jsou ženy ochotnější vyplňovat dotazníky. Nicméně toto rozložení zaměstnancům z velké části vyhovuje, neboť 85 % respondentů je spokojeno s pracovními vztahy s kolegy.

Věkové rozložení zaměstnanců je poměrně rovnoměrné. Avšak nejvíce se dotazníkového šetření zúčastnili zaměstnanci ve věkové skupině od 31 do 40 let. V dosaženém vzdělání dominovalo vysokoškolské magisterské vzdělání, které uvedlo 82 % respondentů, tento fakt je dán tím, že Ústav vyžaduje na odborné pozice vysokoškolské vzdělání či dlouholetou praxi. Což je příklad zbylých respondentů, kteří vyplnili buď vysokoškolské bakalářské vzdělání, vyšší odborné vzdělání nebo středoškolské s maturitou, a právě ti pracují na Odboru zdravotnických prostředků již několik let a dosáhli požadované praxe. Zajímavé jsou odpovědi týkající se délky služebního či pracovního poměru v Ústavu. Zde má četnou převahu (65,63 %) pracovní poměr od jednoho do pěti let. Takto krátká doba pracovního poměru je zřejmě dána

současnou situaci na trhu práce, kdy je velká nabídka volných pracovních míst a práce pro veřejný sektor nemusí být pro některé lidi atraktivní.

5.1.2 Pracovní podmínky, náplň práce, komunikace ve firmě

První otázka druhé části se týkala doporučení Státního ústavu pro kontrolu léčiv svým známým. Z odpovědí vyplývá, že 85 % zaměstnanců je spokojeno a oceňuje odbor jako dobrého zaměstnavatele. Zbývajících 5 % hodnotí Ústav spíše negativně, především z důvodu náplně práce, nedostatečného finančního ohodnocení a komplikovaných lidských vztahů.

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují ovlivňuje, kromě jednoho zaměstnance, který uvedl spíše ne, pracovní výkonnost všech zaměstnanců. Pro Ústav je tak pozitivní, že jsou zaměstnanci spokojeni s dostupností pracoviště, co se týče MHD a osobní dopravy, dále se soukromím, sociálním zázemím a technickým vybavením, všechny tyto aspekty mají přínosnou hodnotu pro motivaci a pracovní výkonnost. Přesto má pracovní prostředí své slabé stránky. Respondenti negativně ohodnotili možnost stravování, teplotu a hluk. Všechny tyto nedostatky jsou zapříčiněny polohou budovy, ve které sídlí Odbor zdravotnických prostředků. Tato budova sídlí přímo na rušné ulici, kde jezdí několik autobusových linek a spousta aut. Námitky k teplotě jsou dány absencí klimatizace v budově a nemožností otevřít okno právě z důvodu hluku, ale také výparů z výfukových plynů nákladních, osobních aut a autobusů, které jezdí pod okny většiny kanceláří. Také závodní jídelna je umístěna v areálu Státního ústavu pro kontrolu léčiv, která je vzdálena přibližně 500 metrů od budovy Odboru zdravotnických prostředků, a cesta vede přes tuto rušnou komunikaci.

Právě také díky těmto negativním aspektům byl více než polovinou respondentů zvolen benefit možnosti využití práce z domova jako jeden z nejdůležitějších.

Komunikace a pracovní vztahy

Dostatečné finanční odměny, příjemně a moderně vybavené pracovní prostředí, různorodá nabídka zaměstnaneckých výhod nejsou ale jedinými faktory, jež působí na motivaci, spokojenost a pracovní výkonnost zaměstnanců. Mnoho respondentů shodně

uvedlo, že je pro ně důležitý pracovní kolektiv a také vhodné pracovní podmínky a prostředí.

Jak již bylo zmíněno vztahy s kolegy hodnotí kladně 85 % zaměstnanců, přesto by někteří respondenti uvítali větší zpětnou vazbu při týmové spolupráci a zlepšení toku informací mezi jednotlivými odděleními a kolegy. Taktéž, až na jednu výjimku, jsou všichni respondenti spokojeni s pracovními vztahy se svými nadřízenými. Nicméně krom dobrých vztahů je také důležitá jasná a pravidelná zpětná vazba od nadřízených pracovníků, která je základním nástrojem k vedení zaměstnanců. I zde se dostalo pozitivních odpovědí, kde přes 90 % respondentů dostává zpětnou vazbu v případě dobře odvedené práce a jsou s tímto faktorem spokojeni. Důležitá je i pochvala a uznání od nadřízeného, které dokáže udělat radost a povzbudit k dalším výkonům. Kromě tří respondentů, kteří uvedli, že jsou spíše nespokojeni, je zbylá většina zaměstnanců s pochvalou a uznáním spokojena. Tyto faktory velmi pozitivně přispívají k dobrému kolektivu, avšak je důležité, aby nadřízení udělovali pochvaly upřímně a spravedlivě. O něco hůře je vnímána konstruktivní kritika od nadřízeného, kterou hodnotí kladně 75 % zaměstnanců, zbylých 25 % vyjádřilo spíše nespokojenost. Zaměstnanci dále svého nadřízeného hodnotí kladně, co se týče ochoty poradit, vysvětlit a řádně seznámit s pracovním úkolem, pouze dva respondenti se vyjádřili spíše záporně. Také 85 % zaměstnanců uvedlo, že je jejich přímý nadřízený dostatečně motivuje k výkonu práce, zbylých 15 % s tímto tvrzením spíše nesouhlasí. Téměř stejný počet zaměstnanců hodnotí komunikaci se svým přímým nadřízeným jako velmi dobrou a dobrou, pouze 12,5 % jako dostačující. Tato zjištění značí dobrý a exemplární přístup nadřízeného, který se chová profesionálně a přispívá tím k dobrým vztahům a spokojenosti na pracovišti.

Jistota pracovního místa

Dle hodnocení si zaměstnanci nejvíce cení jistotu pracovního místa, tento faktor byl hodnocen jako nejvýznamnější u 66 % dotazovaných zaměstnanců. Zároveň polovina respondentů uvedla, že jistota pracovního místa je jeden z nejvíce motivujících faktorů ve Státním ústavu pro kontrolu léčiv. I přesto, že Herzbergova teorie neumisťuje tento faktor na přední příčky, je to velmi důležitý a aktuální faktor, a to především v dnešní době snižování nákladů prostřednictvím systemizace a organizačních změn. Právě složky veřejné správy, kam patří i Ústav, nejsou vystaveny tržním rizikům, protože nejsou přímo

závislé na výsledku hospodaření jako ostatní komerční podniky, ani na nepřizpůsobivém období hospodářského cyklu, což přináší zaměstnanců pocit bezpečí a jistoty pracovního místa. Velký vliv na četnost tohoto faktoru může být také fakt, že většinu respondentů tvořily ženy, a dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce mají možnost návratu na svou pozici po mateřské dovolené.

Náplň práce a pracovní úkoly

Velmi pozitivní zjištění bylo u otázky, zda zaměstnanec naplňuje obsah práce, kde se přes 80 % respondentů vyjádřilo kladně. Právě náplň práce a to, zda má smysl je pro spoustu lidí nejvýznamnější motivační faktor. Zaměstnanci označili svoji práci za rozmanitou a významnou, z čehož lze usoudit, že zaměstnanci odboru dělají práci, která je naplňuje a uspokojuje. Dále uvedli, že mají velkou osobní odpovědnost za své pracovní úkoly a jednání, a tudíž je jejich práce náročná a vyžaduje také týmovou spolupráci. Na otázku, zda jsou spokojeni se současnou pozicí a náplní práce odpověděli zaměstnanci shodně tak, že jich je 85 % spokojeno a zbylých 15 % spíše nespokojeno. Těchto 15 % nejspíše poté uvedlo jako důvod demotivace právě pracovní náplň, co se týče obsahu a počtu úkolů.

5.1.3 Hodnocení výkonu, odměny a kariérní růst

Finanční odměňování

Ve veřejném sektoru je výše finančního ohodnocení stanoveno tabulkami a finanční prostředky Ústavu jsou omezené aktuální politickou situací a vládními nařízeními. Je také důležité zmínit, že v posledních letech dochází k nárůstu platů, který může mít za následek vyšší spokojenost zaměstnanců. Ačkoliv jsou peníze, a tedy i plat důležité pro lidi k tomu, aby mohli dosáhnout určité životní úrovně a zabezpečení, výsledky šetření prokázaly, že odpovídající platové ohodnocení není faktor, který by byl pro zaměstnance odboru nejvíce motivující a ceněný.

Nedostatečné finanční ohodnocení, například v porovnání se soukromým sektorem, za náročnou a kvalitně odvedenou práci je, dle výsledků průzkumu, pro některé zaměstnance příčinou úvah o odchodu ze zaměstnání. Z výsledků dále vyplynulo, že respondenti postrádají spravedlivé hodnocení a odměňování za vykonanou práci. Jak již bylo uvedeno,

velká část respondentů pracuje na odboru málo let, tudíž nespokojenost může pramenit také ze zařazení do nižšího platového stupně.

Vhodně a spravedlivě nastavený systém odměňování je v každé organizaci základním kamenem při řízení motivace, jelikož pracovníci provádí pracovní činnost s vědomím, že za ni budou dostatečně finančně odměněni. To vyplývá i z dotazníkového šetření, kdy byla významnost platu prokázána v několika otázkách. Jednou z nich je otázka na vzájemný vztah platu a pracovního výkonu, kde podle 75 % respondentů ovlivňuje plat jejich pracovní výkonnost. A téměř 30 % dotazovaných není spokojeno se současnou výší jejich platu vzhledem k pracovní náplni a svému vzdělání. Někteří respondenti na otázku, zda uvažují či uvažovali o odchodu ze zaměstnání uvedli, že právě jedním z důvodů jejich odchodu by byl nízký plat, který neodpovídá vykonané práci. Další zaměstnanci také uvedli, že finanční ohodnocení způsobuje jejich demotivaci.

Kariérní růst

Z výsledku průzkumu vyplývá, že příležitost kariérního růstu motivuje pouze 9,38 % zaměstnanců a tohoto faktoru si nejvíce cení 15,63 % respondentů. Odměnou pro pracovníky může být i kariérní růst, jelikož pro většinu dotazovaných je možnost kariérního a odborného růstu velmi důležitá, přesto má přes 30 % zaměstnanců pocit, že jim není umožněn a nejsou s možností dalšího růstu spokojeni. Stejně procento respondentů necítí podporu svého nadřízeného při snaze o kariérní postupu a nejspíše ti stejní respondenti uvedli při výběru faktorů, které Ústav neposkytuje, že by o kariérní růst měli největší zájem. Tento fakt může být dán typem pracovního místa či krátkou dobou praxe. Přesto zde možnost kariérního postupu je, zejména při odchodu vedoucího pracovníka, který nejčastěji bývá nahrazen stávajícím zaměstnancem. Kariérní postup lze tedy realizovat cestou výběrových řízení. Tento postup je výhodný pro obě strany, jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance, kteří znají fungování odboru i spolupracovníky. Kariérní růst je dán také především tím, jak je konkrétní zaměstnanec ambiciózní, schopný, motivovaný a jak se do procesu a plnění úkolů zapojí.

5.1.4 Současný motivační program

Zaměstnanecké benefity

V poslední části dotazníkového šetření bylo mnoho otázek zaměřených na zaměstnanecké výhody neboli benefity, jež jsou poskytovány Ústavem. Všichni dotazovaní zaměstnanci shodně uvedli, že se o zaměstnanecké výhody zajímají. Spokojenost s nabízenými benefity projevuje přibližně 90 % respondentů. Nespokojenost může pramenit z neinformovanosti a neznalosti stávajících benefitů některých zaměstnanců, jak bylo uvedeno v doplňovací otázce. Více než polovina zaměstnanců je také přesvědčena, že je poskytované benefity motivují k vyššímu pracovnímu výkonu.

Výsledky jasně prokázaly, že mezi pět nejčastěji využívaných benefitů patří 1 týden dovolené navíc, 5 dnů indispozičního volna, čerpání příspěvku z Fondu kulturních a sociálních potřeb za účelem rehabilitací a masáží, kulturních akcí, jazykového vzdělávání, penzijního a doplňkového spoření, rekreací a zájezdů, následované flexibilní formou práce a možností práce z domova. Z nejčastěji využívaných benefitů je patrné, že pro zaměstnance je důležitá rovnováha mezi osobním a pracovním životem.

Šetření se dále zaměřilo podrobněji na zmiňovaný Fond kulturních a sociálních potřeb. První otázka se zabývala tím, na jaké účely čerpají příspěvek. Výsledky byly vcelku jednoznačné, kdy většina zaměstnanců čerpá příspěvek především na rekreace a zájezdy, penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření a kulturní akce. Někteří respondenti uvedli, že nečerpají příspěvek, ačkoliv by mohli a další, že ještě čerpat nemohou, protože nespĺnili požadované podmínky. Následně vyjádřilo 91 % respondentů spokojenost s tím, na jaké účely lze čerpat tento příspěvek. Nespokojení respondenti jako důvod negativní odpovědi uvedli, že by rádi příspěvek čerpali na nákup letenek či příspěvek na MHD, dále na Flexi Pass a MultiSport kartu. Někteří respondenti zmiňovali, že čerpání příspěvku z fondu je značně složité a chybí srozumitelný a jednoduchý postup. Dále vytýkali nemožnost čerpání příspěvku na všechny účely, které zaměstnavatel nabízí, popřípadě nutnost stanovení přesného termínu konané akce, či přesný počet lekcí a návštěv.

Zároveň bylo zkoumáno, zda zaměstnancům chybí nějaký benefit, který doposud nemá Ústav ve své nabídce, ale měl by ho zařadit. Respondentům byl předložen seznam návrhů, ze kterého měli takové, o které by měli největší zájem vybrat či mohli vypsát svůj vlastní návrh. Nabídku interních zaměstnaneckých výhod by respondenti, dle největší četnosti, nejraději rozšířili o občerstvení na pracovišti v podobě například ovoce, kávy a čaje, dále

o již zmiňovaný příspěvek na dopravu do zaměstnání a Flexi Pass card na sport, zážitky a kulturu.

Vzdělávání, osobní a profesní rozvoj

Ústav se neustále snaží podnikat kroky k rozšiřování vzdělání a kvalifikace zaměstnanců. Průběžně po celý rok pořádá různé vzdělávací semináře, kurzy a školení. Některé jsou povinné, které jsou dány legislativou a vnitřními předpisy, ale i dobrovolné o který je velký zájem. Pro zaměstnance odboru je tento aspekt velice důležitý, jelikož byla možnost vzdělávání se a osobního rozvoje zvolena jako jeden z hlavních důvodů, který si zaměstnanci na Ústavu nejvíce cení. Nebylo tak velkým překvapením, že téměř všichni respondenti uvedli, že jsou spokojeni se současným systémem vzdělávání. Až na několik výjimek, které uvedly jako nedostatky vzdělávacího systému nedostatek vzdělávacích akcí, jazykových i odborných, které nesouvisejí přímo s výkonem práce. Dále respondenti uváděli kurzy měkkých dovedností, psychologie řízení a zvládání stresu. Zaměstnanci by také rádi využili příležitosti odborných vzdělávacích akcí v zahraničí. A zaměstnanci, kteří jsou ve státním sektoru zaměstnání několik let naopak vytýkali některá opakující se školení a semináře.

Výborných výsledků z dotazníkového výzkumu dosáhla i otázka podpory zaměstnanců ve vzdělávání a rozvoji pracovních schopností a znalostí potřebných k výkonu práce ze strany zaměstnavatele, kdy přes 80 % respondentů uvedlo, že mají od Ústavu plnou podporu. Podstatnou součástí motivace a spokojenosti zaměstnanců je možnost využít při výkonu práce své odborné dovednosti, schopnosti a znalosti, kterou pozitivně ohodnotilo 88 % respondentů. Lze tedy říci, že Státní ústav pro kontrolu léčiv správně a pozitivně využívá potenciálu svých zaměstnanců.

5.2 Návrhy řešení

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, osobního pozorování a využití informací a odborných rad ze strany personálního oddělení a vedoucího Odboru zdravotnických prostředků Státního ústavu pro kontrolu léčiv jsou v této kapitole uvedeny návrhy možných změn, které by měly přispět ke zlepšení motivačního procesu personálu odboru. Cílem dotazníkového šetření bylo identifikovat, které motivační faktory poskytované Ústavem mají podstatný vliv na motivaci, pracovní výkonnost a spokojenost

zaměstnanců, a zjistit, které faktory naopak považují zaměstnanci za bezvýznamné. Dále bylo cílem určit, zda jsou zaměstnanecké výhody efektivní a účinné, a v případě, že nejsou, navrhnout doporučení a změny, jež povedou ke zlepšení motivačního procesu.

Z výsledků dotazníkového výzkumu vyplynulo, že jsou zaměstnanci převážně spokojeni s motivačními faktory, jež jsou na odboru nabízeny. Současně ale bylo zjištěno několik nedostatků, které by mohly způsobovat demotivaci, snížení pracovního výkonu či spokojenosti zaměstnanců v případě, že by nedošlo k jejich odstranění.

Níže jsou objasněny a rozebrány zjištěné problémové oblasti motivačního procesu pracovníků společně s návrhy a doporučením na jejich možná zlepšení. Jelikož, jak již bylo zmíněno, se jedná o státní instituci, jsou zde omezené finanční prostředky. Jsou tedy zvoleny takové metody, které nebudou příliš finančně náročné, avšak účinné.

Změny v pracovním prostředí

V rámci pracovního prostředí se doporučení týká především budovy v ulici Benešovská, která nesídlí v přímo v areálu Ústavu, ale je umístěna naproti komplexu přes zmíněnou frekventovanou komunikaci. S umístěním budovy je spojen vysoký hluk, který ovlivňuje kvalitu pracovního prostředí a spokojenost zaměstnanců. Dalším často kritizovaným nedostatkem v budově odboru je absence klimatizace a obecně regulace teploty v kancelářích. Tento problém je v létě řešen stolními ventilátory, kterých je ovšem také nedostatek a nevystačí na všechny kanceláře. Návrhem je tedy modernizace budovy, kterou si Ústav pronajímá, při které by mělo dojít minimálně k výměně oken, která by měla být nahrazena novými, s dobrými zvukově izolačními vlastnostmi, a k instalaci dalších zvukoizolačních prvků, které pohlcují zvuk. Dále by pomohlo zavedení klimatizace či kvalitní vzduchotechniky, a do doby zrealizování modernizace alespoň dodat do všech kanceláří výkonný ventilátor. Právě hluk má významný vliv na psychiku zaměstnanců, mnohdy způsobuje neochotu, únavu, ztrátu pozornosti či celkové snížení výkonnosti. Vedení Ústavu by tedy mělo apelovat na pronajímatele budovy, aby situaci začal řešit. Popřípadě se obrátit na příslušnou hygienickou stanici se stížností na nadměrný hluk. Další připomínky se týkaly stravování, a to konkrétně možnosti zakoupení jídla přímo na pracovišti. Zaměstnanci odboru mají k dispozici v areálu Ústavu závodní jídelnu. Dle odpovědí je ale tato jídelna příliš daleko, stejně jako ostatní restaurace v okolí budovy. Zaměstnanci tedy stráví většinu času určeného na polední pauzu pouze cestou, a poté

nemají dostatek času se v klidu najíst a odpočinout si. Jelikož závodní jídelna zveřejňuje jídelníček na týden dopředu, bylo by vhodné, aby si zaměstnanci mohli skrze webovou aplikaci či emailem objednat jídlo, které by jim bylo hromadně přivezeno na pracoviště, kde by si ho mohli v klidu zkonsumovat v jídelních místnostech, které jsou na každém patře.

Dalším doporučeným zlepšením je budovu vybavit alespoň jedním automatem na jídlo, který by nabízel například čerstvě obložené housky, bagety či sušenky a chlazené nápoje. Zaměstnanci uvedli, že by měli zájem o občerstvení na pracovišti, jelikož v tuto chvíli mají k dispozici pouze automat na teplé nápoje.

Zvýšení kvality prostředí pomůže ke zvýšení motivace, a především spokojenosti zaměstnanců.

Změny v komunikaci a zpětné vazbě

Další oblastí, kde byl vyzkoumán prostor ke zlepšení je komunikace ve společnosti, především ve zpětné vazbě mezi kolegy při týmové práci a zlepšení toku informací mezi jednotlivými odděleními a kolegy. Zpětná vazba a komunikace mezi osobami, nejen mezi nadřízeným a podřízeným, je v pracovní motivaci velmi důležitá a stojí na ní podstatná část řešení problémů. Pokud nefunguje komunikace mezi odděleními, která musí spolupracovat a předávat si včasné a přesné informace, může docházet ke zdržení celkové práce, chybovosti nebo k neochotě dokončit pracovní úkol. Tyto problémy mohou nastat kvůli nepřesným či pozdě předaným informacím. Právě tyto aspekty způsobují některým zaměstnancům stres, snížení pracovního výkonu nebo demotivaci.

Navrhovaným řešením je pravidelné pořádání meetingů, například týdních, při kterých by měli zaměstnanci, kteří spolu spolupracují napříč odděleními, možnost si sdělit různé informace ohledně plnění týmových pracovních úkolů. Tyto porady dosud probíhaly pouze mezi vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení, nikoliv mezi konkrétními zaměstnanci. I tyto porady se však konají velmi nepravidelně, a to v případě, že už se řeší následky problému, kterým by se dalo pravidelnými poradami předcházet.

Taktéž zavedení interního školení či kurzu na zvládání krizové komunikace, týmové spolupráce, psychologie řízení a zvládnutí stresu by ulehčilo práci v týmu a taktéž by tím byl uspokojen požadavek zaměstnanců na kurzy měkkých dovedností.

Další příležitostí k utužení pracovního kolektivu jsou mimopracovní aktivity. Jelikož jsou mezi zaměstnanci Ústavu různé věkové skupiny, mohlo by se jednat například o sportovní nebo relaxační aktivity jako společná večeře, bowling a další. Ústav však tyto aktivity z finančních důvodů příliš nevyužívá, ačkoliv jsou společenské akce důležité pro spojování kolektivu. Každý rok je naplánováno jen několik málo akcí v hlavní budově Ústavu, a to především v období Vánoc. Vhodným řešením by bylo zařadit více teambuildingových akcí, konaných v letních měsících v přírodě, které by mohly přispět k utužení kolektivu a rozvíjení snahy o zlepšení spolupráce. V rámci jednotlivých oddělení jsou na pracovištích mezi kolegy a vedoucími dobré vztahy, ale teambuildingové aktivity by měly sloužit k tomu, aby si zaměstnanci uvědomili, že jsou součástí jednoho týmu a organizace.

Takto navržená častější setkávání pracovníků mohou přispět ke zlepšení komunikace na mnohem vyšší úroveň. Současně by také došlo k prohloubení vzájemných vztahů, důvěry a tím pádem k jednodušší komunikaci o úkolech a problémech. Tyto aktivity by měly být alespoň částečně financovány Ústavem, nebo formou poukázkového slevového systému.

Změny v současné nabídce benefitů a její rozšíření

Zaměstnanci nemusí mít, a také dle výsledků nemají, zájem o všechny nabízené zaměstnanecké benefity, a proto v některých případech motivační účinek ztrácí smysl. Benefity musí být založeny na uspokojování potřeb zaměstnanců, které jsou ovšem v mnoha případech odlišné. Potřeby pracovníků jsou ovlivněny celou řadou faktorů, například věkem, pohlavím, rodinným stavem, vzděláním či životními podmínkami. Bylo by tedy dobré se dle struktury zaměstnanců a jejich odpovědí zaměřit na to jaké zaměstnanecké výhody pracovníci preferují a které nikoliv.

Z výzkumu vyplývá, že se všichni zaměstnanci zajímají o to, jaké jim Ústav poskytuje zaměstnanecké benefity a téměř většina je s nimi také spokojena. Nejčastěji pracovníci využívají zaměstnanecké výhody, které jim zajistí volný čas. Jedná se o jeden týden dovolené navíc, 5 dnů indispozičního volna, home office, flexibilní forma práce a Fond kulturních a sociálních potřeb, který je nejčastěji využíván na rekreace a zájezdy. Rovněž jsou spokojeni se stravovacími poukázkami, avšak tyto papírové poukázky by raději vyměnili za stravovací kartu.

Na druhou stranu si pouze necelá polovina zaměstnanců cení zaměstnackých výhod, které jsou Ústavem nabízeny. Z tohoto údaje je patrné, že je zde velký prostor pro zlepšení. I z důvodu, že méně než 40 % respondentů je motivováno současnou nabídkou benefitů. Zaměstnanci by nejraději do současné nabídky zaměstnaneckých výhod zařadili již zmíněné občerstvení na pracovišti a příspěvek na MHD, více možností vzdělávání a rozvoje znalostí či aktivní účast na odborných akcích a diskuzích. Investice do těchto benefitů by se zaručeně vrátila v podobě spokojených a motivovaných zaměstnanců.

Vedení odboru by také mělo lépe informovat zaměstnance o stávajících benefitech, jelikož někteří z nich uvedli, že o některých vůbec nevěděli. Všechny zaměstnanecké výhody by měly být sjednoceny a umístěny na intranetu, tak aby byly jednoduše dohledatelné a bylo z nich patrné, kdo na ně, a za jakých podmínek, má nárok. Odpovědní zaměstnanci by měli taktéž neustále vyhledávat nové zajímavé benefity a obměňovat ty, které nejsou u zaměstnanců příliš úspěšné.

Změny ve Fondu kulturních a sociálních potřeb

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že jsou téměř všichni zaměstnanci spokojeni s tím, na jaké účely mohou čerpat příspěvek z Fondu kulturních a sociálních potřeb. Nejčastěji tento příspěvek využívají na rekreace a zájezdy, penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření, kulturní akce a rehabilitace a masáže. Negativní názor na čerpání příspěvku z fondu respondenti odůvodnili nemožností čerpat na Flexi Pass a absencí příspěvku na MHD. Dále zmiňovali, že čerpání příspěvku z fondu je značně složité a chybí srozumitelný a jednoduchý postup. Jako další problém uváděli nemožnost čerpání příspěvku na všechny účely, které zaměstnavatel nabízí, popřípadě nutnost stanovení přesného termínu konané akce, či přesný počet lekcí a návštěv.

Poslední zmiňovaná výhrada by mohla být odstraněna zavedením možnosti čerpání příspěvku z Fondu kulturních a sociálních potřeb na Fokus Pass, který je určen pro zaměstnance veřejného sektoru a může být jak ve formě tištěných poukázek či jako plastová karta. Fokus Pass slouží na úhradu volnočasových aktivit, kdy si mohou zaměstnanci sami zvolit účel a termín využití, v souladu s vyhláškou č. 114/2002Sb. o Fondu kulturních a sociálních potřeb. Tyto poukázky jsou osvobozené od odvodů u zaměstnavatele, a tudíž i zaměstnanci jsou osvobozeni od sociálního a zdravotního pojištění a daně z příjmu. Fokus Pass lze uplatnit při úhradě dovolené u cestovních

kanceláři, k návštěvě divadel, kin, koncertů a dalších kulturních akcí, ale také ve sportovních zařízeních, jako je wellness, sauny, bazény a fitness. Dále také na různé semináře a kurzy. Pokud by došlo k zavedení tohoto benefitu, mohl by být zaměstnavatelem poskytován za cenu sníženou o příspěvek z Fondu kulturních a sociálních potřeb. Avšak tento příspěvek je možné využít na pokrytí celé ceny. Tímto benefitem by mohla být nahrazena, dle respondentů, nepříliš využívaná MultiSport karta, která je zaměřena pouze na sportovní aktivity.

Co se týče zjednodušení čerpání z Fondu kulturních a sociálních potřeb, měl by být na intranetu zveřejněn přehledný soupis všech účelů, na které je možné příspěvek čerpat. Neměly by chybět ani podmínky čerpání a také odkazy, které by přesměrovaly zaměstnance na podrobnější informace a formuláře, které je potřeba před čerpáním vyplnit. Všechny informace by měly být na jednom místě, aby je zaměstnanec nemusel dlouze shánět.

Zavedení Focus Pass karty či poukázek by přineslo daňové zvýhodnění pro zaměstnance i zaměstnavatele. Současně by došlo ke zjednodušení čerpání příspěvků z fondu, jelikož by mohli zaměstnanci využívat Fokus Pass na jakékoliv účely, které jsou samozřejmě v souladu se zásadami pro používání Fondu kulturních a sociálních potřeb.

Ústav by měl zvážit poskytování příspěvku na MHD, které je u zaměstnanců velmi žádané, a dle § 5a vyhlášky č. 114/2002 Sb., lze z Fondu kulturních a sociálních potřeb přispívat zaměstnancům na dopravu do zaměstnání.

Všechna tato navrhovaná řešení by měla přispět ke zlepšení informovanosti zaměstnanců ohledně čerpání a také k větší spokojenosti s nabízenými účely čerpání příspěvku z tohoto fondu.

Změny ve vzdělávání, osobním a profesním rozvoji

Ačkoliv v dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že je většina zaměstnanců se systémem vzdělávání spokojena, spousta z nich přesto uvedla, že i ve vzdělávání je prostor pro další zlepšení. V několika odpovědích v dotazníkovém šetření bylo zaměstnanci zvoleno vzdělávání, rozvoj znalostí, kariérní růst a uplatnění svých znalostí a vědomostí jako velmi důležitý a ceněný faktor, který by dále rádi rozvíjeli. Jelikož se dotazník týkal specializovaných zaměstnanců, kteří převážně uvedli, že využívají své odborné dovednosti a znalosti, nebylo překvapením, že by chtěli i nadále své znalosti rozvíjet.

Pro zlepšení současné situace jsou navrhované častější a individuálně zaměřené semináře a školení dle potřeb jednotlivých zaměstnanců, a to především s ohledem na jejich soudobý, a především budoucí kariérní rozvoj.

Zaměstnanci dále uváděli, že by měli zájem o kvalitní jazykové kurzy i za předpokladu, že by se na něm měli finančně spoluúčastnit. Doporučení je tedy poskytovat zaměstnancům měsíční příspěvek na individuální jazykové kurzy či obstatat nějakou formu spolupráce s jazykovou školou. Dále by si zaměstnanci přáli navštěvovat kurzy, které přímo nesouvisí s náplní práce. Tyto kurzy není možné v současné době z finančních důvodů zaměstnancům hradit. Avšak je zde možnost navštěvovat takové kurzy mimo pracovní dobu a čerpat na tyto účely příspěvek z Fondu kulturních a sociálních potřeb.

Někteří pracovníci by se pro lepší pochopení problematiky rádi účastnili kontrol, které provádí Oddělení klinického hodnocení zdravotnických prostředků a vigilance. I s tímto problémem by mohl pomoci návrh doporučení, který je uveden výše, tedy různé mimopodnikové akce na utužení týmové spolupráce.

Personální a vzdělávací oddělení by mělo pečlivěji vybírat kurzy, které již stávající zaměstnanci navštívili, aby nedocházelo k tomu, že jeden zaměstnanec absolvuje identický kurz či seminář opakovaně. Takto Ústav nadarmo platí školitele pro zaměstnance, kteří již na kurzu byli, nebo jim nepřináší nové znalosti a informace, které by prohlubovaly jejich vzdělání, a poté schází finance na školení, o která by měli zaměstnanci zájem. Personální a vzdělávací oddělení by dále mělo podrobněji informovat zaměstnance o možnosti zahraničního vzdělávání, o které vyslovilo několik zaměstnanců zájem.

Při sestavování školicího plánu na příští období by mělo Personální a vzdělávací oddělení vzít v potaz tyto skutečnosti a snažit se rozšířit vzdělávání zaměstnanců tímto směrem.

6 Závěr

Motivace zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších nástrojů pro řízení lidských zdrojů v organizaci. Právě řízení lidí spojené s jejich vedením je úzce spjato se schopností podniků pracovníky správně motivovat a pozitivně ovlivňovat jejich pracovní výkonnost, neboť motivace zvyšuje výkonnost prostřednictvím podpory a rozvoje zaměstnanců. Motivace je systém, který musí být řízen vedením organizace či personálním oddělením, a musí být součástí strategie dané organizace. Pro efektivní funkčnost tohoto systému je nutné vhodně nakombinovat hmotné a nehmotné faktory. Jak státní, tak soukromé společnosti se při náboru nových zaměstnanců potýkají s velkým nedostatkem kvalitních uchazečů, stejně tak jsou ohroženy fluktuací zaměstnanců. Lidské zdroje jsou nejcennější částí organizací, a právě proto musí být v zájmu vedení každé organizace se pracovníkům patřičně věnovat, starat se o ně a motivovat je. Každý zaměstnavatel se také musí zajímat o to, jak se zaměstnanci v práci cítí, jak jsou spokojeni a co je nejlépe motivuje k tomu, aby mohli podávat nejlepší výkony. Spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou prospěšnější pro celou organizaci. V mnoha případech to, jak organizace pečuje o své zaměstnance a jakým způsobem má nastavený motivační program, často rozhoduje o přijetí pracovní nabídky nebo o úvahách o změně zaměstnání.

Diplomová práce se zabývala problematikou motivace zaměstnanců s přihlédnutím k veřejné správě. Hlavním cílem této diplomové práce byla analýza současného stavu a způsobu motivace odborných zaměstnanců na Odboru zdravotnických prostředků Státního ústavu pro kontrolu léčiv, identifikace motivačních faktorů, které k motivaci svých zaměstnanců využívá a následné zhodnocení. Na základě vyhodnocení této analýzy bylo navrženo doporučení pro zlepšení řízení motivačního procesu, které pomůže ke zlepšení motivace jednotlivých zaměstnanců a tím i přispěje ke zvýšení pracovního výkonu celé organizace. Pro zpracování praktické části diplomové práce byl vybrán Státní ústav pro kontrolu léčiv, konkrétně Odbor zdravotnických prostředků, a to z důvodu, že jsou zde zaměstnání převážně odborní pracovníci, kteří mají velmi zodpovědnou práci a vykonávají službu v zájmu ochrany zdraví občanů.

Jelikož je Ústav organizace veřejné správy, je zde několik rozdílů v motivačním procesu zaměstnanců oproti soukromé sféře, především tím, že je Ústav částečně limitován v procesu motivace vládními nařízeními a právními normami, ale do určité míry lze měnit některé nástroje motivace dle vlastního uvážení. Právě z tohoto důvodu musí být motivační

system perfektní ve všech směrech. Ústav potřebuje specializované, ale také spokojené a vyrovnané pracovníky, aby mohlo docházet k poskytování odborných služeb veřejnosti.

K naplnění hlavního cíle bylo nejdříve potřeba dosáhnout dílčího cíle, kterým bylo studium odborné literatury a představení základních teoretických východisek, týkajících se motivace a hodnocení zaměstnanců. Tyto poznatky byly následně využity pro potřeby praktické části práce, ke které byly doplněny informace a charakteristika Odboru zdravotnických prostředků, jež byly čerpány studiem vnitropodnikových dokumentů. Dále došlo k prostudování Zákona o státní službě, který mimo jiné upravuje vzdělávání a odměňování státních zaměstnanců, výběrová řízení či úřednickou zkoušku. Na závěr této kapitoly byly také popsány jednotlivé motivační faktory, které odbor poskytuje svým zaměstnancům.

K analýze motivačních faktorů, které mají zásadní vliv na motivaci pracovníků, byl využit kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo provedeno s odbornými pracovníky Odboru zdravotnických prostředků elektronickou formou. Z tohoto šetření vyplynulo, že zaměstnanci odboru jsou převážně spokojeni s motivačními faktory, které má Ústav ve své nabídce, avšak současně došlo k odhalení několika nedostatků, které jsou předmětem návrhů doporučení na zlepšení, která se mohou stát přínosnými pro obě strany. Jako největší výhodu práce na Odboru zdravotnických prostředků, což lze zobecnit na celý veřejný sektor, zaměstnanci zvolili jistotu pracovního místa. Zrušení takto odborných a potřebných pracovních pozic je velmi ojedinělé. Většina zaměstnanců je také spokojena s výší platů vzhledem ke svému vzdělání a pracovní náplni, k čemuž také přispívá nárůst platů ve veřejném sektoru v posledních letech.

Na druhou stranu z průzkumu vyplynuly určité nedostatky, které ovlivňují spokojenost a motivaci zaměstnanců. Nedostatky byly vyhodnoceny v oblasti komunikace mezi zaměstnanci, předávání informací a zpětné vazbě při týmové spolupráci. Proto bylo organizaci doporučeno pořádat více volnočasových aktivit, teambuildingových, kulturních či firemních akcí za účelem častějšího přátelského setkávání i mimo pracovní dobu. Organizaci bylo dále navrženo zavedení pravidelných meetingů pro střetávání a diskuzi zaměstnanců, kteří společně pracují na týmových úkolech.

Další návrh se týkal pracovního prostředí. Jelikož je Ústav rozdělen do několika budov, které jsou umístěny v Praze, ale i dalších městech, tak jsou pracovní podmínky a prostředí v každé z nich odlišné. V rámci šetření zaměstnanci uvedli, že je při pracovním výkonu

ovlivňuje prostředí, ve kterém pracují. Zde se ukázal jako největší nedostatek hluk, teplota a nemožnost stravování. Z tohoto důvodu bylo doporučeno monitorovat hladinu hluku a popřípadě kontaktovat příslušné orány či majitele s požadavkem na instalaci protihlukových oken, bariér a dalších zvukoizolačních prvků. Následně bylo navrženo řešení problému ohledně nevyhovující teploty s majitelem budovy. Dalším doporučením bylo budovu vybavit alespoň jedním automatem na jídlo a chlazené nápoje, jelikož zaměstnancům chybí možnost stravování přímo na pracovišti.

Poslední část dotazníkového šetření se zabývala hodnocením stávajícího motivačního programu. Ten zcela nebo spíše vyhovuje většině dotazovaných zaměstnanců, avšak za pomoci dalších otázek bylo zjištěno několik nedostatků. Mezi možné benefity, které si dle výsledků dotazníku zaměstnanci přejí zařadit do nabídky, patří poukázky Fokus Pass, které jsou určeny pro zaměstnance veřejné správy. Tento benefit je možné uplatnit za účelem aktivního odpočinku, sportu, cestování, relaxace, zdraví, kultury, vzdělávání a dalších aktivit. Právě tato zaměstnanecká výhoda může nahradit ne příliš využívanou MultiSport kartu. Velkou výhodou tohoto benefitu je, že ho lze uplatnit kdykoliv a sám zaměstnanec si může vybrat, na jaký účel tento poukaz využije. Systém Fokus Pass funguje na podobném principu jako stravovací poukázky, kdy veškerou administrativu vyřizuje dodavatel a pro zaměstnance a zaměstnavatele to představuje minimální administrativní zátěž. Tento systém lze zavést a financovat prostřednictvím Fondu kulturních a sociálních potřeb. Současně bylo doporučeno v rámci rozšíření motivačního portfolia zavést čerpání příspěvku na dopravu do zaměstnání z Fondu kulturních a sociálních potřeb.

Poslední návrh doporučení se týká vzdělávacího systému. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci mají zájem o školení, která nesouvisí přímo se samotným výkonem práce, ale která jim rozšíří vědomosti i v dalších oblastech. Bylo doporučeno, aby personální oddělení více kontrolovalo, jaké kurzy a jak často zaměstnanci navštěvují, aby nedocházelo k tomu, že zaměstnanci absolvují identické školení opakovaně. Toto opatření uspoří organizaci část financí, které mohou být následně použity na kurzy a školení, o které mají zaměstnanci skutečně zájem. V rámci vzdělávání bylo dále navrženo lépe stanovovat cíle osobního rozvoje a na jeho základě vytvářet individuální osobní vzdělávací a rozvojové plány.

Velmi znepokojivé zjištění bylo, že někteří zaměstnanci neznají nabízené zaměstnanecké výhody a účely, na které lze čerpat příspěvek z Fondu kulturních

a sociálních potřeb, ale také možnosti vzdělávání, které Ústav poskytuje. Proto bylo navrženo, aby personalisté důkladně proškolili nové zaměstnance a pro stávající sjednotili všechny tyto údaje na intranet, kde budou všechny tyto informace na jednom místě a snadno dohledatelné.

Všechna uvedená doporučení byla navržena s ohledem na omezený rozpočet Ústavu. Dále je potřeba zmínit, že celková motivace pracovníků odboru je na dobré úrovni a není třeba činit razantní změny. Avšak vzhledem k faktu, že je motivace dynamickým procesem, je nutné ji neustále řídit, sledovat a vyhodnocovat její výsledky.

Závěrem lze shrnout, že hlavní cíle práce byly naplněny, neboť došlo ke zhodnocení motivačního procesu, vyhodnocení nedostatků a navrhnutí doporučení ke zlepšení, které mohou sloužit nejen Odboru zdravotnických prostředků, ale celému Státnímu ústavu pro kontrolu léčiv jako podklad pro zlepšení současného stavu na pracovišti a tím zajistit zaměstnancům lepší pracovní podmínky, které přinesou spokojenost a vyšší pracovní výkonnost.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Knižní zdroje

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN: 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN: 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN: 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. Management studium. ISBN: 978-80-86851-68-6.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN: 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN: 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Praha: Computer Press, 2000. Business books. ISBN: 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN: 978-80-251-2235-8.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN: 978-80-266-0374-0.

COLE, G. A. *Management theory and practice*. 6th ed. London: South-Western Cengage Learning, c2004. ISBN: 978-1-84480-088-9.

DECI, Edward L. a Richard M. RYAN. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum, c1985. ISBN: 0306420228.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN: 80-247-1300-4.

DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN: 80-902105-8-9.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN: 80-7169-422-3.

DUCHONĚ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN: 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN: 978-80-7179-893-4.

FORSYTH, Patrick a Vilém JUNGSMANN. *Jak motivovat lidi*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-386-2.

HOŠEK, Václav. *Psychologie odolnosti*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 1999. ISBN:8071848891.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN: 80-7179-389-2.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN: 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN: 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN: 978-80-7261-288-8.

LEA, S. E. G., Roger M. TARPY a Paul WEBLEY. *Psychologie ekonomického chování*. Praha: Grada, 1994. ISBN: 80-85623-93-5.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN: 978-80-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN: 80-85603-01-2.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN:80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 1998. ISBN: 80-200-0689-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN: 80-247-0577-x.

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. Poradce pro praxi. ISBN:80-247-1223-7:.

NÖLLKE, Matthias. *Praktický management: jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. Praha: Grada, 2004. Poradce pro praxi. ISBN:80-247-0912-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN: 978-80-247-5515-1.

PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN:80-200-1086-6.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN: 80-245-0703-x.

ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004. Profesionál. ISBN: 80-247-0495-1.

RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. 4. dotisk 2. přeprac. vyd. Praha: VŠE, 1996. ISBN: 80-7079-626-x.

RYMEŠOVÁ, Pavla a Kateřina CHAMOUTOVÁ. *Průvodce psychologii osobnosti a sociální psychologii pro distanční studium*. Praha: Credit, 2001. ISBN: 978-80-213-0814-5.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: [obor v pohybu]*. Praha: Grada, 2007. Psyché (Grada). ISBN: 978-80-247-1174-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN: 978-80-247-5212-9.

TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN: 978-80-7375-556-0.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN: 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN: 978-80-271-0227-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN: 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Management: Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994. ISBN: 80-85603-55-1.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN: 978-80-247-2361-7.

Odborné knihy a časopisy

HRM: human resources management: časopis vydavatelství ECONOMIA. *HRM: human resources management*. 2011 - 2012, roč. VI. ISSN 1801-4690. DOI: HRM.

7.2 Internetové zdroje

PETERKA, Roman. Vzdělávání zaměstnanců se rozhodně vyplatí. Idnes [online]. © 2007. [cit. 03. 01. 2020]. Dostupné z internetu: http://podnikani.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplatifmp/firmy_rady.asp?c=A070117_152739_firmy_rady_vr

Hájek, Martin Vybrané teorie motivace k vedení lidí. Vedeme [online]. © 2006. [cit. 11. 11. 2019] <http://www.vedeme.cz/vede25o/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Newsletter sekce pro státní službu ministerstva vnitra ČR* [online]. © 2016 Ministerstvo vnitra České republiky, [cit. 12. 11. 2019]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/newsletter-sekce-pro-statni-sluzbu-mv-unor-2016.aspx>

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Stanovisko k aplikaci nařízení vlády č. 135/2015 Sb., o dalších překážkách ve státní službě, za které přísluší státnímu zaměstnanci plat* [online]. © 2015 Ministerstvo vnitra České republiky, [cit. 17. 12. 2019]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/stanovisko-k-aplikaci-narizeni-vlady-c-135-2015-sb-o-dalsich-prekazkach-ve-statni-sluzbe-za-ktere-prisluusi-statnimu-zamestnanci-plat.aspx>

Zákon č. 234/2014 Sb., *zákon o státní službě* [online]. © 2019 [cit. 9. 12. 2019]. Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/pravo/zakony/statni-sluzba/>

Zákon č. 262/2006 Sb., *zákoník práce* [online]. © 2019 [cit. 9. 12. 2019]. Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/pravo/zakony/zakonik-prace/>

STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTOLU LÉČIV: *Výroční zpráva za rok 2018* [online]. 2019 [cit. 9. 12. 2019]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/sukl/vyrocnizprava-o-cinnosti-sukl>

STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTOLU LÉČIV: *Publikace 100 let SÚKL* [online]. 2018 [cit. 7. 11. 2019]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/sukl/publikace-100-let-sukl>

STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTOLU LÉČIV: *Historie a současnost* [online]. 2019 [cit. 7. 11. 2019]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/sukl/historie-a-soucasnost>

7.3 Interní zdroje

STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTOLU LÉČIV. 2019. S-018 – *Organizační řád Státního ústavu pro kontrolu léčiv, vydání: 01. 12. 2019*. Dostupné v rámci intranetu.

STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTOLU LÉČIV. 2019. S-034 – *Hodnocení státních zaměstnanců a zaměstnanců, kteří jsou v pracovním poměru*, vydání: 31. 05. 2019. Dostupné v rámci intranetu.

STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTOLU LÉČIV. 2019. S-057 – *Zvyšování kvalifikace a vzdělávání pro zaměstnance v pracovním poměru podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce*, vydání: 15. 05. 2019. Dostupné v rámci intranetu.

STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTOLU LÉČIV. 2019. S-058 – *Personální plán – systemizace*, vydání: 08. 04. 2019. Dostupné v rámci intranetu.

STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTOLU LÉČIV. 2019. S-064 – *Výběrové řízení na obsazení volného služebního místa přijetím do služebního poměru a zařazením/jmenováním na služební místo*, vydání: 25. 07. 2019. Dostupné v rámci intranetu.

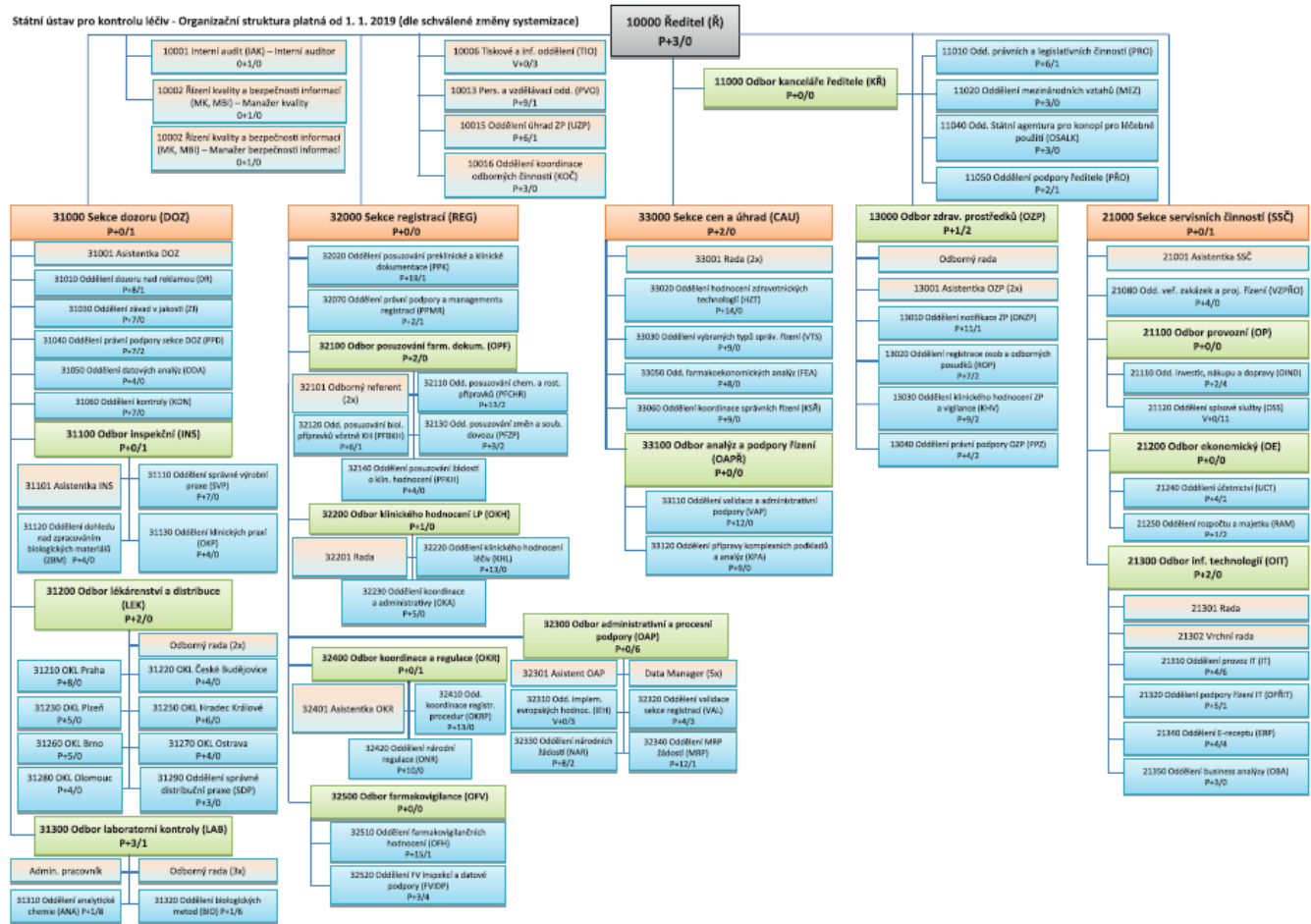
STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTOLU LÉČIV. 2019. S-065 – *Služební řád státních zaměstnanců SÚKL*, vydání: 25. 07. 2019. Dostupné v rámci intranetu.

STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTOLU LÉČIV. 2019. S-067 – *Vzdělávání státních zaměstnanců*, vydání: 9. 11. 2019. Dostupné v rámci intranetu.

STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTOLU LÉČIV. 2019. *Zásady a pravidla čerpání FKSP 2019*, vydání: 11. 02. 2019. Dostupné v rámci intranetu.

8 Přílohy

8.1 Organizační struktura Ústavu k 1.1.2020



8.2 Dotazník pro zaměstnance Odboru zdravotnických prostředků

Vážení kolegové, kolegyně,

jmenuji se Roman Martínek a jsem studentem 5. ročníku Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze.

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku, který je zaměřen na motivaci zaměstnanců Odboru zdravotnických prostředků Státního ústavu pro kontrolu léčiv.

Dotazník obsahuje 41 otázek různého typu, a odpovědi Vám zaberou maximálně 10 minut. Vždy označte jednu nebo více variant, které odpovídají situaci na Vašem pracovišti. Dotazník je zcela anonymní, pouze v úvodu je několik identifikačních otázek, které slouží k vyhodnocení získaných odpovědí. Výsledky budou použity pouze pro zpracování praktické části mé diplomové práce na téma „Motivace jako nástroj řízení výkonnosti“.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Roman Martínek

I. Základní informace o dotazovaném

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - Muž
 - Žena
2. Jaký je Váš věk?
 - 18-30 let
 - 31-40 let
 - 41-50 let
 - 51-60 let
 - 60 let a více
3. Jaké je Vaše nevyšší dosažené vzdělání?
 - Středoškolské vzdělání bez maturity
 - Středoškolské vzdělání s maturitou
 - Vyšší odborné vzdělání
 - Vysokoškolské bakalářské vzdělání
 - Vysokoškolské magisterské vzdělání
 - Jiná odpověď:
4. Jak dlouho pracujete ve služebním/pracovním poměru ve Státním ústavu pro kontrolu léčiv?

- Do 1 roku
- 1-5 let
- 6-10 let
- 11 let a více

II. Pracovní podmínky, náplň práce, komunikace ve firmě

5. Doporučil/a byste svým známým pracovat ve SÚKL?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

6. (Pokud ne) Uveďte, prosím, z jakého důvodu.

.....

7. Z níže uvedených faktorů poskytovaných Ústavem vyberte ty, kterých si nejvíce ceníte: (Označte prosím minimálně jednu a maximálně pět pro Vás nejdůležitějších možností)

- Odpovídající platové ohodnocení
- Příležitost kariérního a osobního růstu
- Jistotu pracovního místa
- Prestiž společnosti
- Možnosti vzdělávání a profesního rozvoje
- Péče o zaměstnance
- Uplatnění svých znalostí a dovedností
- Pracovní náplň
- Vhodné pracovní podmínky a prostředí
- Vyhovující zaměstnanecké výhody
- Stabilní zázemí společnosti
- Setkávání se se zajímavými lidmi
- Uznání za dobře odvedenou práci
- Pracovní kolektiv
- Nadřízení
- Jiná odpověď:

8. Jste spokojen/a s níže uvedenými faktory?

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Určitě nespokojen/a
Poskytování zpětné vazby od nadřízeného				
Uznání a pochvala od nadřízeného				
Konstruktivní kritika od nadřízeného				
Pracovní vztahy				

s nadřízenými				
Pracovní vztahy s kolegy				
Současná pozice				
Náplň práce				

9. Cítíte se být dostatečně motivováni ze strany svého přímého nadřízeného?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

10. Jak hodnotíte úroveň komunikace se svým nadřízeným?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Dostačující
- Nedostačující

11. Je Váš nadřízený ochoten Vám poradit?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

12. Ovlivňuje Váš pracovní výkon prostředí, ve kterém pracujete?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

13. Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí z pohledu níže uvedených ukazatelů?

(známkuje jako ve škole, 1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

	1	2	3	4	5
Dostupnost pracoviště (MHD, osobní doprava, ...)					
Soukromí					
Možnost stravování					
Teplota (topení, klimatizace, ...)					
Hluk					
Sociální zázemí (toalety, kuchyňka, jídelna, sprchy, ...)					
Technické vybavení (PC, tiskárny, ...)					

14. Z níže uvedených charakteristik vyberte takové, které nejvíce vystihují Vaše pracovní úkoly (*Označte prosím **minimálně jednu** možnost*)

- Osobní odpovědnost
- Týmová spolupráce
- Autonomie
- Stereotyp
- Zpětná vazba od týmu
- Významnost
- Celistvost
- Rozmanitost
- Organizace práce
- Jiná odpověď:

15. Naplňuje Vás obsah práce na současné pracovní pozici?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

16. Podporuje SÚKL vzdělávání a rozvoj pracovních schopností a znalostí potřebných k výkonu Vaší práce?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

17. Máte možnost na své pozici využít a uplatnit své odborné dovednosti, schopnosti a znalosti?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

18. Jak často využíváte následující řídicí schopnosti a dovednosti v rámci své pracovní pozice? (*Označte dle využití*)

	Často	Někdy – méně často	Zřídka	Vůbec
Plánování				
Rozhodování				
Organizování				
Komunikace				
Motivace				
Kontrola				
Vedení lidí				
Minimalizace chybovosti				

19. Cítíte se být někdy demotivováni?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

20. (Pokud ano a či spíše ano) Co způsobuje Vaši demotivaci? (*Označte prosím **minimálně jednu** možnost*)

- Výše mzdy
- Pracovní náplň (tj. obsah a počet úkolů)
- Dlouhá pracovní doba, přesčasy
- Špatné pracovní prostředí
- Špatné vztahy s kolegy
- Nespravedlivé hodnocení
- Nejistota zaměstnání
- Jiná odpověď:

21. Co vás v současné době ve SÚKLu nejvíce motivuje (*Vyberte prosím **minimálně jednu a maximálně pět** možností*)

- Odpovídající platové ohodnocení
- Příležitost kariérního a osobního růstu
- Jistotu pracovního místa
- Prestiž společnosti
- Možnosti vzdělávání a profesního rozvoje
- Péče o zaměstnance
- Uplatnění svých znalostí a dovedností
- Pracovní náplň
- Vhodné pracovní podmínky a prostředí
- Vyhovující zaměstnanecké výhody
- Stabilní zázemí společnosti
- Setkávání se se zajímavými lidmi
- Uznání za dobře odvedenou práci
- Pracovní kolektiv
- Nadřazení
- Jiná odpověď:

III. Hodnocení výkonu, odměny

22. Ovlivňuje plat Váš pracovní výkon?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

23. Jste spokojen/a se současnou výší Vašeho platu vzhledem k pracovní náplni a svému vzdělání?

- Určitě ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

24. Dostává se Vám pozitivní zpětné vazby v případě dobře odvedené práce?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

25. Je pro Vás možnost odborného a kariérního růstu do budoucna důležitá?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

26. Jste spokojen/a s možností kariérního růstu?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

27. Cítíte podporu svého nadřízeného při snaze o Váš kariérní růst?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

28. Máte jakékoliv tipy, které by vedly ke zlepšení Vaší motivace z hlediska hodnocení, vzdělávání či odměňování? (Tato otázka není povinná)

.....

IV. Současný motivační program

29. Zajímáte se o zaměstnanecké benefity, které poskytuje Váš zaměstnavatel?

- Ano
- Ne

30. Jste se současnou nabídkou benefitů spokojen/a?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

31. Motivují Vás benefity poskytované zaměstnavatelem k vyšším výkonům?

- Určitě ano
- Spíše ano

- Spíše ne
- Určitě ne

32. Z níže uvedených benefitů vyberte ty, které nejvíce využíváte: *(Označte prosím **minimálně jednu a maximálně pět** pro Vás nejdůležitějších možností)*

- Fond kulturních a sociálních potřeb (penzijní a doplňkové spoření, jazykové vzdělávání, rekreace a zájezdy, kulturní akce, sportovní akce, rehabilitace a masáže, ...)
- 1 týden dovolené navíc
- 5 dnů indispozičního volna
- Flexibilní forma práce
- Home office
- Stravování v závodní jídelně, stravovací poukázky
- Vzdělávání a rozvoj
- Možnost navštěvovat saunu
- MultiSport karta
- Jiná odpověď:

33. K jakým účelům nejčastěji čerpáte příspěvek z Fondu kulturních a sociálních potřeb: *(Označte prosím **minimálně jednu a maximálně tři** možnosti)*

- Penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření
- Kulturní akce
- Rehabilitace a masáže
- Sociální výpomoci a sociální půjčky
- Dětská prázdninová rekreace
- Rekreace a zájezdy
- Půjčky na bytové účely
- Příspěvek na závodní stravování
- Jiná odpověď:

34. Jste spokojen/a s tím, na jaké účely je možné čerpat příspěvky z FKSP?

- Ano
- Ne

35. (Pokud ne) Uveďte, na jaké další účely byste chtěl/a čerpat tyto příspěvky.

.....

36. Z následujících faktorů, vyberte takové, o které byste měl/a největší zájem. *(Označte prosím **minimálně jednu a maximálně pět** pro Vás nejdůležitějších možností)*

- Příspěvek na MHD
- Služební automobil (i k soukromým účelům)
- Služební mobil
- Služební notebook
- Občerstvení na pracovišti (káva, čaj, ovoce, ...)
- Mateřská školka
- Odměna za doporučení na volné pracovní místo

- Aktivní účast na odborných akcích a diskuzích
- Vzdělávací kurzy nesouvisející s náplní práce
- Firemní akce (teambuilding, výjezdní zasedání, ...)
- Odměny za loajalitu
- Podílení se na poradách s užším vedením Ústavu
- Fitness (v areálu Ústavu)
- Flexipass a Gastropass card
- Prostor/rozhovory v SÚKLovinách (například po nějakém úspěchu, jubileu, ...)
- Uplatnění svých znalostí, zkušeností, vědomostí
- Vzdělávání, rozvoj znalostí
- Kariérní růst
- Možnost zvýšení kvalifikace
- Jiná odpověď:

37. Jste spokojen/a se současným systémem vzdělávání (kurzy, školení a semináře)?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

38. (Pokud ne) Uveďte, jaké další aktivity v rámci vzdělávání byste uvítal/a.

.....

39. Uvažoval/a jste někdy o odchodu ze zaměstnání?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

40. (Pokud ano) Uveďte důvod.

.....

41. Máte jakoukoliv připomínku, jež by vedla ke zlepšení Vaší motivace či nějaký námět?

.....