



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

MOTIVATION OF EMPLOYEE IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Martina Švecová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Martina Švecová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Pomocí polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci a vedením společnosti Medipharma Chemist a také na základě vlastního pozorování přímo v podniku bude vytvořena analýza toho, jak jsou sledované skupiny aktuálně motivované k práci. Jaké jsou jejich přání a potřeby spojené s pracovní činností a místem výkonu práce. Mimo jiné i zjistit, jak jsou spokojeni s mezilidskými vztahy a úrovní komunikace na pracovišti. Hlavním cílem diplomové práce je na základě této analýzy lokalizovat slabá místa v podniku a navrhnout doporučení vedoucí k pozitivním změnám jak pro samotné zaměstnance, tak i vedení podniku.

Základní literární prameny:

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

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Pearson Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA a A. ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá motivací zaměstnanců k práci, společně s pohledem na interpersonální vztahy osob v daném podniku. Hlavním cílem je na základě výsledků analýzy sledovaného podniku vyhodnotit slabá místa a navrhnout úpravu organizačních a komunikačních forem tak, aby vedla ke zvýšení efektivity sledovaných oblastí. Teoretická část práce obsahuje přehled této problematiky čerpaný ze zdrojů odborné literatury. Praktická část mapuje aktuální stav v podniku založený na vlastním pozorování a polostrukturovaném rozhovoru se zaměstnanci i vedením. Na základě zjištěných poznatků byla navržena doporučení přispívající k pozitivním změnám všech sledovaných skupin.

Klíčová slova

motivace zaměstnanců, interpersonální vztahy, správné předávání informací, interní komunikace

Abstract

The diploma thesis focuses on employee motivation to work, while also providing an overview of interpersonal relationships within the company. The main objective is to evaluate the weaknesses based on the results of the analysis of the monitored company, and to propose the modification of organizational and communication forms in order to increase the effectiveness of the monitored areas. The theoretical part contains an overview of this issue drawn from sources of specialized literature. The practical part maps the current situation in the company based on its own observation and a semi-structured interview with employees and management. Based on the findings, recommendations were proposed contributing to positive changes in all monitored groups.

Keywords

employee motivation, interpersonal relationships, correctly communicated information, in-house communication

Bibliografická citace

ŠVECOVÁ, Martina. Motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125337>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně 10. května 2020

.....

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala především vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za velmi cenné rady a připomínky v průběhu tvorby této práce. Dále poděkování patří i managementu a zaměstnancům lékárny Medipharma za jejich ochotu a spolupráci při konání výzkumu potřebného pro zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	11
1.1 Definování cílů práce	11
1.2 Metody a postupy práce	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	12
2.2 Pracovní motivace.....	12
2.2.1 Motivační dispozice	13
2.2.2 Druhy motivace	13
2.2.3 Motivační stimuly	15
2.2.4 Slábnoucí motivace	16
2.2.5 Teorie (pracovní) motivace	18
2.3 Pracovní spokojenost.....	24
2.3.1 Zjišťování spokojenosti pracovníků	25
2.4 Hodnocení zaměstnanců.....	26
2.5 Odměňování zaměstnanců	27
2.5.1 Celková odměna	27
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	32
3.1 Základní údaje o sledované společnosti.....	32
3.2 Charakteristika společnosti.....	32
3.3 Organizační struktura	35
3.4 Oblast působení.....	37

3.5 Polostrukturovaný rozhovor	38
3.5.1 Důvod realizace výzkumu ve sledovaném podniku	38
3.5.2 Téma polostrukturovaného rozhovoru	39
3.5.3 Otázky a odpovědi respondentů	39
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	64
4.1 Kariérní růst	64
4.2 Zaměstnanecká sleva na nákup	68
4.3 Příspěvek na dopravu do zaměstnání	70
4.4 Pravidelné meetingy se zaměstnanci	71
4.5 Přínos návrhů řešení	73
ZÁVĚR.....	75
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	76
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	80
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	80
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ.....	80

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Motivace je nedílnou součástí našich každodenních životů, ať už si to uvědomujeme či ne. Lze tvrdit, že každá naše činnost je někým nebo něčím do jisté míry ovlivňována. Každý z nás má řadu důvodů, proč jednáme právě tak jak, jak jednáme. Stejně to je i v pracovním prostředí, kde motivace zaměstnanců je důležitým faktorem pro dobrý chod společnosti. Lidské zdroje jsou pro každou firmu velmi cenné, proto je vhodné zaměřit se na potřeby daných zaměstnanců, identifikovat oblasti s nejefektivnějším účinkem a investovat čas i finance do realizace, která přinese motivované a loajální zaměstnance.

V této práci je analyzována situace v lékárně Medipharma, která se dlouhodobě potýká s vysokou fluktuací nových zaměstnanců. Dle odhadu managementu tuto společnost opouštějí zhruba po 1,5 až 2 odpracovaných letech. Přicházejí tak o již zaučené, vzdělané zaměstnance, do kterých investovali nejen čas, ale ve většině případů i finanční prostředky za online vzdělávací kurzy. Mimo jiné je to i ztráta pro celý pracovní tým lékárny, který je nucen si zvykat na nové členy. Vedení společnosti toto vnímá jako problém. Jsou otevření tomu hledat způsoby, jak se těmito situacím vyvarovat a udržet si kvalitní pracovníky co nejdéle. Najít cesty, jak správně motivovat zaměstnance, aby podávali co nejlepší pracovní výkon a nastavit řešení tak, aby byl udržen balanc spokojenosti na obou stranách, tedy na straně zaměstnanců i na straně vedení.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

1.1 Definování cílů práce

Hlavním cílem této práce je na základě znalostí získaných z polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci lékárny Medipharma a také na základě vlastního pozorování přímo v podniku navrhnout taková řešení, která povedou k větší pracovní motivaci těchto zaměstnanců a posílení jejich loajality vůči sledovanému podniku.

Ke splnění hlavního cíle bakalářské práce je nezbytné dosažení dílčích cílů, mezi které patří:

- vymezení teoretických a metodických východisek k vybranému tématu práce;
- seznámení se s podnikem;
- zpracování polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci společnosti;
- analýza informací z polostrukturovaných rozhovorů a tvorba návrhů vedoucích ke zlepšení současné situace podniku.

1.2 Metody a postupy práce

Diplomová práce bude rozdělena na tři části. Nejprve budou uvedena teoretická východiska kde se předloží analýza pojmů a názorů různých autorů v oblastech řízení lidských zdrojů, pracovní motivace, pracovní spokojenosti, hodnocení zaměstnanců a odměňování zaměstnanců.

Další oblastí bude analýza problému a současné situace obsahující základní charakteristiku společnosti a polostrukturovaný rozhovor se zaměstnanci společnosti.

Třetí část bude obsahovat vlastní návrhy řešení a přínos těchto návrhů, což bude založeno na vědomostech získaných z předchozích dvou částí této práce.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga a Taylora (2015) se oblast řízení lidských zdrojů zabývá především **rozvíjením lidí v organizaci**. Je to komplexní přístup k zaměstnávání lidí s cílem zlepšovat efektivitu organizace v souladu s morálními hodnotami. Řízení lidských zdrojů se zakládá především na rozvoji organizace pomocí nejrůznějších postupů a politik daného podniku, vzděláváním zaměstnanců, zabezpečováním lidských zdrojů. Zajišťovat komfortní prostředí, které zároveň vyvolává v zaměstnancích pocit pohody a bezpečí. Také správně pracovat s oblastí odměňování. Celý tento proces vždy podléhá strategii organizace, jsou tedy využívány takové postupy a techniky pro řízení lidských zdrojů, které jsou v souladu s předem danou strategií konkrétní organizace.

Co se týče oblasti řízení lidských zdrojů, tak autoři Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) zkoumají **vliv skutečně a plně angažovaných pracovníků**, který považují za podmínku dobře fungující organizace. Firmy totiž většinou mají jen velmi malou představu o tom, jaké jsou potřeby a přání jejich vlastních zaměstnanců. Co je motivuje a jakým způsobem upravit pracovní prostředí, náplň či odměňování tak, aby byl jejich výkon ještě lepší než doposud.

2.2 Pracovní motivace

Armstrong a Taylor (2015) popisují motivaci jako určitý druh síly, která nutí lidi chovat se tak, aby **uspokojili své potřeby a přání**. Stejně tak, jako každá osoba je **individuální**, tak i její potřeby a způsoby jakými je uspokojuje jsou rozdílné. Nejlépe motivovaní lidé jsou právě ti, kteří sami vytvářejí pozitivní úsilí k tomu, aby se motivovali. Dokážou být motivováni sami sebou, tak dlouho dokud je jejich úsilí posouvá k vysněnému cíli. Tento způsob motivace je ale ovlivňován i vlivy z pracovního prostředí, kterými jsou nejrůznější formy uznání, způsob odměňování či kvalita vedení. Kombinace sebemotivace a již zmíněných vlivů z pracovního prostředí lidem napomáhá dobře využívat své schopnosti, aby dosahovali co nejlepších výsledků.

2.2.1 Motivační dispozice

Mikuláščík (2015) dodává, že motivace je značně ovlivňována také sociálním učením jedince. V případě, že se při vývoji u některé osoby vyskytne psychická porucha, může se stát, že pud ztratí svůj původní význam a může se změnit v sebezničení. Dále uvádí tři oblasti, které formují motivaci.

Potřeby

Mají své východisko v pudech. Dělí se na primární biologické jako jsou například hlad, žízeň, spánek, bezpečí. Dále sekundární biologické, ty vznikají na základě závislosti či pestrosti nabídky v době hojnosti. Primární sociální jsou potřeba moci, lásky, seberealizace, udržování sociálních kontaktů, autonomie. Jako poslední jsou sekundární sociální jako například bydlení, vlastní telefon, doprava a další potřeby spojené s obohacováním života.

Zájmy

Zájmy se vyznačují svým pozitivním zaměřením. Jedná se o takové činnosti, ve kterých dosahujeme dobrých výsledků nejen v aktivní, ale i pasivní nebo jen teoretické formě. Liší se svou intenzitou a oblastí zaměření na sociální, estetické, intelektové, pohybové, ekonomické, technické, přírodovědecké a další. Na výběr konkrétních zájmů má vliv i osobní zkušenost, pohlaví, věk, výchova či sociální status. Zájmy jsou velmi důležité při volbě budoucí kariéry, stejně tak jako vzory rodičů v dětství.

Hodnoty

Hodnota je velmi specifická pro každého jedince. To, co má velkou hodnotu pro jednoho může být bezvýznamné pro někoho jiného. S tím souvisí i to, do jaké míry uspokojuje potřebu. Je ovlivněna pravděpodobností setkání, úrovni informací, možnostech a vlastními potřebami.

2.2.2 Druhy motivace

Armstrong a Taylor (2015) dochází k obdobným výsledkům, ale rozděluje motivaci na vnitřní a vnější.

Vnitřní motivace (intrinsická)

Člověk je vnitřně motivován tehdy, když cítí, že je jeho práce dostatečně zajímavá, důležitá jak pro firmu a okolí, tak i pro něho samotného, že je náročná a poskytuje mu

pocit svobodného rozhodování. Poskytuje příležitosti prokázat vlastní schopnosti a dovednosti. Je to takzvaná motivace samotnou prací, do které nezasahují vnější pobídky. Sandel (2012) tuto teorii doplnil o to, že nabízení odměny za určitý výkon může mít i negativní dopad na motivaci v případě, že člověk tuto činnost považuje za skutečně užitečnou a smysluplnou. Pink (2009) navrhl stručný návod pro manažery firem na to, jak zvýšit jejich motivaci:

1. *Autonomie* – povzbuzovat zaměstnance v tom, aby si sami stanovili, jakým tempem chtějí pracovat. Soustředit se na to, aby byla práce hotová namísto toho, kdy je hotová.
2. *Dokonalé ovládnutí* – ukázat zaměstnancům cestu k tomu, jak se ve své práci zdokonalit a pomoci jim k tomu, aby sami rozpoznali, co jim k zdokonalení přesně pomohlo.
3. *Důvod* – je důležité, aby zaměstnanci znali nejen jak se daná činnost správně dělá, ale především by osoba předávající zadání úkolu měla věnovat čas vysvětlení důvod, proč zaměstnanec vůbec tuto činnost má za úkol a jaký je její význam.

Vnější motivace (extrinsická)

Vnější motivace je někým uskutečněná pobídka k motivaci jiné osoby. Dle aktuální situace, osobnosti, povaze úkolu, prostředí a dalších faktorů je možná motivace v podobě odměny, jako například navýšení finančního ohodnocení, pochvala, veřejné uznání. Dalším druhem motivace je i trest, a to srážky ze mzdy, kritika, disciplinární opatření a jiné. Zmíněné vnější motivátory jsou sice účinné, ale **v mnoha případech jen krátkodobě**. Oproti tomu vnitřní motivace, která pramení přímo z člověka a jeho vztahu k práci, není na něho vyvíjena z vnější má mnohem hlubší a dlouhodobější účinek.

Nakonečný (2005) rozšiřuje pojem vnější motivace o úsilí organizace vytvořit dobrou pracovní atmosféru týmu, dát zaměstnanci pocit jistoty v udržení jeho pracovní pozice, zkvalitňování pracovního prostředí.

Dále uvádí, že podstata motivace je „**vzbuzená touha**“. Motivace jako taková je úspěšná jen tehdy pokud v pracovníkovi zmíněnou touhu vzbudí. Pokud po daném motivátoru člověk netouží, tak na něho nebude mít téměř žádný vliv.

2.2.3 Motivační stimuly

Plamínek (2010) rozdělil motivační stimuly do pyramidy uvedené na obrázku č. 1. Kde jsou na jednotlivých patrech uvedené skupiny motivů pracovníků.



Obrázek 1: Pyramida stimulů
(Zdroj: Plamínek, 2010)

Lidé se v průběhu produktivního života posouvají na příčkách uvedené pyramidy stimulů na obrázku č. 1. Jejich potřeby a se v průběhu času vyvíjejí, mění se tak i jejich reakce na motivační podněty. Neznaменá tedy, že všichni pracovníci ve stejném oddělení či v jednom podniku jsou na stejné příčce uvedené pyramidy. Dle toho je potřeba se řídit i při **výběru konkrétního motivátoru**, který spustí požadovaný vzorec chování. „Je důležité si uvědomit, že čím výše jsme v hierarchii potřeb, tím je motivace náročnější na znalosti, dovednosti, zkušenosti a mnohdy i na vynaložené prostředky.“ Znalost motivační polohy může podniku často **ušetřit náklady** na nákup lepšího vybavení či finanční odměny v době kdy pracovník touží spíše po kladném hodnocení a respektu od svých nadřízených.

Ve zmíněné teorii Plamínek (2010) dále uvádí, že cesta pyramidou není až tak jednoduchá a zřejmá jak okolí, tak i pracovníkovi samotnému. Lidé mohou dávat najevo, že se řadí do určitého patra zmíněné pyramidy, ale přitom to tak není a někdy si to ani sami neuvědomují.

Následující tabulka č. 1 popisuje doporučení pro vedení, řízení a komunikaci pro jednotlivá patra pyramidy z obrázku č. 1.

Tabulka 1: Jednání s lidmi na různých úrovních potřeb

	Preferovaná oblast zájmů	Doporučení pro vedení, řízení a komunikaci
1	Bezpečí	– Těmto lidem věnujte zvláštní péči. – Nabízejte pevná pravidla. – Dbejte o srozumitelnost. – Tolerujte testování platnosti zavedeného řádu. – Shrnujte a orientujte.
2	Příslušnost	– Tito lidé potřebují spíše pozornost než péči. – Zdůrazňujte jejich užitečnost pro celek. – Zmiňujte kontext jejich role a práce. – Ptejte se, co potřebují. – Poskytujte jim věcnou zpětnou vazbu.
3	Uznání	– Regulujte jejich touhu vyniknout. – Vytvářejte jim prostor pro malé výhry. – Vyvažujte kritické a pochvalné poznámky. – Oceňujte jejich silné stránky. – Věcně pojmenovávejte jejich slabiny.
4	Sebeaktualizace	– Dopřejte jim svobodu (jako volnost v mezích). – Respektujte jejich soukromí. – Jednejte s nimi jako s respektovanými partnery. – Usměřujte jejich nekonvenčnost v kreativitu. – Učte se od nich.

(Zdroj: Plamínek, 2010)

2.2.4 Slábnoucí motivace

V oblasti motivace je dle Urbana (2017) potřeba sledovat i **proč pracovní motivace slábnou** a jak jí posílit.

Chybějící odměna

Ve většině případů dochází k tomu, že se vedení podniku domnívá, že **odměna** za kvalitně a včas odvedenou práci **je již obsažena v základní mzdě**. Tento názor však s nimi nesdílí samotní zaměstnanci, kteří naopak základní mzdu ani zaměstnanecké výhody jako odměnu nevnímají. Naopak cítí, že to je jejich nárok. Důvodem bývá, když mnoho pracovníků má stejnou základní mzdu i přesto, že jejich výkon se značně liší. Nejlépe psychologicky motivačně působí taková odměna, která je s daným výkonem bezprostředně spjata.

Opožděná odměna

Dalším důvodem, proč pracovní motivace slábne je odklad odměny za dobře vykonanou práci. Odměny by měly přicházet okamžitě po dokončení úkolu. V případě pochvaly či uznání odměna může přijít i před dokončením úkolu. Nadřizený se tak snaží zaměstnance povzbudit k ještě lepším výkonům. V tomto případě to však neplatí pro finanční odměnu, která pokud je vyplacena ještě před dokončením, působí na motivaci spíše negativně. Finanční odměna má proto přijít **bezprostředně po splnění zadání** jehož výsledek byl příznivě ohodnocen. Pokud vedoucí nemá k dispozici odměnu v celkové výši, stačí zaměstnanci před jen část, to vyvolá motivační efekt a zbylou část obdrží později podle toho, jak se společně domluví. V případě potřeby je možné přiklonit se i k jiným hmatatelným odměnám. Urban (2017) uvádí několik příkladů, jako například slíbit zaměstnanci prvnímu v pořadí nový počítač, pozvat ho na oběd, nabídnout mu v pátek zkrácení pracovní doby a jiné.

Selhání sankcí

Jako možný způsob vnější motivace byly uvedeny sankce, ty však také nejsou vždy účinné a mohou selhat hned z několika důvodů. O sankcích obecně může mít každý jinou představu. Pokud vedoucí použije kritiku nebo výtku vůči zaměstnanci, který tyto kroky za trest nepovažuje, lze očekávat, že se jeho chování a motivace nijak nezmění. Sankce selhávají i tehdy, kdy se **postupně nezvyšují**. Postrádá-li zaměstnanec ve své práci motivaci, opakovaně odevzdává nedokončené či chybně zpracované úkoly a nereaguje-li na sankce od vedoucího, je nutné tyto sankce adekvátně navyšovat. Vedoucí by měl využívat disciplinárních opatření, která i pro něho nejsou příjemná, ale snaha nahrazovat je odměnami však nepůsobí. Motivovat takového zaměstnance

navýšením mzdy, kdy ostatní pracovníci vykonávající svou práci dobře jsou placeni stejně není vhodné, vede to naopak k ještě nižším výkonům. Nevhodné chování zaměstnance jednoznačně nesmí být **dlouhodobě bez odezvy vedoucího**. Dobrým řešením určitě není snižovat na pracovníka nároky a dávat mu méně práce. Sankce nemusejí být nijak komplikované, stačí odebrat některá privilegia, například možnost opouštět v pracovní době budovu společnosti. Mezi závažnější sankce pak patří převedení na hůře placenou pozici či pozastavení růstu mzdy. V případě, že se stav dlouhodobě nelepší a snaha vedení neuspěla, nezbývá než se s takovým pracovníkem ním rozloučit.

2.2.5 Teorie (pracovní) motivace

Armstrong a Taylor (2015) poukazují na to, že se motivací lidí zabývali již řeční filozofové. Popisují motivaci jako snahu jednotlivce uspokojit své potřeby a zároveň se vyhnout bolesti.

Od té doby bylo vyvinuto mnoho dalších teorií pracovní motivace, ale zatím se nikomu nepodařil vytvořit jednu ucelenou teorii. Ty nejdůležitější teorie stručně a přehledně popsala Kocianová (2010) v následující tabulce č. 2.

Tabulka 2: Přehled teorií pracovní motivace

Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
1. Instrumentalita	Teorie instrumentality	Východisko: Taylor (1911)
2. Potřeby (obsah motivace)	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
	Teorie ERG	Alderfer (1972)
	Teorie manažerských potřeb	McClelland (1961)
	Dvoufaktorová teorie	Herzberg (1957)
3. Proces – očekávání	Expektační teorie	Vroom (1964)
Proces – dosahování cílů	Teorie cíle	Latham, Locke (1979)
Proces – pocity spravedlnosti	Teorie spravedlnosti (ekvity)	Adams (1965)

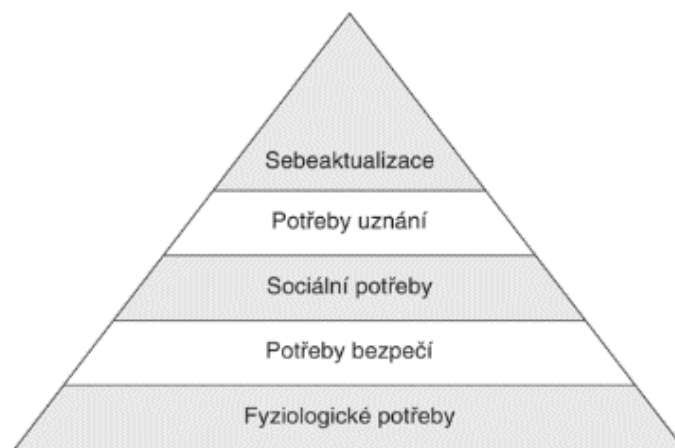
(Zdroj: Kocianová, 2010)

Teorie instrumentality

Takzvaná teorie instrumentality předpokládá, že zaměstnanci jsou motivováni k práci pouze když věří, že jejich odměny a zároveň i tresty za odvedenou práci budou přímo závislé na úrovni podaného výkonu. Jsou tedy závislí na kontrole a vnitřní motivaci neřeší. (Armstrong a Taylor, 2015)

Hierarchie lidských potřeb

Teorie hierarchie potřeb známá také jako Maslowova pyramida dle jejího autora, kterým byl Abraham H. Maslow je znázorněna na obrázku č.2.



Obrázek 2: Maslowova teorie hierarchie potřeb
(Zdroj: Tureckiová, 2004)

Pyramida z obrázku č. 2 je kromě rozdělení do pěti skupin dále rozdělena na potřeby nižší neboli nedostatkové, kam patří fyziologické potřeby a potřeby bezpečí. Zbylé tři skupiny sociálních potřeb, potřeby uznání a seberealizace společně tvoří potřeby vyšší neboli růstové. Maslow měl k této teorii dva základní předpoklady:

1. teorie motivace je obecná, a tedy **univerzální** pro většinu lidí;
2. lidé se snaží uspokojit potřeby na **hierarchicky** vyšší úrovni až poté, co relativně uspokojily potřeby na hierarchicky nižší úrovni.

Ačkoliv oba předpoklady byly následně vyvráceny, tato teorie sloužila k podnícení dalších teoretických úvah a motivačních teorií. (Tureckiová, 2004)

Teorie ERG

Jak vysvětluje Kocianová (2010) teorie ERG má oproti Maslowově teorii pouze tři kategorie potřeb, kterými jsou:

1. Existenční potřeby (E – Existency)
 - Fyziologické potřeby a potřeby bezpečí
2. Vztahové potřeby (R – Relatedness)
 - Sociální potřeby interakce
3. Růstové potřeby (G – Growth)
 - Potřeby seberealizace a také potřeby přijetí

Mikuláščík (2015) v teorii ERG upozorňuje na další rozdíl oproti zmíněné Maslowově teorii. Uvedené tři kategorie v Alderferově teorii **nejsou v hierarchickém uspořádání**. Lidé tedy zkoušejí uspokojit jejich potřeby růstové i přesto, že doposud neuspokojili potřeby nedostatkové.

Teorie manažerských potřeb

V této teorii McClelland oproti ostatním motivačním teoriím sleduje chování pouze manažerů. Teorii rozděluje na tři potřeby:

1. **Potřeba něčeho dosáhnout** – Obecně nejdůležitější potřeba pro manažery, definovaná jako potřeba něco dokázat, zasloužit si uznání od svého okolí, předstihnout ostatní.
2. **Potřeba někam patřit** – Jde o potřebu mít příjemný a přátelský vztah se svými kolegy.
3. **Potřeba moci** – Potřeba ovlivňovat a kontrolovat osoby ve svém okolí, stejně tak i mít pod kontrolou situace v pracovním prostředí. (Armstrong a Taylor, 2015)

Dvoufaktorová teorie

Herzberg a kol. vytvořil teorii zakládající se na výzkumu mezi inženýry a účetními, kde zjišťoval, jaké faktory je vedou k tomu, aby byli spokojeni či nespokojeni se svou prací. Faktory ovlivňující tyto pocity rozdělil do dvou skupin s názvy hygienické neboli disatisfaktory a motivační neboli satisfaktory uvedené v tabulce č. 3. Tato teorie byla v minulosti několikrát kritizována, i přesto je v široké veřejnosti oblíbená. Důvodem je její srozumitelnost a to, že vychází z reálného života. (Armstrong a Taylor, 2015)

Dundelová (2010) dodává, že by se manažeři měli vždy zaměřit na oba již zmíněné faktory v této teorii a pokusit se o jejich vzájemný soulad.

Tabulka 3: Dvoufaktorová teorie dle Herzberga

Druhy	Faktory hygienické (disatisfactory)	Faktory motivační (satisfactory)
Popis	Vztahují se k objektivním vnějším podmínkám práce. Za optimálních podmínek pracovní motivaci neovlivňují, pokud jsou však nedostatečné, mají na motivaci negativní vliv. Slouží především k prevenci pracovní nespokojenosti.	Váží se k osobnosti a motivací samotnou prací. Přímo ovlivňují pracovní spokojenost ať už pozitivním či negativním způsobem.
Pozitivní (neutrální) vliv	– Plat či mzda – Vysoký status – Dobrá podniková a personální politika – Jistota pracovního místa	– Vyslovené uznání – Odpovědnost – Zajímavá práce – Úspěšný výkon – Možnost kariérního postupu
Negativní vliv	– Špatné pracovní podmínky – Nízký status – Špatná podniková a personální politika – Nejistota pracovního místa	– Neúspěšný výkon – Nedostatek příležitostí k seberealizaci – Nezajímavá práce – Nedostatek uznání – Překážky v kariérním postupu – Žádná odpovědnost

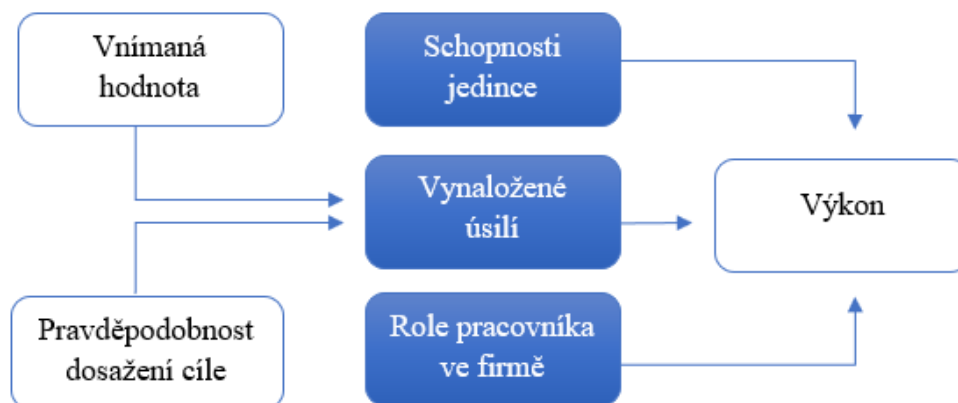
(Zdroj: Kocianová, 2010)

Expektační teorie

Tureckiová (2004) popisuje Vroomovu expektační teorii jako poměr mezi **pravděpodobností úspěchu a vnímanou hodnotou cíle, který ovlivňuje míru vynaloženého úsilí**. Čím větší je míra očekávání, že cíle může být reálně dosaženo, která je založena na předchozí zkušenosti, tím usilovněji bude zaměstnanec na dosažení toho cíle pracovat. Mezi cíle pracovníka může patřit vyšší plat, kariérní postup, seberealizace, pocit uznání a jiné. Jedná se v podstatě o cokoli, čemu člověk přiřazuje

pozitivní hodnotu. Jelikož je tato teorie spojena s předchozími zkušenostmi jednotlivých osob, dává větší důraz na vnitřní motivaci pracovníků oproti té vnější.

Z této teorie vycházeli i Porter a Lawler, kteří dodávají, že subjektivní vnímání hodnoty a posuzování míry pravděpodobnosti dosažení cíle nesměruje přímo k výkonu, ale je závislé i na tom, jak pracovník vnímá svojí roli ve firmě a na jeho individuálních schopnostech což je také graficky znázorněno na obrázku č. 3. (Armstrong a Taylor, 2015)



Obrázek 3: Porterův a Lawlerův model motivace
(Zdroj: Armstrong a Taylor, 2015)

Teorie cíle

V této teorii Locke a Latham poukazují na důležitost zadávání **přiměřeně obtížných cílů a sdělování zpětné vazby zaměstnancům**. Považují to za motivátory vedoucí ke zvyšování pracovního výkonu. (Kocianová, 2010)

Armstrong s Taylorem (2015) k této teorii dodávají, že cíle musí být jasně definovány a jejich náplň má být stanovena po vzájemné dohodě mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem.

Mikuláščík (2015) takto sjednotil důležité aspekty zmíněné teorie, kterými jsou:

- úkoly musí být jasně definované;
- zpětná vazba jakožto ohodnocení pro zaměstnance;
- obtížnost zadaných úkolů s čím je spojena i vyšší soustředěnost a vynaložené úsilí;
- využívat soutěživost jen ve vhodných případech;
- pracovník se podílí na stanovení cíle a termínu projektu.

Teorie spravedlnosti (ekvity)

Kocianová (2010) vysvětluje teorii spravedlnosti dle Adamse jako proces srovnávání se s druhými. Předpokladem motivace v této teorii je rovné zacházení se zaměstnanci. To se porovnává na úrovni jedince vůči referenční skupině lidí, srovnatelnou osobou či v porovnání s jinými lidmi. Pokud je výstup srovnání nedostačující, nastává pocit nerovnosti odměn na pracovišti. Spravedlnost může nabývat dvou forem:

1. distributivní spravedlnost, která řeší pocit lidí, zda jsou odměňováni adekvátně k jejich přínosu a v porovnání s ostatními;
2. procedurální spravedlnost se naopak soustřeďuje na spravedlnost v oblasti kariérních postupů.

Teorie X a Y

Další důležitou teorií motivace je teorie Douglase McGregora, která se rozděluje na dva krajní pohledy motivace pracovníků, kde jeden je pesimistický a druhý naopak optimistický. (Plevová, 2012)

Tureckiová (2004) uvádí charakteristiku zmíněné teorie následovně:

- **Teorie X** – zaměstnanci jsou líní a nezodpovědní, práci nemají rádi a je pro ně pouze nutný zdroj obživy. V teorii X se strategie řízení lidí zakládá na příkazech a nařízeních. Je potřeba jejich práci často kontrolovat a nedávat pracovníkům moc volnosti v jejich činnosti.
- **Teorie Y** – tento přístup se od předchozího velmi liší. Jejím předpokladem je, že zaměstnanci svou práci vykonávají rádi a považují ji za přirozenou součást svého života. Cíle podniku přijímají za své a rádi svou činností napomáhají k jejich realizaci. Vedoucí pracovník je nemusí příliš kontrolovat a nebrání se odpovědnosti. Ve své práci jsou samostatní a iniciativní.

Firemní praxe podnikového řízení obě teorie velmi využívá. Zmíněné dva pohledy na pracovníky jsou však velmi vyhraněné, a proto je při vedení lidí potřeba spíše jejich kombinace.

K teorii Y Latham (2007) uvádí příklad jejího úspěšného využití v praxi u společností IBM, Sears, Roebuck and Company, Detroit Edison, General Mills a General Electric. Zmíněné společnosti aplikovali McGregorovu teorii Y pomocí řízení

dle stanovených cílů, rozšiřováním pracovních úkolů, zahrnutí pracovníků do rozhodovacího procesu a periodického sebehodnocení.

Bělohávek (2008) dodává, že sám autor této teorie McGregor se přiklání k liberálnímu stylu řízení, tedy teorii Y. Lidé jsou ale velmi individuální, proto je potřeba volit individuální přístup i v teorii motivace. Pokud je jejich práce naplňuje a dokážou se v ní realizovat, je vhodná teorie Y. Pokud musí vedoucí lidi do práce spíše nutit, volí se teorie X.

2.3 Pracovní spokojenost

Kromě správné motivace pracovníka je dle Paulíka (2001) důležité sledovat i úroveň jeho pracovní spokojenosti. Je spojená s životní spokojeností pracovníka, a proto má i velký vliv na jeho zdraví.

Jaký má význam pracovní spokojenost pro zaměstnance vysvětluje Bedrnová a Nový (2007) následujícími třemi typy:

- **Spokojenost s prací**, kterou zaměstnanec vykonává a pracovními podmínkami. Čím lépe se podnik stará o své zaměstnance, tím větší by měla být jejich pracovní spokojenost.
- Analyzovat **pracovní potenciál zaměstnance** a umět ho efektivně využívat. Dát tak zaměstnanci pocit naplnění a uspokojení z toho, že jeho činnost v podniku má smysl.
- Spokojení se s málem. Pokud **zaměstnanec dosahuje cílů s nízkou hranicí** a získává tím pracovní spokojenost, dále se už nesnaží dosahovat vyšších cílů.

Mikuláščík (2015) upozorňuje na individualitu a rozsáhlost v pojmech co vše je pracovní spokojenost. Jedná se o pracovní postoje, efektivnost práce, pracovitost, pracovní morálku, mezilidské vztahy, vztah jedince k firmě, pracovní prostředí a podobně.

Používání zjednodušené představy o tom, co pracovní spokojenost pro zaměstnance znamená je velmi nevhodné, jelikož vede pouze k demoralizaci a nedorozumění.

Armstrong a Stephens (2008) dodávají, že se pracovní spokojenost zakládá na postojích a pocitech daného zaměstnance ke své práci. Rozlišují pracovní postoj od

morálky, která se týká spíše skupin než jedinců a vyjadřuje, jak jsou jednotliví členové přitahováni ke své skupině a jak moc v ní chtějí přetrvat.

Dle Jha a Singh (2019) je předpokladem pro pracovní spokojenost etické vedení. Uvádějí, že prostřednictvím etického chování na pracovišti a spravedlivého zacházení zúčastněné osoby přispívají k tvorbě rovných podmínek a příjemnému pracovnímu prostředí. Využívání této techniky zároveň pomáhá předcházet nespokojenosti zaměstnanců, jejich účasti na stávkách, vyhledávání pomoci v odborech místo řešení nespokojenosti přímo s vedením a jiné. Organizace proto nabízejí svým manažerům školení v této oblasti. Zároveň mohou být motivováni i vhodnými odměnami a uznáním, aby se podařilo zajistit podporu pro etické vedení na všech úrovních dané organizace.

2.3.1 Zjišťování spokojenosti pracovníků

Stýblo (1992) zavedl metodu, kterou se dá pracovní spokojenost změřit. Jedná se o dotazníkové šetření organizované vedoucími pracovníky. Obsahuje hodnocení jednotlivých faktorů v pracovním prostředí souvisejících s jejich vztahem k práci, mírou spokojenosti pracovníků, úroveň jejich motivace, plat a způsoby odměňování, podmínky při vykonávání pracovní činnosti, vztahy na pracovišti, styl vedení a jiné.

2.3.2 Fluktuace zaměstnanců

Od spokojenosti pracovníků se dále odvíjí jejich fluktuace. Jedná se o míru toho, jak společnost získává a ztrácí své zaměstnance neboli jak dlouho mají zaměstnanci tendenci zůstat v jednom podniku.

Vysoká fluktuace je pro každý podnik velmi finančně náročná. Obnáší náklady na inzerci volné pracovní pozice, čas personalistů, nerovnováhu v pracovním procesu, ztráta produktivity, náklady na školení a rozvoj nových zaměstnanců.

Jedním z nejčastějších důvodů pro odchod zaměstnanců je jejich nespokojenost s finanční odměnou. Přitom jak je patrné, tak pro společnost je finančně méně nákladné si udržet stávající zaměstnance než hledat a zaučovat nové. Mezi další faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců a jejich fluktuaci patří kariérní růst, kultura organizace, pracovní zátěž a další. (Anvari, JianFu a Hosseinpour Chermahini, 2014)

2.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je nedílnou součástí motivace. Předávání zpětné vazby na již vykonané úkoly a snaha o zlepšení. Je tedy zřejmé, že hodnocení se vztahuje k minulosti, oproti tomu motivace se zaměřuje spíše na budoucí výkony, vzbuzení zájmu pracovníka a zvýšení efektivity. Každý manažer by si však měl uvědomit, že oba pojmy spolu úzce souvisí a je důležité využívat jejich provázanosti v praxi. (Evangelu, 2013)

Koubek (2011) i Prukner (2014) do hodnocení zahrnují vykonávanou práci zaměstnancem, a jak plní zadané úkoly. Dále vztahy pracovníka se svými kolegy a jinými osobami se kterými přijde při výkonu své práce do kontaktu jakožto vedoucí pracovníci, zákazníci a další.

Prukner (2014) dále uvádí, že se lidé ve svém životě velmi často vyskytují v pozici, kdy poskytují či přijímají zpětnou vazbu. U obou stran to mnohdy vyvolává pocit určitého napětí, ale je prokázáno, že správné provedení může významně ovlivnit úroveň mezilidských vztahů, výkon práce jednotlivce i celého týmu. K dosažení efektivní zpětné vazby napomáhá, když je poskytovatel i příjemce dopředu seznámen s cílem zpětné vazby a v čem jim konkrétně pomůže. Dále musí být poskytována průběžně, pomáhat hledat východiska ke zlepšení a snažit se vyvarovat nepříznivým emocionálním reakcím. Mezi nejdůležitější přínosy zpětné vazby pro zaměstnance a samotnou společnost řadí:

1. otevřenější komunikace v rámci dané firmy;
2. přispívá k posílení vztahu mezi nadřízeným a jeho přímými zaměstnanci;
3. pozitivně ovlivňuje rozvoj dovedností zaměstnance i nadřízeného;
4. pomáhá nacházet nové nápady pro zlepšení firemních procesů;
5. pomáhá předcházet chybám, šetří firemní náklady, koriguje efektivní postupy a procesy plnění úkolů;
6. pomáhá správně nastavit plán rozvoje zaměstnanců i vedení;
7. je součástí komplexního systému hodnocení zaměstnanců i nadřízených.

Hannagan (2002) dále poukazuje na důležitost komunikace na pracovišti, která je nedílnou součástí každé společnosti. Komunikace probíhá jak horizontálně na jednom oddělení, tak i vertikálně napříč společnostmi. Je proto důležité zvolit vhodnou formu

komunikace, která co nejpřesněji vyjádří význam sdělení a předejde vzniku komunikačních šumů.

2.5 Odměňování zaměstnanců

Předchozí kapitoly hovoří o nástrojích motivace, které by se daly obecně rozdělit na dvě skupiny, a to finanční a nefinanční. Společně tyto nástroje slouží jako základ odměňování ve firmách.

I v této oblasti je důležité znát potřeby a přání zaměstnanců, dle nichž se optimalizuje systém odměňování. Správné nastavení systému odměňování by mělo respektovat zásady rovnosti, průhlednosti, spravedlnosti a důslednosti. (Kociánová, 2010). Konkrétní nastavení způsobu odměňování v daném podniku pak vychází z firemní a personální strategie, situace na trhu a ekonomických výsledků podniku. (Bláha, 2005).

Clegg (2005) v této souvislosti upozorňuje na to, že peněžní formy odměňování ve svém důsledku pouze předcházejí demotivaci zaměstnanců. Pokud chce vedoucí pracovník opravdu motivovat své podřízené, má tak činit pomocí rostoucí odpovědnosti, ocenění práce, otevírat možnosti kariérnímu a osobnímu růstu.

2.5.1 Celková odměna

Celková odměna, jak už vychází z jejího názvu pohlíží na všechny odměny jako na celek a následně je rozděluje do menších kategorií. Dle Armstronga (2009) jsou v celkové odměně propojeny dvě hlavní kategorie odměňování, kterými jsou:

1. Transakční metody – jedná se o hmatatelné, hmotné odměny plynoucí z transakcí mezi pracovníky a jejich zaměstnavatelem. Jsou to především zaměstnanecké výhody a peněžní odměny.
2. Relační (vztahové) odměny – jsou naopak odměny nehmotného charakteru zaměřené na vzdělání, rozvoj zaměstnanců, nabírání zkušeností a pozitivních zážitků z práce.

Přehledné rozdělení zmíněných dvou kategorií a jejich složek poskytuje tabulka č. 4.

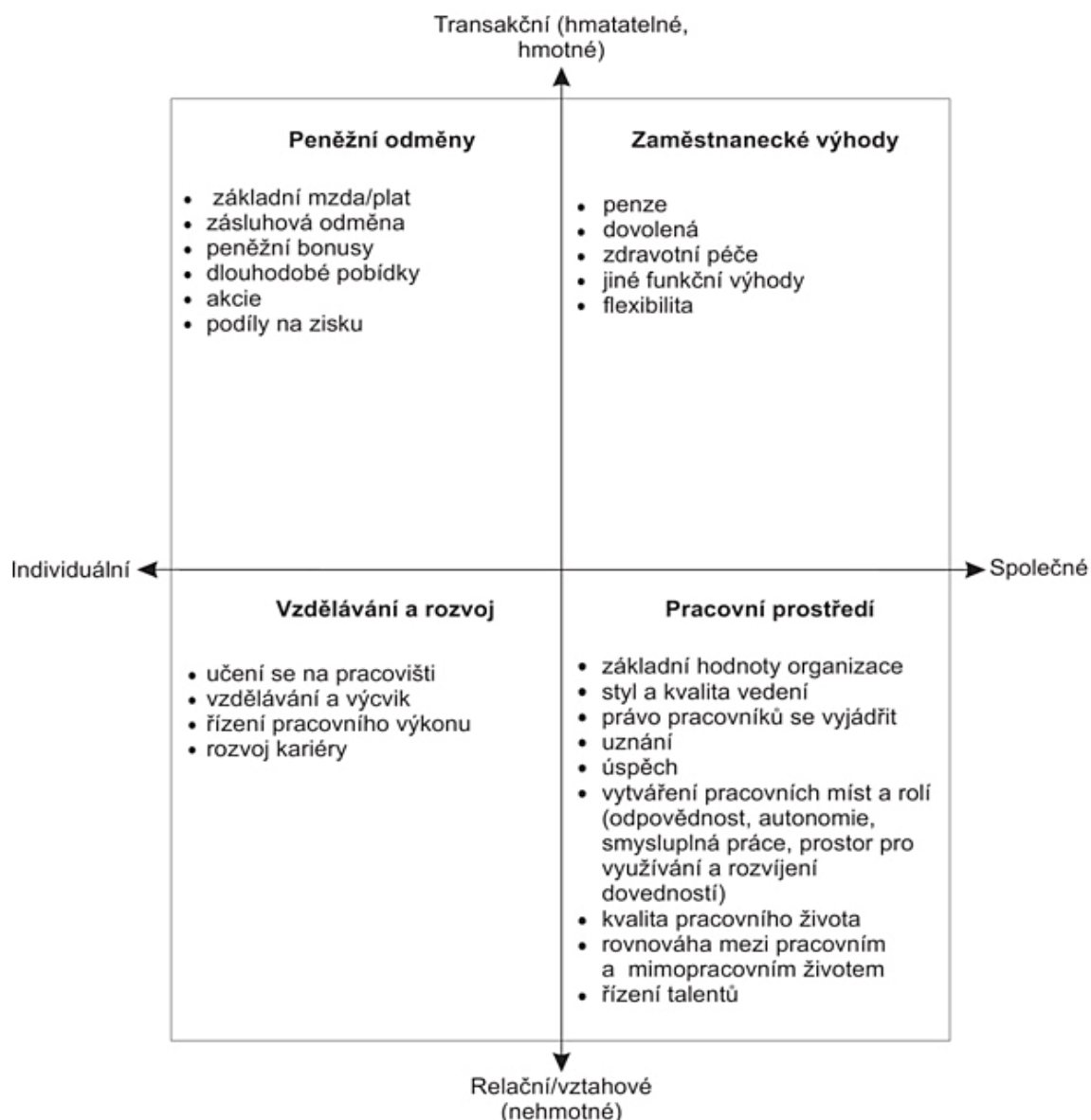
Tabulka 4: Složky celkové odměny

Tabulka 4: Složky celkové odměny			
Transakční odměny	Základní plat/mzda	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

(Zdroj: Armstrong, 2009)

Pojetí celkové odměny nespočívá ve výběru a praktickému využití pouze jedné složky. Je důležité brát v potaz všechny transakční i relační odměny, vnímat potřeby svých zaměstnanců a na základě toho stanovit v jakém poměru se budou které složky odměny využívat. Cílem je maximalizován dopad na motivaci pracovníků, jejich oddanost a angažovanost v práci.

Společnost specializující se na lidské zdroje Towers Perrin vytvořila ještě komplexnější obraz již zmíněné celkové odměny, který je znázorněn na obrázku č. 4.



Obrázek 4: Model celkové odměny
(Zdroj: Armstrong, 2009)

Na obrázku č. 4 jsou **transakční odměny** zobrazeny v horních dvou kvadrantech jako peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Jedná se o odměny peněžní povahy, které jsou využívány k získání a stabilizaci pracovníků. Jejich nevýhodou je snadné kopírování konkurenčními podniky.

Oproti tomu dolní dva kvadranty představují **relační (nepeněžní) odměny** obsahující vzdělávání a rozvoj pracovníků společně s pracovním prostředím. Ty slouží především pro zvyšování hodnoty transakčních odměn.

Nejdůležitější však je, aby každá organizace správně kombinovala oba způsoby odměn tak, aby maximalizovala uspokojení potřeb svých zaměstnanců.

Bělohávek (2016) do nepeněžní odměny či motivace zařazuje **oslovování vlastních zaměstnanců při obsazování nové pozice** ve společnosti, i v případě, když vedoucí pracovník zabývající se výběrem kandidátů není přesvědčen o způsobilosti vnitropodnikových kandidátů. Takový postup má velmi pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců. Dodává jim pocit perspektivy ve společnosti a naději na kariérní postup.

Vzdělání a rozvoj

Dle Armstronga a Stephense (2008) by zaměstnanci ve firmách měli mít k dispozici dostatečnou **podporu od vedení, možnosti rozvoje své kariéry a kvalitní způsob vedení**. Takový způsob podpory by otevřel cestu lidem, co touží využít svůj potenciál a chtějí si vybudovat úspěšnou kariéru. K tomu patří i vzdělání a rozvoj. Zaměstnanci by měli mít možnost získat požadované zkušenosti, které rozšíří jejich oblast schopností a posunou je na pracovní vyšší úroveň.

Mezi další důvody, proč by se zaměstnanci měli pravidelně vzdělávat Měrtlová (2014) uvádí vznik nových technologií, změny v organizaci, v povaze práce, kterou pracovník vykonává. Dále z důvodu variability lidských potřeb, zaměření se na kvalitu výrobku či služeb. Případně z důvodu snižování nákladů a zavedení efektivnějších procesů.

Hroník (2006) rozlišuje dvě koncepce vzdělání a rozvoje pro:

- **Organizace na jedno použití** – takové organizace, které jsou časově omezené. Jsou aktivní ve své činnosti pouze po dobu, kdy je jejich hlavní produkt rentabilní. Zpravidla nemají výrazný vývoj, proto preferují pracovníky, které není třeba dále rozvíjet a vzdělávat. Jsou ochotni investovat pouze do vstupního zácviku či udržení úrovně kvalifikace pracovníka. Orientují se na vlastní expanzi a udržení nízkých nákladů. Finance určené pro rozvoj a vzdělání tak investují především do hotových zaměstnanců.
- **Revitalizující organizace** – tento druh organizace musí flexibilně reagovat na vnější podmínky. Strategie vzdělávání a rozvoje je v takových organizacích mnohem propracovanější. Střední a větší podniky využívají i služeb specialistů na tuto oblast.

Vysoká přidaná hodnota	Hotový člověk	Rozvoj, vzdělání, práce s talenty
	Outsourcing	Pronájem, dočasná výpomoc
Snadná nahraditelnost		Obtížná nahraditelnost

Obrázek 5: Strategický staffing
(Zdroj: Hroník, 2006)

Ze schématu na obrázku č. 5 je patrné, že v oblasti rozvoje a vzdělání se společnosti nejvíce věnují pracovníkům, kteří přinášejí **velkou přidanou hodnotu a zároveň jsou obtížně nahraditelní**.

U osob s potenciálem velké přidané hodnoty, ale běžně dostupných na trhu práce firmy volí spíše **strategii udržovací**.

S obdobným přístupem přichází Bělohávek (2016) ve své teorii pro obsazování pracovních míst správnými lidmi. Zjišťuje potenciál dané osoby do budoucna, dle toho pak plánuje možný **rozvoj pracovníka** v oblasti kariérového, odborného i osobního růstu.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Analytická část diplomové práce slouží ke zmapování současné situace sledovaného podniku. Zjištěné údaje budou následně sloužit jako podklad pro návrhovou část.

3.1 Základní údaje o sledované společnosti

Obchodní firma: Medipharma UK Limited (dále jen „Medipharma“)

Právní forma: Private limited Company

Sídlo: 29 Oak Tree Lane, Selly Oak, Birmingham, West Midlands, B29 6JE

Registrační číslo: 5657101

Datum zápisu: 16. 12. 2005

Webové stránky: Společnost Medipharma momentálně nemá aktivní své vlastní webové stránky. Veškeré potřebné informace pro veřejnost týkající se této společnosti jsou však dostupné na portálu NHS neboli britské národní zdravotní služby.

3.2 Charakteristika společnosti

Společnost Medipharma je lékárna sídlící ve městě Birmingham, což je druhé největší město Anglie. Lékárna má velice dobře zvolené strategické místo své lokality. Sousedí s budovou, kde denně ordinuje 9 praktických lékařů a většina jejich pacientů tedy využívá i služeb zmíněné lékárny.

Majitelem a praktikujícím lékárníkem ve společnosti Medipharma UK Limited je Balbir Chahal. Společnost založil koncem roku 2005 a jako nejvhodnější formu podnikání zvolil Private limited Company, takzvanou soukromou akciovou společností. Tento druh podnikání je určen pro malé firmy a jsou s ním spojena následující pravidla:

1. akcionáři nemohou prodat nebo převést své akcie, aniž by je nejprve nabídli jiným akcionářům k nákupu;
2. akcionáři nemohou nabízet své akcie široké veřejnosti na burze cenných papírů;
3. počet akcionářů nesmí překročit pevnou hodnotu 50. (Business Dictionary, 2020)

V českém prostředí má tato forma podnikání nejblíže ke společnosti s ručením omezeným.

Společnost Medipharma poskytuje následující služby stručně popsané v tabulkách č. 5, 6 a 7.

Tabulka 5: Základní služby poskytující lékárnou Medipharma

Základní lékárenské služby	
Výdej léků na předpis	Když zákazník přijde s již vytištěným receptem.
Volně prodejné léky	Léky, které si zákazník může koupit bez receptu.
Vícejazyčný personál	Kromě angličtiny se zákazníci v případě potřeby domluví s personálem v hindštině, rumunštině nebo češtině.
Doručení léků do domu	Zákazníkům staršího věku, kterým dělá potíže vyzvednout si léky v lékárně jsou zdarma doručeny až do domu.
Očkování proti chřipce	Každý rok od září do ledna lékárník poskytuje očkování proti chřipce. Není nutné se předem objednat.
Soukromá konzultační místnost	Pro komfortnější pocit zákazníka je možné konzultovat jejich zdravotní problémy pouze v přítomnosti lékárníka.
Konzultace bez objednání	NHS motivuje lidi, aby méně závažné zdravotní problémy konzultovali nejprve s lékárníkem namísto lékařem. Konzultace je bez objednání a čekají maximálně 15 minut.
Objednání léků na předpis od praktického lékaře	Na přání zákazníka si personál v lékárně může vyžádat recept přímo od doktora.
Vyzvednutí objednaných léků na předpis	Zákazník si objednané léky vyzvedne v lékárně, za předpokladu, že není nutná osobní schůzka s lékařem.
Vyzvednutí léků s elektronickým předpisem	Lékař v průběhu schůzky s pacientem pošle elektronický recept přímo do lékárny, kam si pacient následně jen přijde vyzvednout své léky.

(Zdroj: NHS, 2020)

Tabulka 6: Lékařenské služby poskytované lékárnou Medipharma spadající pod NHS

Lékařenské služby spadající pod NHS	
Odvykání kouření	Asistované odvykání kouření. Pravidelné konzultace a doporučení vhodné formy nikotinové náhrady.
Poskytnutí kondomů	Lékárna spolupracuje se společností Umbrella, která poskytuje kondomy zdarma všem zájemcům, co jsou ochotni vyplnit krátký formulář.
Nouzová antikoncepce	Nouzová antikoncepce je také poskytnuta zdarma společností Umbrella všem ženám, které zkontualovali danou situaci s lékárníkem a splňují požadovaná kritéria.
Očkování	Lékárník může zákazníkovi poskytnout očkování, pokud je zařazeno v aktuální nabídce.
Poradenství při užívání léků	Jedná se o rozhovor mezi lékárníkem a pacientem týkající se jeho léků na předpis i z volného prodeje. Cílem je rozšíření vědomostí pacienta o lécích, co užívá a jeho lepší porozumění tomu kdy a proč je má brát.

(Zdroj: NHS, 2020)

Tabulka 7: Lékařenské služby podniku Medipharma, nespádající pod NHS

Lékařenské služby nespádající pod NHS	
Měření krevního tlaku	Na žádost pacienta má lékárník možnost změřit krevní tlak i bez předchozího objednání.
Měření hladiny cukru v krvi	Lékárník také může změřit hladinu cukru všem osobám s cukrovkou 2. typu.
Správná inhalační technika	Poradenství v oblasti správné inhalační techniky především pro pacienty, kteří s inhalátorem nemají předchozí zkušenosti.

(Zdroj: NHS, 2020)

Mimo již zmíněné služby v tabulkách č. 5, 6 a 7 Medipharma poskytuje rozsáhlý sortiment zboží, které lze přirovnat k sortimentu v českých drogériích:

- čistící prostředky;
- kosmetika;
- opalování;
- holení a depilace;
- vitamíny a nutriční výživa;
- zdravotnické přístroje;
- nápoje a cukrovinky;
- papírové kapesníčky;
- toaletní papíry;
- šampony a kondicionéry;
- sprchové gely a mýdla;
- potřeby pro dentální hygienu;
- barvy na vlasy;
- přípravky na vlasový styling;
- deodoranty a antiperspiranty;
- parfémy;
- potřeby pro maminky a děti;
- potřeby pro intimní hygienu a inkontinenci;
- přípravky na pleť a tělová mléka.

3.3 Organizační struktura

Jak bylo již zmíněno v předchozí kapitole zakladatelem a majitelem lékárny Medipharma je Balbir Chahal. V roce 2015 se k němu do funkce majitele, hlavního manažera a lékárníka přidal jeho syn Onkar Chahal. Společně rozhodují o chodu a inovacích ve společnosti již 5 let.

Vedení zaměstnává 5 žen na plný úvazek. Dále zaměstnávají jednu brigádnici na 13 hodin týdně a řidiče, který dopravuje balíčky s léky pacientům až do domu.

Dvě pracovnice mají dokončený kurz, díky němuž mohou pracovat s léky na předpis, pomáhají tak lékárníkům při zpracování receptů. Přípravují pro pacienty

pouzdra na léky s již určenými dávkami pro danou denní dobu a den v týdnu. Starají se o správné skladování léků na předpis a objednávání těchto léků. Komunikují s pacienty po telefonu, posílají žádosti o recept jejich praktickým lékařům. Přípravují balíčky s léky a harmonogram jejich rozvozu řidičem až do domů pacientů.

Zbylé tři zaměstnankyně komunikují se zákazníky, kteří osobně navštíví lékárnu. Díky rozsáhlému sortimentu, je lékárna využívána nejen pacienty s receptem či osobami, které chtějí konzultovat své zdravotní potíže, ale i zákazníky, kteří přicházejí pouze s cílem nákupu produktů zmíněného sortimentu. Tyto zaměstnankyně se mimo jiné starají o doplňování zboží v regálech, vizuální stav prodejny a objednávání zboží od dodavatelů. Jsou první osobou, se kterou pacienti konzultují své zdravotní problémy, rozhodují tedy i o tom, zda jim sami doporučí způsob léčby s využitím léků z volného prodeje nebo požádají o pomoc lékárníka. Znalosti pro určení léčby a zhodnocení situace získaly pomocí online zdravotního kurzu, který je plně hrazený vedením lékárny. Zmíněný kurz musí podstoupit každý nový zaměstnanec s výjimkou těch, kteří ho již mají dokončený. Zaměstnankyně v této pracovní pozici také přijímají od pacientů recepty a pomáhají jim se správným vyplněním zadní strany týkající se úhrady léků. Dále vydávají pacientům již připravené léky, pečlivě zabalené s nálepkou obsahující instrukce ke správnému užívání léků.

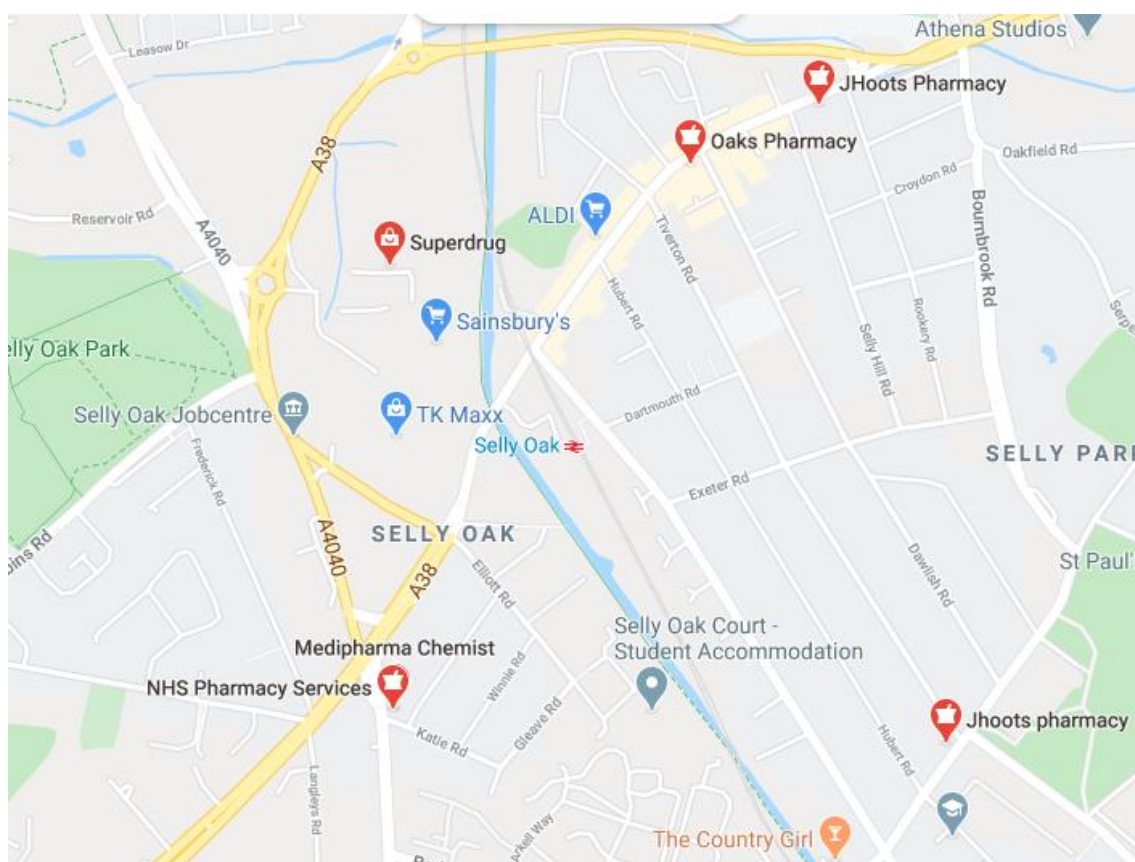


Obrázek 6: Organizační struktura v lékárně Medipharma
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4 Oblast působení

Jak již bylo zmíněno lékárna Medipharma se nachází ve městě Birmingham, konkrétně na adrese 29 Oak Tree Lane v oblasti Selly Oak a sousedí s budovou, kde ordinují praktičtí lékaři. Díky této geografické poloze mnoho pacientů oné ordinace následně navštíví i lékárnu Medipharma, kde si vyzvednou své léky.

V případě, že pacienti nemají domluvenou schůzku s lékařem a nechce se jim čekat ve frontě, zvolí konzultaci s lékárníkem společnosti Medipharma, která jim v mnoha případech pomůže řešit jejich zdravotní problém. Ne vše se ale dá řešit léky z volného prodeje, v tom případě jim lékárník doporučí návštěvu lékaře, který jim předepíše adekvátní léčbu.



Obrázek 7: Oblast působení
(Zdroj: Google mapy)

Na obrázku č. 7 je možné vidět geografickou polohu lékárny Medipharma a dalších třech nejbližších konkurenčních lékáren.

3.5 Polostrukturovaný rozhovor

Z důvodu malého počtu zaměstnanců ve společnosti Medipharma byla ke sběru interních informací zvolena kvalitativní metoda v podobě polostrukturovaného rozhovoru.

Před samotným rozhovorem byly všem zúčastněným vysvětleny podmínky celého rozhovoru zdůrazňující anonymitu a využití nahrávacího zařízení. Dále byl nastíněn průběh a důvod uskutečnění rozhovoru. To vše bylo respondenty ještě před zahájením odsouhlaseno.

Polostrukturovaný rozhovor se konal v průběhu pracovní doby v jedné z konzultačních místností lékárny Medipharma. Přítomen byl vždy pouze tazatel a jeden z respondentů. Průměrně trval 35 minut a byl zaznamenán na nahrávací zařízení. Podstatné informace byly zároveň zaznamenány písemně. V průběhu rozhovorů bylo dbáno na to, aby tón hlasu tazatele či reakce na odpovědi nevnesešly předsudky a rozhovor zůstal neutrální.

3.5.1 Důvod realizace výzkumu ve sledovaném podniku

Důvodem zkoumání právě těchto názorů v lékárně Medipharma je dlouholetý problém s vysokou fluktuací mladých zaměstnanců. Tito zaměstnanci dle poskytnutých informací od vedení společnosti v lékárně pracují v průměru 1,5 až 2 roky a následně s vedením společnosti Medipharma pracovní poměr ukončí.

Po této době jsou z nich zkušení pracovníci v oboru, kteří dokončili alespoň základní kurz poskytující vzdělání v oblasti prodeje léků z volného prodeje, znalost pracovních postupů a práce s recepty. Pokud je tento kurz absolvován v době, kdy je daná osoba zaměstnaná v lékárně Medipharma, vedení společnosti kurz hradí v plné výši.

Společnost tedy do svých nově přichozích zaměstnanců investuje čas i finanční prostředky a fluktuace takovýchto zaměstnanců je pro lékárnou velmi nežádoucí. Proto se vedení rozhodlo zkoumat jevy vzniku daného trendu a podstoupit takové kroky, které jim pomohou pracovníky dostatečně motivovat a uspokojit jejich potřeby tak, aby v lékárně Medipharma pracovali co nejdéle a podávali stabilně vysoký a kvalitní pracovní výkon.

3.5.2 Téma polostrukturovaného rozhovoru

Téma této diplomové práce je motivace zaměstnanců k práci. Pro zjištění aktuálního stavu, názoru zaměstnanců společnosti Medipharma a zajištění tak podkladů pro následné návrhy na změny v této společnosti byl vytvořen seznam otázek pro polostrukturovaný rozhovor. Ten se zabývá právě otázkami spokojenosti zaměstnanců, jejich motivace k práci, pocit uznání, vztah s kolegy a vedením, vize do budoucnosti a další.

3.5.3 Otázky a odpovědi respondentů

V této části jsou uvedeny všechny základní otázky položené respondentům v průběhu individuálních polostrukturovaných rozhovorů. U každé z otázek jsou dále uvedeny nejdůležitější odpovědi všech zaměstnanců, které mapují aktuální situaci v podniku a slouží jako zdroj pro tvorbu návrhů změn do budoucna.

Aktuální stav

1. Jak dlouho v lékárně Medipharma pracujete?

Pracovnice A: Do lékárny nastoupila v únoru roku 2019 jako brigádnice. Tentýž rok v červnu dokončila vysokou školu a dostala od vedení smlouvu na plný úvazek. Pracuje tedy v lékárně Medipharma více než jeden rok.

Pracovnice B: V lékárně pracuje již přes 10 let. Předtím pracovala jako servírka v kavárně a vzdělání v oblasti farmacie získala pomocí rekvalifikačních kurzů.

Pracovnice C: V lékárně začala pracovat v srpnu roku 2019 a nyní dokončuje online rekvalifikační kurz.

Pracovnice D: Pracuje ve společnosti Medipharma již od začátku jejího založení v roce 2005 a pomocí rekvalifikačních kurzů se dopracovala až na pozici asistentky lékárníka.

Pracovnice E: Je nejnovějším členem kolektivu. Do lékárny nastoupila v prosinci roku 2019.

2. Jste dle Vašeho názoru dostatečně motivována k podávání co nejlepšího pracovního výkonu?

Pracovnice A: Práce, kterou vykonává jí připadá zajímavá, ale motivaci od vedení nebo vnitřní motivaci moc nepocítuje. Sama přiznává, že pracuje spíše takovým způsobem, aby byl úkol dokončen a ona mola přejít k další činnosti.

Pracovnice B: Uvádí, že je ve své pracovní funkci již mnoho let a její pracovní náplň se za celou dobu nijak výrazně nezměnila. To má samozřejmě vliv i na její motivaci. S humorem dodává, že občas hledá motivaci i k tomu, aby vůbec ráno vstala a šla do práce.

„Já už tady pracuju tak dlouho, že jsem prakticky součástí vybavení a dělám svojí práci tak jak jí znám.“ (Pracovnice B)

Pracovnice C: Pocítuje poměrně silnou vnitřní motivaci k podávání dobrých výsledků, především z toho důvodu, že je ve společnosti nová a snaží se vybudovat dobrý základ pro karierní růst. Zároveň zmiňuje, že se blíží doba, kdy je možné navýšit její mzdové ohodnocení a dobře vykonaná práce bude jeden z argumentů, který použije při vyjednávání.

Pracovnice D: Při porovnání své motivace v průběhu let, co je v lékárně Medipharma pracovnice D zaměstnaná dochází k závěru, že její motivace má spíše klesající trend. Poměrně velkou část této doby trávila tím, že se vzdělávala, přičemž se rozšiřovaly nejen její vědomosti, ale zároveň i pravomoci ve zmíněné lékárně. Její karierní růst jí motivoval natolik, že nyní v lékárně zastává velmi důležitou pozici a pomáhá lékárníkům. Přiznává, že s blížícím se odchodem do důchodu se její pracovní motivace spíše vytrácí.

Pracovnice E: V oblasti motivace sdílí pracovnice E názor s pracovníci C. Obě jsou ve společnosti nové a čelí tak podobným situacím.

„Abych řekla pravdu, tak si na práci tady v lékárně teprve zvykám a snažím se jí odvádět tak jak mi bylo řečeno a co nejlépe umím.“ (Pracovnice E)

3. Změnilo se zde v průběhu vašeho působení něco v oblasti vedení a motivace?

Pracovnice A: Dle jejího názoru se za poslední rok, co v lékárně pracuje v oblasti motivace či způsobu vedení nic nezměnilo.

„Zdá se mi, že v lékárně ještě nepracuju tak dlouho, abych toto dokázala porovnat, ale když nad tím tak přemýšlím, tak ne, neřekla bych že se něco výrazně změnilo.“ (Pracovnice A)

Pracovnice B: Zmiňuje, že s příchodem nového lékárníka a zároveň manažera lékárny v roce 2015 začala pociťovat pozvolné změny. Vložil do pracovních procesů více metodiky. Jednotlivé kroky i rozložení prostor lékárny na sebe nyní logicky navazují a usnadňují tak práci všem zaměstnancům.

Pracovnice C: Také nepozoruje za dobu svého krátkého působení v lékárně změny ve zmíněných oblastech.

Pracovnice D: Má obdobný názor jako pracovnice B. Dále dodává, že nový manažer také postupně modernizuje vybavení společnosti. Jedná se především o počítače, pokladní systém a bezkontaktní platby kartou, moderní počítačový program obsahující informace o pacientech a jejich léčích a další. To vše je investice do technologií, které zaměstnancům práci urychlují a dělá ji snadnější.

„Od doby, co Onkar nastoupil do lékárny jde vidět mnoho změn. Snaží se vše modernizovat a dostat na lepší úroveň.“ (Pracovnice D)

Pracovnice E: Její názor se shoduje s pracovníci A a C.

4. Jaký je aktuální způsob odměňování v podniku?

Pracovnice A: Hlavním způsobem odměny je základní časová mzda. Její výše se liší dle toho, jak dlouho pracovnice ve společnosti působí, jelikož se navyšuje vždy jednou ročně na konci hospodářského roku. Mimo základní mzdu dostávají pracovnice také odměnu ve formě jednorázového vánočního bonusu, a to je vše.

„... a teď před pár měsíci jsme dostaly vánoční bonus což mohlo být cca ve výši odměny za jeden den v práci, ale co jsem zatím zažila a slyšela od ostatních tak jiné finanční bonusy tady nejsou.“
(Pracovnice A)

Pracovnice B: Vyjádřila stejný pohled na odměňování ve společnosti jako pracovnice A. Dodává, že úroveň navýšení základní mzdy na konci hospodářského roku probíhá po konzultaci s lékárníkem a výše navýšení je stanovené na základně společné domluvy.

Pracovnice C: Odpověď pracovnice C na tuto otázku se obsahově shoduje s odpovědí pracovnic A i B.

Pracovnice D: Odpověď pracovnice D na tuto otázku se obsahově shoduje s odpovědí pracovnic A i B.

Pracovnice E: Odpověď pracovnice E na tuto otázku se obsahově shoduje s odpovědí pracovnic A i B.

5. Myslíte si, že ve firmě funguje komunikace mezi zaměstnanci a vedením na dobré úrovni?

Pracovnice A: Zmiňuje, že v průběhu pracovní doby se zaměstnanci a vedením komunikuje poměrně často. S lékárníky konzultuje zdravotní stav pacientů a zjišťuje nejlepší způsob léčby, s ostatními zaměstnanci naopak řeší stav zásob zboží, balíčky s léky pro pacienty a další. Komunikace se tedy převážně týká pracovních činností a dle pracovnice A probíhá poměrně hladce.

Pracovnice B: V lékárně Medipharma pracuje přes 10 let, za tu dobu si vytvořila přátelský vztah s vedením i kolegy, což dělá komunikaci mnohem snadnější a příjemnější. Dodává, že ze začátku obecně komunikace v lékárně nebyla tak jednoduchá i z toho důvodu, že se do Anglie přestěhovala z Rumunska a její znalost angličtiny byla tou dobou mnohem menší.

Pracovnice C: Tím, že v lékárně začala pracovat poměrně nedávno, tak si dobře pamatuje, jak se způsob komunikace s kolegy a vedením v čase vyvíjel. Prvních pár měsíců bylo nutné si zvyknout na nový kolektiv, pracovní postupy a způsob komunikace. Nyní popisuje, že se situace zlepšuje, ale komunikace je dle pracovnice C příliš zaměřená na pracovní procesy a uvítala by uvolněnější atmosféru.

„Vzpomínám si, že prvních pár týdnů jsem byla celkem nervózní a opatrná ve vyjadřování. Naše komunikace teda nebyla úplně nejlepší, ale teď už je to mnohem lepší.“ (Pracovnice C)

Pracovnice D: Má obdobný názor jako pracovnice B. Při své práci velmi často komunikuje se svými kolegy a dle jejího názoru probíhá tato komunikace bez větších problémů.

Pracovnice E: Je nejnovějším členem týmu, nastoupila do lékárny teprve v prosinci minulého roku. Na nové zaměstnání a kolektiv si dle jejího názoru teprve zvyká. Zároveň část pracovní doby tráví izolována od ostatních, kde pacientům chystá jejich denní dávky léků. Zmiňuje, že by se do kolektivu ráda více začlenila a navázala přátelské vztahy.

6. Cítíte snahu od vedení vás pozitivně motivovat k lepším výsledkům?

Pracovnice A: Vnímá jako motivaci od vedení například to, že jí uhradili základní vzdělávací kurz v tomto oboru. Kurz jí pomohl k lepšímu pochopení práce, kterou již předtím vykonávala a naučila se jaký způsob léčby může pacientům v mnoha případech doporučit a kdy se obrátit na lékárníka.

„Co mě zaručeně motivovalo k lepším výsledkům byl vzdělávací kurz. Prodej léčiv je hodně vzdálený tomu, co jsem studovala na univerzitě. Kurz mi dodal sebevědomí a práce mě začala víc bavit.“
(Pracovnice A)

Pracovnice B: Aktivní motivaci od vedení přímo necítí, ale tuto práci vykonává mnoho let a cítí se v ní dobře.

Pracovnice C: Vedení je dle pracovnice C zaměřeno spíše na odvedení co nejvíce práce než na to, jak své zaměstnance motivovat k lepším výkonům. Sdílí stejný pracovní prostor se svými zaměstnanci a dbají na to, aby nevznikaly problémy. Výsledkem je tedy spíše to, že se zaměstnanci cítí být neustále pod dohledem.

Pracovnice D: Sdílí obdobný názor s pracovnící B. Zmiňuje, že se cítila být více motivovaná spíše v době, kdy jí vedení nabádalo k rekvalifikačním kurzům, které jí umožnily rozšiřování jejich pravomocí a přinášely vyšší mzdové ohodnocení.

Pracovnice E: Dle svého pocitu aktuálně v nové pracovní pozici v lékárně Medipharma nevnímá vnější motivaci od svých zaměstnavatelů.
„Při práci, kterou dělám s vedením moc nemluví, ale i tak mi nepřipadá, že by se mě nějak aktivně snažili motivovat.“
(Pracovnice E)

7. Dostává se Vám zpětné vazby za hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

Pracovnice A: Dle jejího pocitu dostává zpětnou vazbu jen velmi málo. Běžně k tomu nedochází, spíše jen ve výjimečných případech.

Pracovnice B: Zpětnou vazbu od vedení obecně moc nedostává. Její pracovní činnost se v průběhu působení ve společnosti Medipharma nijak výrazně nezměnila. Jednotlivé procesy dělá automaticky a s vedením konzultuje spíše jen nové situace.

Pracovnice C: Tím, že zaměstnanci v průběhu pracovní doby sdílejí stejný prostor s vedením, tak navzájem vědí, kdo se, čemu v danou chvíli věnuje. Pracovnice C dle jejího názoru, dostává zpětnou vazbu převážně v situacích, kdy svou činnost prování jiným způsobem, než si vedení přeje nebo provede chybu. Čas od času si prý sama vyžádá zpětnou vazbu, když jí v danou chvíli nedostane přirozeně, především proto, že se stále učí novým věcem a chce je vykonávat tak, aby bylo vedení spokojeno.

Pracovnice D: Souhlasí ve svém názoru s pracovnící B. V lékárně pracuje již 15 let a zpětnou vazbu ať už pozitivní či negativní na svůj pracovní výkon dostává jen velmi málo.

„Abych řekla pravdu, tak naši odvedenou práci moc neprobíráme. Děláme vše víceméně automaticky jak máme za ta léta naučené.“
(Pracovnice D)

Pracovnice E: Obdobný názor s pracovnící C sdílí i pracovnice E. Také je ve fázi kdy se učí novým věcem a snaží se přizpůsobit zavedenému systému v lékárně Medipharma, proto dostává zpětnou vazbu od vedení spíše jen v případě vzniklé chyby.

8. Myslíte si, že dostáváte dostatečný prostor k vyjádření Vašich názorů a návrhů?

Pracovnice A: Dle názoru pracovnice A mají zaměstnanci dostatečný prostor na vyjádření vlastních názorů. Přiznává, že obecně nemá tolik potřebu se vměšovat do již zaběhnutých procesů a snažit se je měnit.

Pracovnice B: Uvádí, že v průběhu výkonu práce v reakci na určité podněty vyjádří nahlas svůj názor. Jen občas to ale vede ke konverzaci a případné změně.

„Jsem ten typ, co když ho něco napadne tak to hned vykřikne. Možná právě proto, už mi často ani nikdo neodpovídá. Jen málokdy se mé nápady uchytí a uskuteční“ (Pracovnice B)

Pracovnice C: Záleží na situaci, aktuální atmosféře mezi kolegy a důležitosti problému. Když se jednotlivé faktory správně sejdou, tak se pracovnice ráda vyjádří se svým názorem, v opačném případě, ale raději mlčí a do situace se nevměšuje. Uvítala by více prostoru pro otevřenou konverzaci mezi zaměstnanci a vedením.

Pracovnice D: Přesto, že s majiteli lékárny Medipharma tráví pracovnice D většinu své pracovní doby, tak přiznává, že jsou velmi zaneprázdnění a nemají dostatek prostoru na to se společně zamýšlet nad možnými změnami. Dodává, že má několik nápadů na to, jak inovovat určité procesy a ráda by si o tom s vedením promluvila.

Pracovnice E: Zmiňuje, že čas od času má nutkání vyjádřit svůj názor, ale necítí dostatečnou podporu v kolektivu a od vedení k tomu, aby svůj názor s ostatními sdílela a snažila se případně prosadit změnu.

9. Cítíte pocit uznání od vedení za dobře odvedenou práci a jak je to pro vás důležité?

Pracovnice A: Vedení dle pracovnice A se v průběhu pracovní doby píše soustředí na své úkoly a kvalitu jejich práce, než aby hodnotili její pracovní výkony. Pociť uznání od lékárníků prý moc necítí.

Pracovnice B: I pracovnice B od vedení necítí pocit uznání. Dodává, že to je i důvod proč občas jde a s humorem všem zaměstnancům nahlas říká, jak moc si jejich práce váží, protože od vedení se toho nedočkají.

Pracovnice C: Pociť uznání od vedení téměř nepociťuje. Převažuje spíše pocit tlaku na konstantní pracovní výkon z důvodu nedostatku zaměstnanců. Přitom pocit uznání považuje za velmi silný motivační nástroj, který pro pracovnici C má v pracovním prostředí větší význam než peněžní benefity.

„Už v předchozích zaměstnáních, ale řekla bych že i obecně v mém životě si všímám, jak moc mi záleží na takové pochvalě a uznání. Výplatu dostáváme pravidelně, ale pochvala mi udělá opravdovou radost.“ (Pracovnice C)

Pracovnice D: Pracovnice D stejně tak jako její kolegyně pociť uznání od vedení moc nepociťuje. Dodává, že si na tento přístup zvykla, ale považovala by za pozitivní změnu, pokud by vedení v tomto ohledu bylo více aktivní.

Pracovnice E: Od vedení převážně dostává pokyny k tomu, jakým způsobem má plnit zadané úkoly. Dle jejího názoru se tedy jedná spíše o pokyny než uznání. Slova chvály jsou pro ni důležitá, má pak pocit, že její práce dostává větší význam.

10. Jste spokojená s obsahem práce, kterou vykonáváte a způsobem výkonu?

Pracovnice A: Jak již bylo zmíněno pracovnice A je poměrně spokojená se svým obsahem práce. Přiznává však, že jednotlivé činnosti vykonává bez velkého entuziasmu a pocitu motivace dosahovat co nejlepších výsledků. Činnosti považuje spíše jako nedílnou součást její každodenní práce a způsobu výdělku.

Pracovnice B: Přiznává, že se nad tím moc nezamýšlí a bere svoji práci takovou jaká je.

Pracovnice C: Považuje svou pracovní náplň za různorodou, jednotlivé činnosti se často mění a tvoří práci zajímavější. Způsob výkonu by si v určitých situacích dle jejího názoru zasloužil modernizaci.

„Já jsem hlavně ráda, že celý den nemusím jen stát za pokladnou, ale mám i mnoho jiných úkolů, které mi pracovní den oživí a čas pak utíká rychleji. Některé úkoly se opakují párkrát do týdne a některé třeba jen párkrát za měsíc, ale o to je to zajímavější.“
(Pracovnice C)

Pracovnice D: Ke své aktuální pracovní pozici se propracovala v průběhu mnoha let s pomocí řady vzdělávacích kurzů. Vyvinula tedy značné úsilí, aby této pozice dosáhla a je s ní spokojená.

Pracovnice E: Její pracovní náplň je méně pestrá než pracovní náplň zbylých zaměstnanců, ale uznává, že jí to takto aktuálně vyhovuje.

„Každý den se věnuji prakticky jen jedné činnosti, kdy rozdělují léky pacientům dle dnů v týdnu a denní doby. Je to sice stereotyp, ale mě to tak vyhovuje.“ (Pracovnice E)

11. Jste spokojená s kvalitou zařízení a technického vybavení na pracovišti?

Pracovnice A: Považuje technické vybavení za dostatečné, k činnosti, kterou vykonává, ale uznává, že při porovnání s jinými obchody působí lékárna spíše zastaralým dojmem.

„..., ale když jsem byla třeba v lékárně v nákupním centru, tak tam to vypadá mnohem moderněji a mají i samoobslužné pokladny.“
(Pracovnice A)

Pracovnice B: Dle jejího názoru je kvalita zařízení a technické vybavení lékárny na dobré úrovni. Pamatuje si, jak se situace v průběhu let měnila, realizovaly se rekonstrukce a modernizovalo se vybavení. Proto považuje aktuální stav za velmi dobrý.

„Vybavení, co máme teď je mnohem lepší, než co bylo předtím. Ještě pár let zpátky jsme měly staré pokladny, kde jsme vkládaly ceny a pak si samy musely dopočítat kolik zákazníkům vrátit.“
(Pracovnice B)

Pracovnice C: Lékárna dle názoru pracovnice C z vizuálního pohledu zákazníka působí zastarale. Technické vybavení je na dobré úrovni, ale jsou oblasti, kde by se to dalo zlepšit. Především je zapotřebí více platebních terminálů pro platby kartou. Dále každý kus zboží má malou nálepkou s cenou, tento způsob označení cen je zastaralý a pracovnice nad tím tráví příliš času.

Pracovnice D: Odpověď pracovnice D na tuto otázku se velmi shoduje s názorem pracovnice B.

Pracovnice E: Druh zařízení lékárny a technické vybavení, které ke své práci nejčastěji využívá jí připadá dostačující.

12. Jste spokojená s rozvržením Vaší pracovní doby?

Pracovnice A: Pracovnice nedávno změnila její pracovní dobu. Nyní nemusí pracovat v sobotu, namísto toho má běžný pracovní týden od pondělí do pátku, což vnímá jako pozitivní změnu. Co jí trochu vadí je, že pracuje do 19:00 a bydlí na druhé straně města. Dopraví se domů až pozdě večer a nemá tak moc volného času, který by ráda strávila s rodinou a přítelem.

„... i přesto, že práce v sobotu byla fajn tím, jak je jiná oproti všedním dnům, ale teď když jsem si zkusila práci od pondělí do pátku, tak bych to už neměnila.“ (Pracovnice A)

Pracovnice B: Časové rozvržení pracovní doby se jí v průběhu let několikrát změnilo. Nyní pracuje od pondělí do pátku s osmihodinovou směnou od 9:00 do 17:00 a je s tím velmi spokojená.

Pracovnice C: Její běžný pracovní týden obsahuje osmihodinové pracovní směny od pondělí do úterý, ve středu má volno a dále pak pracuje od čtvrtka do soboty. Mít den volna uprostřed týdne je pro pracovníci C zajímavá změna oproti minulému zaměstnání. Přiznává však, že by v několika příštích měsících ráda přestoupila na pracovní dobu od pondělí do pátku. Hlavním důvodem je to, že její blízcí mají volno především o víkendu a ráda by s nimi trávila více času.

Pracovnice D: Odpověď pracovnice D na tuto otázku se obsahově shoduje s odpovědí pracovnice B.

Pracovnice E: Pracovnice E má doma dvě malé děti, takže již od svého nástupu si vyjednala takovou pracovní dobu, která jí i její rodině bude nejvíce vyhovovat a vedení s tím souhlasilo.

13. Zdá se Vám, že jste spravedlivě odměněna za vykonanou práci?

Pracovnice A: Tím, že v lékárně začala pracovat jako brigádnice a období, kdy se navyšuje mzda jí teprve čeká, tak ani neočekávala vyšší mzdu, ale nyní je již ve své práci zaučená a o finanční navýšení si určitě požádá.

Pracovnice B: Pracovnice B se dle svých slov po více než 10 odpracovaných letech dostala na takovou úroveň odměny, která je pro ni přijatelná s ohledem na práci, kterou vykonává.

Pracovnice C: Je v obdobné situaci jako pracovnice A. Akceptuje výši své mzdy, protože, je ve své funkci pouze několik měsíců, ale jakmile to bude možné, požádá o navýšení své mzdy.

Pracovnice D: Pracovnice D stejně tak jako pracovnice B vyjádřila, že je se svojí odměnou spokojená. Již zmíněný kariérní růst, který v lékárně Medipharma absolvovala jí poskytl takovou finanční odměnu, kterou považuje za spravedlivou.

*„Díky tomu, že se nám mzda pravidelně zvedá, tak jsem se za ta léta dostala na takovou úroveň, se kterou jsem velmi spokojená.“
(Pracovnice D)*

Pracovnice E: Nachází se v podobné situaci jako pracovnice A i C, sdílí tak s nimi i podobný názor na její peněžní odměnu.

14. Je pro vás důležitější peněžní či nepeněžní forma odměny? Nepeněžní formou je myšleno například rozvoj zaměstnanců, nabírání pozitivních zážitků z práce, pocit uznání a úspěchu, dostatečný prostor pro vyjádření svých názorů a dále.

Pracovnice A: Medipharma až na vzdělávání svých zaměstnanců nepeněžní odměny moc nevyužívá. Toto je první pracovní poměr, který zaměstnankyně má po dokončení vysoké školy, takže přiznává, že se jí to těžko hodnotí. Přiklání se spíše k peněžním odměnám. Zmiňuje, že si šetří na dovolenou a na život bez finanční podpory rodičů.

Pracovnice B: Obě formy odměny jsou pro pracovníci B srovnatelně důležité. Zmiňuje, že peníze potřebuje stejně tak jako každý jiný, aby uhradila své životní náklady a mohla ve svém volném čase dělat co jí a jejího manžela baví. Dále zmiňuje, že to by ale neměl být jediný důvod proč pracuje. Ve svém zaměstnání chce mít také pocit, že dělá něco užitečného, co dává smysl a že tuto práci odvádí dobře. Něco, co ostatní ocení a zároveň třeba i pomůže lidem okolo. Proto nepeněžní formu odměny v lékárně Medipharma velmi postrádá.

Pracovnice C: Peněžní i nepeněžní odměny jsou pro pracovníci C obecně stejně důležité. Aktuálně jsou však o trochu důležitější peněžní odměny z důvodu její nízké mzdy. Domnívá se, že jakmile bude v této oblasti více spokojená, tak se důležitost nepeněžních odměn pro ni zvýší.

Pracovnice D: Odpověď pracovníce D na tuto otázku se obsahově shoduje s odpovědí pracovníce B.

Pracovnice E: Jak bylo již zmíněno pracovníce E má dvě malé děti, proto aktuálně považuje za důležitější peněžní odměny. Dodává, že nepeněžní formu odměny samozřejmě považuje za pozitivní.

„I přesto že zmíněné nepeněžní odměny zní super a jsou určitě důležité, tak pro mě je teď nejdůležitější abych co nejvíc přispěla do rodinného rozpočtu.“ (Pracovnice E)

15. Motivovalo by vás navýšení základní mzdy?

Pracovnice A: Již v předchozí odpovědi pracovnice A zmínila, že navýšení mzdy je něco o co velmi stojí a jakmile to bude možné začne o tom s vedením vyjednávat.

Pracovnice B: I přesto, že je pracovnice B s výší své mzdy spokojená, tak uvádí, že navýšení mzdy by mělo pozitivní vliv na její motivaci. Zároveň dodává, že by se pravděpodobně jednalo pouze o krátkodobý efekt.
„Víc peněz se vždycky hodí, navíc tím, že od vedení neslyšíme moc slova chvály a uznání, tak nějak cítím, že když nám dají bonus nebo zvýší výplatu, jako by řekli, že si naší práce váží.“ (Pracovnice B)

Pracovnice C: Jak již vyplývá z odpovědi na předchozí otázku, pracovnice C má velký zájem na tom, aby se její základní mzda v co nejbližší době navýšila. Cítila by tak i motivaci od vedení, že její dosavadní práce byla kvalitní a navýšení mzdy si zasloužila.

Pracovnice D: Navýšení základní mzdy by pracovníci D dle jejího názoru v tomto stádiu její kariéry již nemotivovalo. S úrovní své základní mzdy je spokojená, práci dle svých slov odvádí dobře a takto stabilní stav jí vyhovuje.

Pracovnice E: Co se týče navýšení základní mzdy a vlivu na motivaci, tak pracovnice E sdílí názor s pracovníci A i C.

16. Pokud by Vás oslovila konkurenční lékárna s nabídkou práce a mzdou o 10 % vyšší, než máte nyní, opustila byste lékárnu Medipharma?

Pracovnice A: Tím, že je pro pracovníci A vyšší mzda důležitou motivací, tak by o takové nabídce uvažovala. Především pokud by konkurenční lékárna byla v blízkosti jejího bydliště. Cesta autem do práce jí trvá průměrně 45 minut, což znamená 1,5 hodiny denně, které by ráda trávila jiným způsobem.

Pracovnice B: Pracovnice B uvádí, že i když dojížděním do lékárny denně tráví zhruba 1 hodinu ve svém autě, tak by společnost Medipharma neopustila. Vybudovala si za více než 10 let dobré zázemí a vztah se svými kolegy i vedením. Nerada by se toho vzdala a přestoupila jinam, kde by musela začít od začátku. Navíc se svým platovým ohodnocením je spokojená, takže zmíněné navýšení není dostačujícím motivačním faktorem.

Pracovnice C: Jelikož se jedná pouze o 10 %, tak by to pro pracovníci C nebyl dostatečný důvod k odchodu. Věří, že podobný nárůst své mzdy v blízké době získá i s lékárně Medipharma. Přestup do jiné lékárny by sebou přinesl pouze nový kolektiv a pracovní podmínky, které by mohly být změna k horšímu.

„Za těchto podmínek bych určitě nepřestoupila. Museli by nabídnout mnohem vyšší platové ohodnocení plus nějakou další výhodu, aby se mi vyplatilo opustit to co už znám a kde se mi líbí.“
(Pracovnice C)

Pracovnice D: Pracovnice D znovu uvádí, že za několik let jde do důchodu, v lékárně Medipharma má stabilní pracovní místo, dobrý vztah s vedením i kolegy, a proto by nabídku od konkurenční lékárny nepřijala i kdyby nabízeli více než o 10 % vyšší mzdu.

Pracovnice E: V lékárně Medipharma zatím pracuje jen pár měsíců a nerada by po tak krátké době měnila své zaměstnání. Pro odchod z této lékárny by se dle pracovnice E musel vyskytnout důležitější důvod než navýšení platu o 10 %.

17. Ohodnoťte od 1 do 5 váš zájem o následující zaměstnanecké výhody.

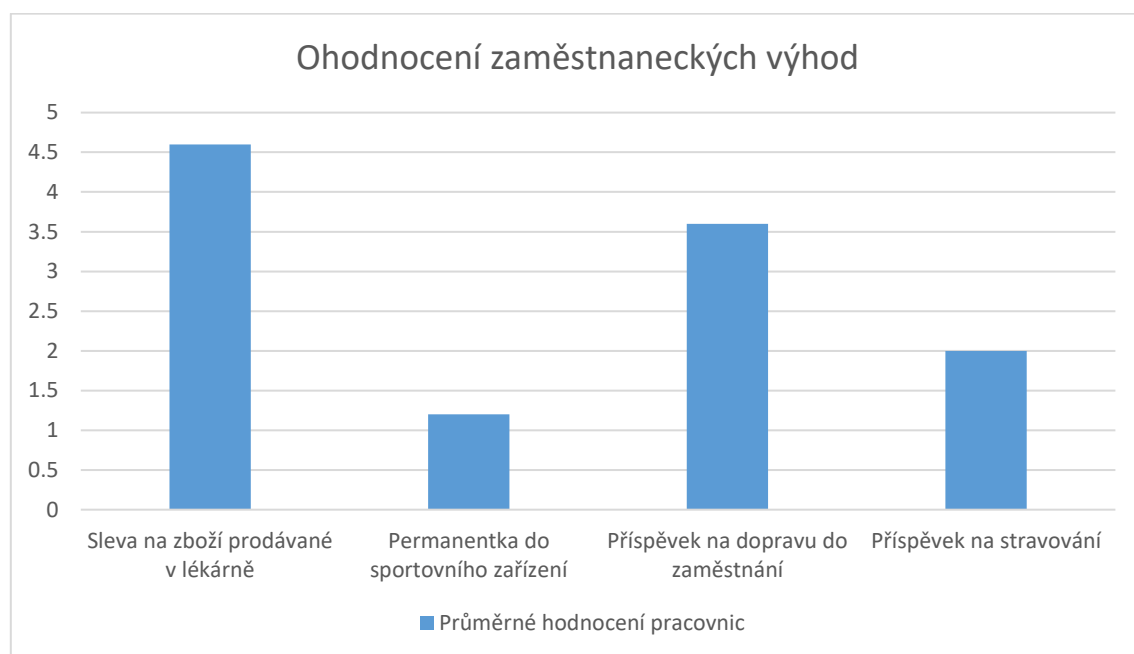
V následující tabulce č. 8 je znázorněno hodnocení zaměstnaneckých výhod dle toho, jak moc o ně mají pracovníci zájem. Hodnota 1 znamená malý zájem, který stoupá až po hodnotu 5 kde je jejich zájem největší.

Tabulka 8: Ohodnocení zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody	Pracovníci				
	A	B	C	D	E
Sleva na zboží prodávané v lékárně	4	5	5	4	5
Permanentka do sportovního zařízení	1	1	2	1	1
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	5	4	1	4	4
Příspěvek na stravování	2	1	3	2	2

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z následujícího grafu č. 1 vyplývá, že pracovníci mají v průměru největší zájem o slevu na zboží prodávané v lékárně, dále mají velký zájem o příspěvek na dopravu do zaměstnání. Naopak nejméně mají zájem o permanentku do sportovního zařízení.



Graf 1: Ohodnocení zaměstnaneckých výhod

(Zdroj: Vlastní zpracování)

18. Jsou nějaké další zaměstnanecké výhody, o které máte zájem?

Pracovnice A: Žádné další zaměstnanecké benefity pracovníci A v průběhu rozhovoru nenapadly.

Pracovnice B: Pracovnice B vyjádřila zájem o občerstvení poskytované zaměstnavateli. Zmiňuje, že si každý den cestou do práce kupuje kávu a lahev s neperlivou vodou. Pokud by toto bylo poskytováno zaměstnavateli, tak pracovnice ušetří čas i peníze. Případně by vedení mohlo poskytovat i některé z produktů co se běžně prodávají na veřejných místech v automatech s občerstvením.

Pracovnice C: Další z možných zaměstnaneckých výhod, o které má pracovnice C zájem je více dnů dovolené. Každý ze zaměstnanců lékárny Medipharma má ročně nárok na 20 dnů dovolené, což není málo, ale pracovnice ráda cestuje a tato další výhoda je pro ni tedy atraktivní.

Pracovnice D: Pracovníci D také nenapadly žádné další zaměstnanecké benefity, které by jim vedení lékárny mohlo umožnit.

Pracovnice E: Pracovnice E stejně tak jako pracovnice C vyjádřila zájem o více dnů dovolené, které by ráda strávila se svojí rodinou. Zmiňuje, že její manžel má ve svém zaměstnání 5 týdnů dovolené, což je o jeden týden více než má ona. Většinu svého volna si plánují společně a mrzí jí, že jsou její podmínky více omezené.

„Co mě by se třeba hodilo je víc více dnů dovolené. Manžel to tak má ve svém zaměstnání a já mu ten týden navíc vždy záviděla.“

(Pracovnice E)

19. Jaký máte pocit z kolektivu a celkové atmosféry na pracovišti?

Pracovnice A: Atmosféru na pracovišti pracovnice A popisuje jako poklidnou. Nevznikají tam závažné spory, členové kolektivu spolu dobře vycházejí a v průběhu pracovního dne si navzájem pomáhají.

„Řekla bych, že spolu všichni dobře vycházíme. Hodně mi pomohli hlavně ze začátku, když jsem se musela naučit spoustu nových věcí. V průběhu dne si vždy najdeme něco, čemu se společně zasmějeme.“
(Pracovnice A)

Pracovnice B: Jak již bylo zmíněno pracovnice si dle svých slov vytvořila dobré, přátelské pracovní vztahy se svými kolegy i vedením. V pracovním kolektivu se tedy cítí velmi dobře. Na druhou stranu zmiňuje, že příjemnou atmosféru na pracovišti částečně narušuje, jak často lékárnu opouštějí nové, mladé zaměstnankyně. Musí si tak často zvykat na nové členy kolektivu.

Pracovnice C: Názor pracovnice C na pocit z kolektivu a celkové atmosféry na pracovišti se z velké části shoduje s názorem pracovnice A.

Pracovnice D: Pracovnice D si za dobu své kariéry v lékárně Medipharma také vytvořila přátelský vztah s vedením. Celkovou atmosféru popisuje obdobně jako její kolegyně, převážně příjemnou, otevřenou se vzájemným respektem.

Pracovnice E: Pracovnice E již dříve zmínila, že je při výkonu své práce částečně izolovaná od svých kolegů. Popisuje, že je pro ni nesnadné se do kolektivu začlenit a navázat přátelství. Celkový pocit z atmosféry na pracovišti má ale pozitivní a ráda by se více zapojila.

20. Jak byste popsala Váš vztah s vedením?

Pracovnice A: Vztah s vedením pracovnice A popisuje velmi podobně jako vztah se svými kolegy. Jsou si vzájemně nápomocni při plnění pracovních úkolů. Chovají se k sobě s respektem a úctou.

Pracovnice B: Jak bylo již zodpovězeno v předchozích otázkách, pracovnice E si v průběhu let, co v lékárně Medipharma pracuje vytvořila přátelský vztah, ve kterém se vzájemně respektují.

Pracovnice C: Navzájem se respektují a vycházejí si vstříc. Čas od času vzniknou situace, kdy jsou lékárníci pod větším tlakem i z důvodu toho, že mají na starosti velké množství úkolů, které v jiných lékárnách vykonává větší počet lidí než ve společnosti Medipharma. Následně se pocit stresu přenáší i mezi zbylé pracovníky a krátkodobě to negativně ovlivňuje celkovou atmosféru na pracovišti.

Pracovnice D: Pracovnice D má s vedením velmi dobrý vztah. Váží si toho, že jí přijali do zaměstnání bez předchozích zkušeností či vzdělání a umožnili značný kariérní růst.

„Z mého pohledu jsme si vybudovali pěkný vztah. Navzájem si důvěřujeme a respektujeme se. Hlavně jsem vděčná, že mi před těmi 15 lety dali šanci a podporovali mě i když jsem ve škole tento obor nestudovala.“ (Pracovnice D)

Pracovnice E: V oblasti vztahu s vedením pracovnice E z velké části souhlasí s názorem pracovnice C.

21. Byla Vám vedením doposud poskytnuta možnost zvyšování vaší kvalifikace?

Pracovnice A: Vedení pracovníci A pár měsíců po jejím zaučení zpřístupnilo vzdělávací kurz, který poskytuje základní informace o práci v lékárně a lécích z volného prodeje stejně tak jako příznacích některých onemocnění. Tento kurz byl uhrazen z prostředků lékárny Medipharma a pracovníce ho dokončila zhruba za 3 měsíce. Stejná společnost, která tento kurz veřejnosti poskytuje nabízí další druhy vzdělávacích kurzů, které na sebe navazují a zvyšují tak kvalifikaci pracovníků. Lékárna Medipharma tyto kurzy často využívá a vždy je svým zaměstnancům hradí v plné výši s podmínkou úspěšného ukončení.

Pracovnice B: Pracovnice B v době nástupu do tohoto zaměstnání neměla žádné vzdělání v oblasti farmacie. Vědomosti získávala postupně díky nabývajícím pracovním zkušenostem a vzdělávacím kurzům. Zmíněné vzdělávací kurzy na sebe navzájem navazují a rozšiřují nejen vědomosti, ale i pravomoci jednotlivých zaměstnanců. Všechny kurzy, které absolvovala byly stejně jako u ostatních pracovníků plně hrazeny vedením lékárny Medipharma.

Pracovnice C: V lékárně Medipharma pracuje necelý rok a prochází stejným zaučovacím procesem jako pracovníce A.

Pracovnice D: Kariérní příběh pracovníce D se z velké části shoduje s pracovnící B.

Pracovnice E: Pracovnice E teprve nedávno dokončila proces zaučení, takže dle svých slov zatím necítí potřebu zvyšování své kvalifikace. Ve svém předchozím zaměstnání vykonávala podobnou činnost, kde k tomu získala potřebné vzdělání. Zmiňuje, že se ráda učí novým věcem a v příštích měsících či letech by svou kvalifikaci za podpory vedení určitě ráda zvýšila.

Výhled do budoucnosti

22. Uvítala byste možnosti kariérního růstu nebo vám aktuální stav vyhovuje?

Pracovnice A: Pracovnice již dříve zmínila, že je s činnostmi, které vykonává poměrně spokojená, ale na druhou stranu zmiňuje je ve své pracovní pozici přes rok a ráda by získala více pravomocí a odpovědnosti.
„Jsou dny kdy už je to moc velký stereotyp a ráda bych se zase učila něčemu novému.“ (Pracovnice A)

Pracovnice B: Pracovnice je se stávající pracovní pozicí spokojená. Má již několik úspěšně ukončených kurzů, díky kterým se do této pracovní funkce dostala a ráda by tento stav alespoň prozatím zachovala.

Pracovnice C: Pozice, kterou pracovnice nyní vykonává je pro ni dostatečně zajímavá a čas od času se dostává i do situací, kdy se učí novým věcem. Ve výhledu do budoucnosti ale zmiňuje, že o kariérní růst má určitě zájem.

Pracovnice D: Jak bylo již zmíněno v odpovědích na předchozí otázky, pracovnice D je ve své aktuální pracovní funkci velmi spokojená. Tuto pozici získala právě díky značnému kariérnímu růstu v průběhu 15 let co v lékárně Medipharma pracuje a s blížícím se odchodem do důchodu po dalším růstu již netouží.

Pracovnice E: Tuto otázku pracovnice E již zodpověděla v předchozí otázce č. 21.

23. Měla byste zájem o rozšíření vzdělání například pomocí online kurzu, které by vedlo i k rozšíření obsahu práce a možné navýšení finanční odměny?

Pracovnice A: O tuto formu vzdělání a způsob kariérního růstu má zájem. Stejným způsobem zpracovávala i vstupní kurz se základními informacemi a tato forma jí velmi vyhovovala.

Pracovnice B: Jak i částečně vyplívá z předchozí odpovědi, pracovnice B již několik takovýchto kurzů absolvovala. Je vděčná za to, kam se díky nim dostala, ale pro tuto chvíli o další nemá zájem.

Pracovnice C: Co se týče otázky ohledně online kurzu, pracovnice C sdílí stejný názor s pracovnící A.

„Jo, o to bych v budoucnu zájem určitě měla. Líbí se mi, že se takovému kurzu můžu věnovat doma v době kdy se mi to hodí.“
(Pracovnice C)

Pracovnice D: Odpověď pracovnice D na tuto otázku se obsahově shoduje s odpovědí pracovnice B.

Pracovnice E: Rozšíření své kvalifikace pomocí online kurzu považuje pracovnice E jako jeden z nejlepších způsobů. Může se tak věnovat studiu z pohodlí domova v čase kdy to jí i její rodině bude nejlépe vyhovovat.

24. Byla byste ochotná zúčastnit se mimopracovní aktivity s vašimi kolegy a vedením?

Pracovnice A: Ráda by se s kolegy a vedením setkala mimo pracovní prostředí a navázala přátelské vztahy. Přesto, že v lékárně Medipharma pracuje více než jeden rok, tak si dle jejích slov v pracovním kolektivu připadá stále jako nováček.

Pracovnice B: Pracovnice B je dle svých slov i mimo pracovní dobu velmi časově vytížená jinými povinnostmi a není si jistá, zda by se takovýchto mimopracovních aktivit mohla zúčastnit.

Pracovnice C: Pracovnice C by se ráda zúčastnila mimopracovní aktivity se svými kolegy. Zmiňuje, že ve svém předchozím zaměstnání takovéto společné aktivity pořádali alespoň jednou do měsíce a dle jejího názoru to pomohlo k vytvoření přátelství mezi zaměstnanci, příjemnou atmosféru na pracovišti a nezapomenutelné vzpomínky.

Pracovnice D: Pracovnice D by nebyla proti tomu zúčastnit se mimopracovních aktivit, pokud by o to ostatní pracovnice také stály.

Pracovnice E: Pracovnice E stejně tak jako pracovnice B zmiňuje, že je ve svém volném čase velmi zaneprázdněná. Má malé děti a zároveň pomáhá svým rodičům. Z těchto důvodů si také není jistá, zda by se mohla zúčastnit jakýchkoliv mimopracovních aktivit.

„Zní to jako dobrý nápad, ráda bych se něčeho takového zúčastnila i hlavně proto, že jsem v lékárně poměrně krátce. Ve svém volném čase mám ale hodně další povinností, kterým se musím věnovat a asi by pro mě bylo složité to skloubit dohromady.“ (Pracovnice E)

25. Uvítala byste více zpětné vazby od vedení?

Pracovnice A: Ráda by slyšela názor vedení na její pracovní výkon. Uvědomuje si, že se určitě vyskytují oblasti, ve kterých by se mohla zlepšit a ráda by na to znala jejich názor.

Pracovnice B: Pracovnice B by také uvítala více zpětné vazby. Jak již bylo zmíněno tato pracovnice se při své práci často cítí nedoceněná. Postrádá pocit uznání a pochvalu za dobře odvedenou práci. Uvádí, že rozmluva mezi vedením a zaměstnanci by tedy byla ideální příležitostí k tomu, aby lékárníci vyjádřili svým zaměstnancům, jak moc si váží jejich kvalitní práce, případně upozornili na oblasti, ve kterých se mohou dále zlepšit.

„Určitě by bylo fajn aby s námi více komunikovali o práci, kterou děláme. Pracuji pro ně už mnoho let a stále se cítím nedoceněná, přitom by stačilo, aby si s námi sedli a řekli: ‚Tohle děláš dobře, na tomhle bys mohla ještě zapracovat.‘ Zeptat se, jestli mám nějaké návrhy nebo připomínky k tomu, jak to teď chodí ap.“
(Pracovnice B)

Pracovnice C: Zpětnou vazbu od vedení považuje pracovnice C jako pozitivní a ráda by se tomu pravidelně věnovala. Zmiňuje, že je pro ni pochvala velmi důležitou motivací k podávání co nejlepších výkonů. Na druhou stranu, pokud jsou některé kroky, které vykonává jiným způsobem než si vedení přeje, tak by o tom ráda věděla, aby mohla pracovat na opravě.

Pracovnice D: Pracovnice D oproti svým kolegyním nevyjádřila velký zájem o zpětnou vazbu od vedení lékárny Medipharma. Uvádí, že to nevnímá jako něco negativního, jen to při svém pracovním výkonu nevyžaduje.

Pracovnice E: Názor pracovnice E se obsahově shoduje s názorem pracovnice C.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Na základě poznatků získaných z polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci lékárny Medipharma vyplynulo několik oblastí týkajících se motivace zaměstnanců, které pracovníce považují za nedostatečné nebo se ve společnosti nevyskytují vůbec a jsou jimi postrádány.

Jak bylo již zmíněno v kapitole 3.5.1 lékárna se dlouhodobě potýká s **vysokou fluktuací zaměstnanců**, kdy v průměru po 1,5 až 2 odpracovaných letech z lékárny odcházejí. Společnost tak přichází o již zaučené zaměstnance a je pro ně **časově i finančně náročné** hledat za tyto pracovníce kvalitní náhradu.

Následující návrhy jsou tedy zaměřeny na to, aby se ve sledovaném podniku **zvýšila pracovní motivace a obecná spokojenost pracovníků**. Aplikace těchto návrhů by měla poskytnout perspektivní, přátelské zázemí a flexibilní kariérní růst tak, aby zaměstnankyně necítily potřebu realizovat své pracovní ambice v jiné společnosti.

Konkrétní návrhy byly konzultovány s vedením lékárny. Cílem bylo především nastavit je, tak aby byly společností **realizovatelné a zároveň nebyly nadměrnou finanční zátěží**.

4.1 Kariérní růst

Kariérní růst je v lékárně Medipharma doprovázen řadou vzdělávacích kurzů, které jsou nezbytné k tomu, aby zaměstnanci mohly vykonávat určité pracovní činnosti.

Kariérní růst je obecně důležitou pracovní motivací pro mnoho lidí. Pokud má pracovník pocit, že ve svém zaměstnání nemůže kariérně růst, vede to v mnoha případech k podání výpovědi.

Nové pracovníce již pár měsíců po nástupu do lékárny Medipharma velmi často absolvují, mimo běžné zaučení od svých kolegů, také vzdělávací online kurz. Je to z toho důvodu, že převážná většina nových pracovníků v době nástupu nemá dostatečné vzdělání pro výkon jejich práce. Náplň kurzu souvisí s tím, jaké znalosti aktuálně mají a jaké pracovní povinnosti v lékárně vykonávají.

Zmíněné kurzy jsou hrazeny vedením lékárny Medipharma, jelikož se jedná o formu rozvoje vlastních zaměstnanců, z čeho samotná firma ve výsledku také profituje.

Lékárna by se však měla chránit před případnou finanční ztrátou, pokud by se pracovníce rozhodly pro tento způsob vzdělávání, ale daný kurz nedokončily. Navrhovaný způsob je ten, že si pracovníce vybere vzdělávací kurz dle svého zájmu, cenu za daný kurz uhradí ze svého příjmu a jakmile pracovníce kurz úspěšně dokončí, vedení lékárny jí částku okamžitě proplatí.

Tento návrh se tedy zaměřuje na **vytvoření přehledné nabídky vzdělávacích kurzů** pro zaměstnance sledované lékárny. Nabídka kurzů a jejich základní informace jsou zobrazeny v tabulkách 9 a 10. Tato nabídka obsahuje pouze takové kurzy, které si vedení lékárny odsouhlasilo. Kritériem přijetí je víra v budoucí přidanou hodnotu jak pro lékárnou, tak samotné pracovníce. Jde o to, aby investice do tohoto druhu vzdělávání byla pro podnik prospěšná a pracovníce mohla v lékárně Medipharma aktivně uplatnit nově nabyté vědomosti.

Veškeré online kurzy v této nabídce zprostředkovává společnost Buttercup. Vedení lékárny s touto společností spolupracuje v oblasti vzdělávání již mnoho let a má výborné zkušenosti.

Tabulka 9: Nabídka online kurzů v oblasti veřejného zdraví

Veřejné zdraví			
Název	Stručný popis	Cena	Max. doba studia
Pochopení duševní pohody	Kurz pomáhá vytvářet povědomí o duševním zdraví a zkoumá dopad pozitivní duševní pohody na jednotlivce a týmy. Poskytuje praktické rady při identifikaci příznaků, které mohou naznačovat špatnou duševní pohodu, a zároveň poskytuje nástroje k jejich překonání a podporuje větší otevřenost ohledně duševního zdraví.	£25	6 hodin
Specifika komunikace ve zdravotnické profesi	Pomáhá pochopit, že řečník i posluchač nesou stejnou míru odpovědnosti za to, aby komunikace fungovala, jak má. Poskytuje nástroje, které jsou nezbytné k efektivní komunikaci s kolegy i zákazníky lékárny. Naučit se poslouchat a vnímat co lidé sdělují. Důležitost neverbální komunikace. Naučit se přizpůsobovat způsob komunikace dané situaci.	£55	12 měsíců
Doručování léčiv	Kurz zahrnuje hluboké znalosti v oblasti služeb zákazníkům, týmové práce, zdraví, bezpečnosti a efektivního doručování léčiv pacientům do jejich domácností.	£65	6 měsíců

(Zdroj: Buttercups Training, 2015-2019)

Tabulka 10: Nabídka online kurzů v oblasti podpůrné činnosti v lékárně

Podpůrné činnosti v lékárně			
Název	Stručný popis	Cena	Max. doba studia
Obecné znalosti pro prodej léků z volného prodeje	Komunikační dovednosti, klasifikace léčiv, znalost použití základních otázek na pacienty, zacházení s recepty, rozpoznání zneužití léků, kdy se poradit s lékárníkem, znalost produktů, které se vyskytují v lékárnách a pokrývají širokou škálu příznaků. Tento kurz je akreditován GPhC tak, aby splňoval minimální požadavky na školení pro lékárníky.	£55	12 měsíců
Zdravotnický asistent	Rozvíjí sebevědomí, znalosti a dovednosti v oblasti praktických i právních aspektů práce s léky na předpis i léky z volného prodeje.	£190	18 měsíců
Řízení zásob léků na předpis	Poskytuje znalosti a dovednosti pro bezpečnou a efektivní práci při řízení farmaceutických zásob. Přináší přesnou znalost toho, jak zacházet s jednotlivými léky.	£65	3 měsíce
Základní znalosti v oblasti práce s léky na předpis	Rozvíjí sebevědomí v oblasti práce s léky na předpis. Poskytuje důkladné znalosti kompetencí jednotlivce i týmové práce v oblasti zdraví, bezpečnosti, přípravě a vydávání předepsaných léků. Dále objednávání, přijímání a skladování farmaceutických zásob.	£275	12 měsíců

(Zdroj: Buttercups Training, 2015-2019)

Hlavní myšlenou tohoto návrhu je předložit pracovním konkrétní online kurzy a **motivovat je k tomu, aby se nebály změny, naučily se něco nového a následně to využily v pracovním prostředí.** Jedná se pouze o seznam možností, které mohou, ale nemusí využít. Volba kurzu a načasování jeho absolvování bude záležet především na pracovnících samotných. V případě zájmu se mohou poradit s vedením, zjistit podrobnější informace o kurzu, promluvit si o tom, zda by je náplň kurzu opravdu zajímala a jaký vliv by to mělo na jejich pracovní činnost.

Jak bylo již zmíněno úspěšně absolvované online kurzy budou hrazeny společností Medipharma. Jedná se o investici do vlastních zaměstnanců, s čím je spojen i kariérní růst, rozšíření pracovní činnosti a nárůst platového ohodnocení.

Tento seznam online kurzů společně s viditelnou podporou od zaměstnavatelů dá novým, ale i stávajícím pracovním pocit, že lékárna Medipharma jim nabízí **perspektivní růst do budoucna**, nebojí se do svých zaměstnanců investovat a stojí o to, aby s touto firmou rostly a vykonávaly takovou činnost která je samotné zajímá a naplňuje.

4.2 Zaměstnanecká sleva na nákup

Z polostrukturovaného rozhovoru s pracovníky lékárny Medipharma bylo zjištěno, že tato společnost poskytuje svým zaměstnancům pouze dva způsoby peněžních ohodnocení, kterými jsou základní mzda a jednorázový vánoční bonus. Pracovnice v průběhu rozhovoru také několikrát uvedly, že je pro ně tento druh ohodnocení velmi důležitý a mají zájem o rozšíření nabízených možností, případně navýšení základní mzdy.

V otázce č. 17 měly pracovnice za úkol ohodnotit předložené zaměstnanecké výhody, kterými byly:

- sleva na zboží prodávané v lékárně;
- permanentka do sportovního zařízení;
- příspěvek na dopravu do zaměstnání
- příspěvek na stravování.

Pracovnice měly ke každé výhodě přiřadit hodnotu od 1 do 5 s tím, že hodnota 1 symbolizuje malý zájem, který stoupá až po hodnotu 5 kde je jejich zájem největší.

Největší zájem pracovnice vyjádřily o slevu na zboží prodávané v lékárně Medipharma. Tato zaměstnanecká výhoda získala nejvyšší ohodnocení s průměrnou hodnotou 4,6. Nabízený sortiment v této lékárně je velmi obsáhlý viz kapitola 3.2 a sleva na zmíněné zboží by je jistě motivovala k tomu **více nakupovat v lékárně Medipharma místo u konkurenčních prodejen.**

V průběhu polostrukturovaného rozhovoru bylo zároveň několikrát zmíněno, že pracovnice by uvítaly vyšší finanční ohodnocení a peněžní odměna je pro ně obecně velmi důležitá. Proto by tato forma zaměstnanecké slevy na nákup v lékárně mohla být motivující a v ideálním případě by mohla i prodloužit dobu pracovního poměru.

Před tvorbou tohoto návrhu opět proběhla rozprava s majiteli lékárny, kdy bylo zjištěno, že průměrná obchodní přírážka na prodávané zboží se pohybuje kolem 45 %. Peníze, které lékárna vydělává tímto prodejem je jen část jejich celkového zisku. Ten je především tvořen výdejem léků na recept a poskytováním dalších lékárenských služeb.

Dále bylo zjištěno, že pokladní systém, který lékárna nyní využívá již obsahuje **funkci pro vložení slevy do procesu markování.** Tato funkce funguje tak, že se vždy aplikuje na zboží, které je již namarkováno. Pokud se následně namarkuje další položka její cena se zobrazí v plné výši a sleva se tedy musí opět aplikovat.

Po přihlédnutí k průměrné výši obchodní přírážky a názoru majitelů lékárny Medipharma byl stanoven **návrh na zaměstnaneckou slevu ve výši 20 %.** Tato sleva by se vztahovala na veškeré zboží nabízené v lékárně a množství nákupu by nebylo nijak omezeno. Pracovnice mohou tuto slevu uplatnit v průběhu pracovní doby, stejně tak i ve svém volnu. Nákup mohou realizovat i několikrát v průběhu jednoho dne. Výše této slevy je úměrná možnostem společnosti a je zároveň nejvyšší možná se kterou vedení lékárny souhlasilo.

Jak bylo již zmíněno vedení lékárny uvádí, že jejich průměrná obchodní přírážka na prodávané zboží se pohybuje kolem 45 %. Z toho vyplývá, že i po poskytnutí uvedené slevy na zboží ve výši 20 % lékárna uplatní obchodní přírážku ve výši zhruba 25 % z každého prodaného kusu zboží svým zaměstnancům. Tyto finanční prostředky může dále využít na pokrytí svých nákladů spojené s chodem firmy.

4.3 Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Pracovnice lékárny Medipharma v otázce č. 17 také vyjádřily velký zájem o finanční příspěvek na dopravu do zaměstnání. Doprava do zaměstnání byla zmíněna i v otázce č. 16, kdy pracovnice A dokonce uvedla, že pokud by dostala konkurenční nabídku s vyšším platovým ohodnocením a nová pracovní pozice by se nacházela v blízkosti jejího bydliště, tak by uvažovala o odchodu. Velmi důležité je, že pracovnice A patří do skupiny, na kterou návrhy diplomové práce cílí. V lékárně Medipharma pracuje teprve přes rok a jak je zřejmé, za určitých podmínek by uvažovala o změně zaměstnání. Dále je známo, že zbylé pracovnice také každodenně dojíždějí do zaměstnání autem či autobusem. Z toho plyne, že finanční příspěvek na dopravu do zaměstnání by mohl ještě **více prohloubit a upevnit loajalitu stávajících pracovníků** ideálně tak, aby dávaly přednost práci ve sledovaném podniku před konkurenčními nabídkami.

Z polostrukturovaného rozhovoru vyplývá, že se pracovnice lékárny Medipharma dopravují do zaměstnání především vlastním automobilem. Z toho důvodu je návrh zaměřen právě na tento způsob dopravy.

Pro docílení **snadno aplikovatelného vzorce, který lze využít plošně pro všechny zaměstnance** dopravující se do lékárny vlastním vozidlem byly zjištěny průměrné hodnoty sledovaných oblastí potřebných pro výpočet příspěvku. Dle výzkumu motorových vozidel (RAC Foundation, ©2020) byla v Anglii v roce 2018 zjištěna následující průměrná spotřeba pohonných hmot:

- benzínová auta – 5,6 litrů na 100 km;
- naftová auta – 4,9 litrů na 100 km.

Pro obecné využití v praxi byl zvolen průměr těchto údajů s hodnotou **5,25 litrů na 100 km**. Dalším důležitým údajem jsou průměrné ceny pohonných hmot, které byly na území Anglie v březnu 2020 následující (AA, ©2020):

- benzín – £1,213 za litr;
- nafta – £1,24 za litr.

Pro obecné použití byl opět zjištěn průměr obou údajů s hodnotou **£1,2265 za litr**. Dle výše uvedených údajů průměrný řidič utratí **£6,44 za 100 ujetých kilometrů**.

$$\text{Výpočet: } 5,25 * 1,2265 = 6,439125$$

Jelikož je obsahem tohoto návrhu pouze příspěvek na dopravu do zaměstnání namísto úhrady celkových nákladů na dopravu, zaměstnavatel by tedy dopravu **spolufinancoval ze 70 % a zbylých 30 % by si pracovníce doplatily samy**. Vzorec pro výpočet příspěvku je tedy následující:

$$\text{Průměrná cena za 1 km} * \text{Dojezdová vzdálenost v km} * 2 * 0,7$$

Skutečné hodnoty pohonných hmot i průměrná spotřeba vozidel se v čase mění. Proto by bylo vhodné, aby management lékárny alespoň jednou ročně tyto údaje přezkoumal a v případě potřeby aktualizoval hodnoty pro výpočet příspěvku na dopravu do zaměstnání.

Vzorový příklad

Pracovnice XY pracuje v lékárně Medipharma 5 dní v týdnu, kam vždy dojíždí vlastním automobilem. V kolektivní smlouvě je stanoveno právo zaměstnance na příspěvek na dopravu do zaměstnání ve výši 70 %. Její dojezdová vzdálenost do zaměstnání dle trvalého bydliště je 18 km. Za jeden den tedy ujede 36 km. Průměrná cena pohonných hmot je £6,44 za 100 km.

$$\text{Výpočet: } 0,0644 * 18 * 2 * 0,7 = 1,62288$$

Pracovnice XY má tedy nárok na **maximální denní výši příspěvku na dopravu v hodnotě £1,62**.

4.4 Poskytování zpětná vazby

Další oblastí, o kterou pracovníce vyjádřily zájem je více zpětné vazby od vedení a vyjádření pocitu uznání. Jak již zmínily v polostrukturovaném rozhovoru, zpětnou vazbu vztahující se k jejich pracovnímu výkonu a tomu, jak působí na své pracovní okolí prakticky nedostávají.

S přihlédnutím k teorii by bylo vhodné nastavit schůzky se zaměstnanci tak, aby byly **pravidelné s neformální a uvolněnou atmosférou**. Pracovnice při své práci nemají zadán velké úkoly, které by zpracovaly a následně se vyhodnotily, proto mohou být schůzky se zaměstnanci vždy ve stejném intervalu, jak to bude vedení vyhovovat. Interval mezi jednotlivými schůzkami je dobré nastavit tak, aby nebyl příliš krátký či

dlouhý. Obsahem tohoto návrhu je tedy konat jednotlivé **schůzky se zaměstnanci jednou měsíčně**.

Jak již bylo zmíněno, tyto schůzky by měly působit neformálně a přirozeně, aby se co nejvíce **zamezilo pocitu napětí** a sklonu k obraně před konstruktivní kritikou. Na začátku samotné schůzky je vhodné ujasnit si co je cílem zpětné vazby a v čem konkrétně může pomoci.

Obsahem rozhovorů může být například zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance, a to jak obecného, tak i v konkrétních situacích, které v uplynulém měsíci nastaly. Dalším bodem konverzace je spokojenost pracovníce s její stávající pozicí ve společnosti a kariérní růst. Zde je možné využít nabídku online vzdělávacích kurzů z předchozího návrhu a probrat jaké oblasti se chce pracovníce do budoucna věnovat. Jak je zřejmé obsah rozhovorů je velice specifický, proto by bylo vhodné **rozmlouvat se zaměstnanci individuálně** namísto skupinových rozhovorů.

Jelikož se jedná pouze o interní proces, který probíhá v průběhu pracovní doby na území lékárny Medipharma, tak všichni zúčastnění investují především vlastní čas, který by v dané době mohli trávit jiným způsobem což odpovídá nákladům ušlé příležitosti.

Podávání zpětné vazby podněcuje vedoucí pracovníky k podrobnějšímu sledování běžných pracovních výkonů svých podřízených. Více si tak všimnou kvalitně odvedené práce, to slouží jako podklad pro **vyjádření pochvaly a uznání**, což jak již plyne z polostrukturovaného rozhovoru pracovníce nyní velice postrádají. I v tomto případě pochvala či uznání stojí vedení pouze čas strávený se zaměstnanci, ale má velmi **pozitivní účinek na pracovní motivaci**.

Umění správně a efektivně předat zpětnou vazbu obecně není jednoduchou záležitostí. Proto by bylo vhodné, aby se před realizací tohoto návrhu **vedení lékárny Medipharma zúčastnilo vzdělávacího kurzu** s tímto zaměřením. Jedním z možných kurzů je například **Profesionální předávání zpětné vazby** od společnosti BVSC. Tento kurz se koná ve městě Birmingham, nedaleko od sídla lékárny. Jeho cena je £65 na osobu. Probíhá v rámci jednoho dne a zaměřuje se na následující oblasti:

- konstantní pracovní úsilí;
- zlepšení pracovního výkonu;
- zlepšení pracovní morálky;
- nárůst spokojenosti s pracovním výkonem;
- budování a udržování dobrých vztahů na pracovišti;
- vedení smysluplné diskuse;
- skupinové porozumění společných cílů;
- efektivní komunikace;
- umění inspirovat a motivovat;
- podpora osobního růstu a pracovní motivace. (BVSC, 2020)

4.5 Přínos návrhů řešení

Jak bylo zmíněno již v úvodu, návrhy v této práci by měly sloužit k objevení cest, jak správně motivovat zaměstnance společnosti Medipharma, aby podávali co nejlepší pracovní výkon, byli v lékárně spokojeni a nastavit řešení tak, aby byla vyvážena spokojenost na obou stranách, tedy na straně zaměstnanců i na straně vedení.

Přínosy pro zaměstnance

1. Online vzdělávací kurzy dle jejich výběru obohatí pracovnice nejen co se týče vědomostí, ale také v podobě **kariérního růstu**, rozšíření pracovní činnosti a po předchozí domluvě s vedením také adekvátní nárůst základní mzdy.
2. Díky **zaměstnanecké slevě** se pracovnícím poníží cena o 20 % z každého nakoupeného zboží v lékárně Medipharma. Ušetří tak nejen své finanční prostředky, ale i čas strávený cestou a nákupem v jiné prodejně.
3. **Příspěvkem na dopravu do zaměstnání** vedení finančně podpoří své pracovnice a motivuje je k tomu, aby vzdálenost pracoviště od jejich bydliště nebyla důvodem ke změně zaměstnání. Pracovnice tak částečně ušetří náklady na dopravu, které jim s každým pracovním dnem narůstají.
4. **Poskytováním zpětné vazby** pracovnice získají zhodnocení jejich dosavadního výkonu, pocit uznání a vědomí, že si management jejich odvedené práce všímá a cení si toho, že jsou součástí kolektivu.

Přínosy pro vedení

V rámci této práce bylo již několikrát zmíněno, že se sledovaný podnik dlouhodobě potýká s vysokou fluktuací nových pracovníků, které po zhruba 1,5 až 2 letech odcházejí do jiného zaměstnání. S tím je spojena i finanční ztráta na straně lékárny, jelikož přichází o pracovníce, které jsou již zaučené a ve většině případů také již absolvovaly některý z online vzdělávacích kurzů hrazený vedením lékárny.

Hlavním přínosem plynoucím z aplikace výše uvedených návrhů by tedy pro vedení lékárny bylo posílit **pracovní motivaci a loajalitu zaměstnanců** natolik, aby v lékárně Medipharma chtěli **kariérně růst, seberealizovat se a být součástí kolektivu po mnoho let**.

Při rozhovoru s vedením bylo zjištěno, že do nových pracovníků standardně investují čas i finance. Tyto pracovníce, ve většině případů přicházejí do lékárny bez řádného vzdělání. Proto jsou již od prvního dne zaučovány svými kolegy i samotným vedením. Běžná **zaučovací doba je 2 měsíce** v průběhu kterých všichni zúčastnění věnují čas a pozornost nové pracovníci.

Následně si nový člen týmu doplňuje vzdělání pomocí **online kurzu**. Ve většině případů se jedná o kurz s názvem Obecné znalosti pro prodej léků z volného prodeje, který je **hrazen vedením lékárny v plné výši £55**.

Tím, že nová pracovníce celým procesem úspěšně projde a o několik měsíců později společnost opustí staví vedení lékárny do nelehké pozice, kdy musí opět vytvořit inzerát na volné pracovní místo a trávit čas pohovory. Jakmile se manažer rozhodne pro nejvhodnějšího kandidáta nastává opět proces zaučování a vzdělávání. Tomuto neustálému koloběhu se vedení lékárny snaží předejít. Je ochotno upravit své procesy a pracovní podmínky tak, aby **investovali čas a finance do stávajících pracovníků** namísto procesu přijímání a zaučování nových osob.

ZÁVĚR

Téma této diplomové práce je motivace zaměstnanců. Hlavním cílem bylo na základě poznatků z polostrukturovaného rozhovoru navrhnout taková řešení, která povedou k větší pracovní motivaci těchto zaměstnanců a posílení jejich loajality vůči sledovanému podniku. Vedení společnosti věří, že vytvořením kvalitnějšího motivačního systému zpomalí fluktuaci nových zaměstnanců a dokáže najít rovnováhu ve spokojenosti na straně zaměstnanců i vedení společnosti.

Doposud nebyl v lékárně Medipharma ucelen jakýkoliv motivační program. Jedná se o velmi malý podnik a vedení této oblasti nevěnovalo dostatečnou pozornost. To v mnoha společnostech zapříčiňuje zvýšenou fluktuaci zaměstnanců, kteří od svého povolání chtějí něco nad rámec finančního ohodnocení.

Splněním dílčích cílů, kterými byli vymezeny teoretických a metodických východisek k vybranému tématu práce, seznámení se s podnikem, zpracování polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci společnosti, zpracování informací z polostrukturovaných rozhovorů a tvorba návrhů vedoucích ke zlepšení současné situace podniku, bylo zjištěno mnoho důležitých poznatků nezbytných ke zlepšení motivačního systému společnosti.

Mezi konkrétní návrhy patří aktivní podpora v kariérním růstu pracovníků, zaměstnanecká sleva na nákup zboží z širokého sortimentu lékárny Medipharma, příspěvek na dopravu do zaměstnání a poskytování zpětné vazby. Jedná se o návrhy vycházející z přání a požadavků samotných pracovníků lékárny, vedení a ze současných finančních možností společnosti. Veškeré uvedené návrhy byly zároveň obsahem rozprav s vedením firmy a nyní již závisí pouze na jejich rozhodnutí, jak s těmito návrhy naloží. Jejich reakce při předložení výsledků výzkumu i doporučení byly velmi přívětivé a dle managementu firmy se jimi hodlají v nejbližší budoucnosti řídit.

Na závěr konstatuji, že cíle diplomové práce byly splněny a výsledky výzkumu by lékárně mohly být v současnosti i do budoucna užitečným podkladem pro zvýšení loajality zaměstnanců a jejich motivace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ANVARI, R., Z. JIANFU a S. HOSSEINPOUR CHERMAHINI. Effective Strategy for Solving Voluntary Turnover Problem among Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. Elsevier, 2014, vol. 129, p. 186-190 [cit. 2020-04-29]. ISSN 1877-0428. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.665>

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

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

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

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

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

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

BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední podniky*. Computer Press, 2005. ISBN 8025103749.

Browse courses. *Buttercups Training*: [online]. Nottingham, ©2015-2019 [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: <https://www.buttercupstraining.co.uk/course-browse/popular-courses>

DUNDELOVÁ, J. *Pracovní motivace: různé cesty – jeden cíl*. In ŽUFAN, P. *Firma a konkurenční prostředí* 2010. 1. vyd. Brno: Provozně ekonomická fakulta, Mendelova univerzita v Brně, 2010, s. 792--799. ISBN 978-80-7375-385-6.

Environment. *RAC Foundation* [online]. London: RAC Foundation, ©2020 [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://www.racfoundation.org/motoring-faqs/environment>

EVANGELU, J. E. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.

FUEL PRICE REPORTS. AA [online]. Automobile Association Developments, ©2020 [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://www.theaa.com/driving-advice/driving-costs/fuel-prices>

HANNAGAN, T. *Management. Concept and Practices*. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.

HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA a A. ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

JHA, J. K. a M. SINGH. Exploring the mechanisms of influence of ethical leadership on employment relations. *IIMB Management Review*. Indie: Elsevier Ltd, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.07.010>

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.

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

LATHAM, G. *Work motivation: History, theory, research, and practice*. California: Sage Publications, Inc., 2007. ISBN 0-7619-2018-8.

Masterclass, Giving Feedback. BVSC [online]. Birmingham, ©2020 [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://www.bvsc.org/events-and-training/masterclass-giving-feedback>

Medipharma Chemist Departments and services. NHS [online]. Birmingham: Crown, ©2020 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.nhs.uk/Services/pharmacies/PctServices/DefaultView.aspx?id=5176>

MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

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

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché. ISBN 80-247-0577-X.

PAULÍK, K. *Pracovní spokojenost a její psychologické souvislosti. Psychologie v ekonomické praxi*. Praha: Univerzita Karlova, 2001, 36(1-2), 1-13. ISSN 0033-300X.

PINK, D. *Drive: The surprising truth about workplace motivation*. New York: Penguin Group, 2009. ISBN 978-1-101-15214-0.

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

PLEVOVÁ, I. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012. Sestra. ISBN 978-80-247-3871-0.

Private limited company. *BUSINESS DICTIONARY* [online]. WebFinance, ©2020 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/private-limited-company.html>

PRUKNER, V. *Manažerské dovednosti* [online]. Olomouc: Univerzita Palackáho, 2014 [cit. 2020-05-06]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/07.html>

SANDEL, M. *What money can't buy: the moral limits of markets*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2012. ISBN 978-0-374-98391-8.

STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.

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

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

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Pyramida stimulů	15
Obrázek 2: Maslowova teorie hierarchie potřeb	19
Obrázek 3: Porterův a Lawlerův model motivace	22
Obrázek 4: Model celkové odměny	29
Obrázek 5: Strategický staffing	31
Obrázek 6: Organizační struktura v lékárně Medipharma	36
Obrázek 7: Oblast působení	37

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Jednání s lidmi na různých úrovních potřeb	16
Tabulka 2: Přehled teorií pracovní motivace	18
Tabulka 3: Dvoufaktorová teorie dle Herzberga	21
Tabulka 4: Složky celkové odměny	28
Tabulka 5: Základní služby poskytující lékárnou Medipharma	33
Tabulka 6: Lékárenské služby poskytované lékárnou Medipharma spadající pod NHS	34
Tabulka 7: Lékárenské služby podniku Medipharma, nespádající pod NHS	34
Tabulka 8: Ohodnocení zaměstnaneckých výhod	55
Tabulka 9: Nabídka online kurzů v oblasti veřejného zdraví	66
Tabulka 10: Nabídka online kurzů v oblasti podpůrné činnosti v lékárně	67

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Ohodnocení zaměstnaneckých výhod	55
--	----