Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Loajalita a oddanost pracovníků ve farmacii ve vazbě na hodnocení a odměňování

Loyalty and dedication of pharmacy staff in relation to evaluation and remuneration

Ing. Josef Bittner, Ph.D.

Vedoucí práce: prof. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D., MBA

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

2022

Odevzdáním této diplomové práce na téma „Loajalita a oddanost pracovníků ve farmacii ve vazbě na hodnocení a odměňování“ potvrzuji, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, den 25. března 2022

Tímto bych chtěl poděkovat svému vedoucímu diplomové práce panu prof. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D., MBA za jeho odborné a cenné rady a čas věnovaný řešení tohoto tématu.

ABSTRAKT

Diplomová práce s názvem „Loajalita a oddanost pracovníků ve farmacii ve vazbě na hodnocení a odměňování“ se věnuje problematice udržení spokojenosti a loajálnosti zaměstnanců ve farmacii, konkrétně v sítích lékáren. Je zaměřena na hledání vztahů a principů mezi spokojeností, loajalitou a formami řízení a odměňování. Dotazníkový kvalitativní průzkum pomáhá nalézt ty aspekty udržení loajality a spokojenosti, které mohou být strategickým řízením rozvíjeny a upevňovány v takto profesně vyhraněném odvětví. Loajalita zaměstnanců je pro firmu významným přínosem, jelikož šetří zdroje určené na opakované hledání nových zaměstnanců i na jejich zaškolování (prevence fluktuace). Ve vztahu k zákazníkům je takový zaměstnanec i přínosem ve smyslu tvorby osobního vztahu se zákazníky a přeneseně je také tedy zárukou spokojených a vracejících se klientů. Přitom loajalita a oddanost pracovníků je pro tyto jedince i motivačním faktorem k dosažení vyšší produktivity a efektivity práce. Cílem předložené diplomové práce je prokázat vztah mezi loajalitou pracovníků ve farmacii a jejich hodnocením a odměňováním. Tyto poznatky by mohly udržet a motivovat i další zaměstnance a mohly by vést k efektivnímu řízení lidských zdrojů ve sledovaném segmentu – tedy v oblasti provozování lékáren a systému dalšího profesního vzdělávání. Rovněž byla navržena opatření v rámci firemní strategie a její optimalizace v oblasti HR, rozvoje profesních kompetencí a celoživotního učení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Lékárny, farmacie, zaměstnanci lékáren, vzdělávání pracovníků, další profesní vzdělávání, celoživotní učení

ABSTRACT

Diploma thesis entitled "Loyalty and dedication of pharmacy staff in relation to evaluation and remuneration" deals with the issue of maintaining the satisfaction and loyalty of employees in pharmacy, specifically in pharmacy networks. It focuses on finding the relationship between satisfaction, loyalty and the form of management and remuneration. The qualitative questionnaire survey helps to find those aspects of maintaining loyalty and satisfaction that can be developed and strengthened by strategic management in such a professional sector. Employee loyalty is a significant benefit for the company, as it saves resources for repeated search for new employees and their training. In relation to customers, such an employee is also a benefit in terms of creating a personal relationship with customers and, figuratively speaking, it is also a guarantee of satisfied and returning clients. At the same time, the loyalty and dedication of employees is also a motivating factor for these individuals to achieve higher work productivity and work efficiency. The aim of the submitted diploma thesis is to prove the relationship between the loyalty of employees in pharmacy and their evaluation and remuneration. This knowledge could retain and motivate other employees and could lead to effective human resources management in the monitored segment - ie in the operation of pharmacies and the system of continuing professional education. Measures were also proposed within the corporate strategy and its optimization in the field of HR, professional competence development and lifelong learning.

KEYWORDS

Pharmacies, pharmacy, pharmacy staff, employee education, further professional education, lifelong learning

Obsah

ÚVOD **7**
1 LOAJALITA A SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ **8**
1.1 Význam a pojetí loajality 8
1.2 Angažovanost 11
1.3 Spokojenost 12
1.4 Vztah mezi loajalitou a spokojeností 15
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VZTAHU K UDRŽENÍ SPOKOJENOSTI A LOAJALITY **18**
2.1 Spokojenost zaměstnanců a její měření 21
2.2 Snaha vychovat loajální zaměstnance 25
2.2.1 Odměňování a benefity 33
2.3 Generační rozdíly a řízení lidských zdrojů 38
3 TRENDY ŘÍZENÍ KARIÉRY **42**
4 METODOLOGICKÝ RÁMEC REALIZOVANÉHO VÝZKUMU **46**
4.1 Zdůvodnění významnosti a východiska výzkumu 46
4.2 Použité metody výzkumu 46
4.3 Předmět výzkumu 49
5 VYHODNOCENÍ REALIZOVANÉHO VÝZKUMU **51**
5.1 Vztahy k zaměstnavateli a nadřízeným 52
5.2 Benefity a vztah k odměňování 64
5.3 Mezilidské vztahy, spokojenost a vzájemná interakce 81
5.4 Shrnutí a diskuze 93
6 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A TVORBA OPTIMÁLNÍ STRATEGIE ŘÍZENÍ UDRŽENÍ LOAJALITY A ODDANOSTI **95**
6.1 Sumarizace klíčových poznatků 95
6.2 Optimální strategie 98
ZÁVĚR **100**
SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ **102**
SEZNAM ZKRATEK **108**
PŘÍLOHY **109**
Příloha A – DOTAZNÍK 109

Úvod

Loajalita zaměstnanců je pro firmu významným přínosem, jelikož šetří zdroje určené na opakované hledání nových zaměstnanců i na jejich zaškolování. Ve vztahu k zákazníkům je takový zaměstnanec i přínosem ve smyslu tvorby osobního vztahu se zákazníky a přeneseně je také tedy zárukou spokojených a vracejících se klientů. Přitom loajalita a oddanost pracovníků je pro tyto jedince i motivačním faktorem k dosažení vyšší produktivity práce.

Farmacie je oborem, který je v mnohém specifický. Nejedná se jen o jeho význam v ekonomice, ale také v nárocích na vzdělanostní strukturu zaměstnanců i o jeho rychle se měnící a vyvíjející se prostředí. Lze předpokládat, že zaměstnanci, kteří jsou ve farmacii zaměstnáni, tvoří specifickou skupinu zaměstnanců. Jejich chování a přístup k zaměstnavateli je proto velmi zajímavou oblastí výzkumu.

Cílem této práce s názvem „Loajalita a oddanost pracovníků ve farmacii ve vazbě na hodnocení a odměňování“ je prokázat (případný – potencionální) vztah mezi loajalitou pracovníků ve farmacii a jejich hodnocením a odměňováním. Práce je konkrétně zaměřena na segment farmaceutického průmyslu v podobě koncového prodeje léčiv v sítích lékáren. Práce je zaměřena na hledání vztahů mezi spokojeností, loajalitou a formou řízení a odměňování. Dotazníkový kvalitativní průzkum pomáhá nalézt ty aspekty udržení loajality a spokojenosti, které mohou být strategickým řízením rozvíjeny a upevňovány v takto profesně vyhraněném odvětví. Takto získané poznatky by mohly udržet a motivovat i další zaměstnance a mohly by vést k efektivnímu řízení lidských zdrojů ve sledovaném segmentu – tedy v oblasti provozování lékáren.

Lékárny jsou posledním krokem v systému vývoje a distribuce léčiv. Jejich zaměstnanci se osobně potkávají s cílovým zákazníkem, tedy pacientem, který daná léčiva užívá. Jejich práce je přitom ovlivňována nejen státní regulací, ale také zdravotními pojišťovnami, výrobci léků i dodavateli. Pro lékárnu, jako zaměstnavatele, je nutné všechny aspekty zvážit a celou personální agendu vést ke spokojenosti těchto zaměstnanců, protože teprve díky jejich spokojenosti budou spokojeni i zákazníci, tedy pacienti.

1 Loajalita a spokojenost pracovníků

Loajalita a spokojenost zaměstnanců jsou často zmiňované výrazy. Nicméně pokud je hledána definice loajality, není to v české odborné literatuře jednoduché. Jednotlivé významy a výrazy jsou různě zaměňovány a celý koncept loajality je spíše teoretický a filozofický. Se spokojeností je to jiné, jelikož spokojenost lze sledovat a hodnotit výrazně lépe. Základní vztahy těchto dvou aspektů života zaměstnanců podrobněji popisují následující kapitoly.

1.1 Význam a pojetí loajality

Výraz „loajalita“ je překládán jako věrnost, upřímnost, oddanost či souhlasný postoj, přičemž někdy má až negativní zabarvení, které je možné vyjádřit výrazem podlézavost (Slovník cizích slov, online). Ve vztahu k firmě je možné tyto vlastnosti podrobněji charakterizovat. Věrnost lze chápat tak, že je zaměstnanec věrný firmě, ale také tak, že je daný zaměstnanec věrný svému vedoucímu – to pak může vést i k tomu, že pokud daný vedoucí firmu opustí, takový zaměstnanec půjde s ním (pokud dostane nabídku). Klasická věrnost společnosti se pak projevuje dlouhodobým pracovním zařazením ve firmě, klidně i celoživotním. Upřímnost je nejen schopnost vyjadřovat se přímo, ale také schopnost stejnou přímost přijmout. Takový postoj je pro firmu přínosem a ve své podstatě souvisí i s čestností, a schopností jednat fér, být schopný uznat svoji chybu a nesvalovat ji na někoho jiného. Souhlasným postojem je možné vyjádřit osobní souznění se společností, ale není nutné, aby tento zaměstnanec nutně souhlasil s každým krokem společnosti (Halík, 2008).

Samotné slovo loajalita pochází z francouzského „loyauté“ a z latinského „legalitas“. Oba výrazy znamenají věrnost či čestnost. Pojem „loajalita“ lze definovat jako „faktickou ochotu jednotlivce či skupiny osob dodržovat závazky vůči ostatním osobám, vůči organizaci, instituci nebo i přesvědčení. Je čestné a ohleduplné plnit závazky z dobrovolného sebeomezení, upřednostnit zájmy celku před svými individuálními zájmy“. (Gabonay , on-line)

Někteří autoři považují loajalitu za součást celku, který nazývají jako oddanost. Tu definují jako „multidimenzionální konstrukt, který odráží identifikaci pracovníků s organizací (loajalita), náklonost pracovníků k organizaci (odhodlání zůstat) a ochotu pracovníků

vynakládat úsilí jménem organizace (dobrovolné úsilí)“ (Armstrong, 2015, s. 234). Je však zjevné, že se jedná o spojené nádoby. Bez oddanosti by nebyla loajalita a naopak.

Filozof John Ladd (In: Schrag, 2001) tvrdí, že loajalita v nejširším slova smyslu může být chápána jako oddanost věci z celého srdce, přitom objektem této věrnosti může být nejen osoba, ale také například celá skupina osob, organizace (kostel, vysoká škola, firma) nebo stát. V případě pracovní loajality může být takovým objektem oddanosti něčí přímý nadřízený, něčí manažer nebo management obecně, ale také spolupracovníci, vybraný odbor společnosti, divize, ve které člověk pracuje. Je možné cítit loajalitu také k samotné profesi nebo produktu, který je firmou vyráběn či dodáván (Schrag, 2001). Je zjevné, že loajalita není otázkou jen vztahu k jednomu objektu, ale komplexní vazbou. Navíc je možné loajalitu budovat, což mohou dokládat situace, kdy loajalita zůstává, přestože daný objekt již vymizí.

V Japonsku je často základem pro rozvoj loajality vysoké ideály a principy, na nichž je společnost založena. Obecně platí, že účel takové společnosti přesahuje její obchodní cíle. Takto je například možné uvést slova zakladatele velkého japonského výrobce potravin, který kdysi řekl, že hlavním účelem dané společnosti je zvýšit nutriční příjem, který pomůže Japoncům zlepšit zdraví, sílu a postavu tak, aby mohli žít svůj život plnohodnotněji. Dosažení zisku je pouze předpokladem k dosažení účelu společnosti. Dnes je Japonsko známo svoji vysokou hodnotou délky života a takto deklarované cíle společnosti rozhodně vedou k udržení loajality zaměstnanců, kteří mohou být hrdí na úspěchy společnosti. (Logan, 1984)

Loajalita není založena pouze na vlastnostech objektu, ale je zakořeněna i citově. Například jsou studenti loajální ke své vysoké škole, přestože už dostudovali a získali diplom, i když mohou existovat i jiné vysoké školy se zcela podobnými profily. Věrnost se postupem času vyvíjí na základě kontinuity, sdílení zážitků ze stejného místa nebo událostí. Proto lze říct, že neexistuje nic, co by bylo možné nazvat okamžitou loajalitou. Naopak. Loajalita postupně vzniká tak, jak se vyvíjí vztah. Vztah k práci, zaměstnavateli, k objektu loajality obecně. V minimalistickém pojetí je možné loajalitu nahradit výrazem spolehlivost či odpovědnost – zaměstnanec dnem podpisu smlouvy cítí zodpovědnost ke svému zaměstnavateli a je ochoten řádně plnit své povinnosti a úkoly (Schrag, 2001). Je ve své podstatě loajální, nicméně ve vztahu k úvodní definici slova spíše vyjadřuje svůj souhlasný postoj. Samotný význam loajality je však mnohem pevnější a bohatší.

Z pohledu vztahu k zaměstnavateli lze oddanost popsat jako silnou touhu zůstat členem organizace, cítit silnou víru v hodnoty a cíle organizace a tyto hodnoty i přijímat a být připraven vynakládat úsilí ve prospěch této organizace (Armstrong, 2015). Tu je možné cítit v několika stupních (od nejnižšího k nejvyššímu, přičemž první tři stupně nejsou kladným vyjádřením loajality) (Plamínek, 2008):

0. Stupeň – zaměstnanec je lhostejný nebo pasivně rezistentní. Neakceptuje ani vlastní cíle, ani firemní kulturu.
1. stupeň – zaměstnanec při stálém dohledu podává požadovaný výkon. Vlastní roli trpí, firemní kulturu neakceptuje.
2. stupeň – zaměstnanec podává požadovaný výkon při občasném či pravidelném dohledu. Vlastní roli akceptuje, firemní kulturu podceňuje.
3. stupeň – v příznivých podmínkách podává zaměstnanec požadovaný výkon bez potřeby kontroly. Zatímco svoji vlastní roli akceptuje zcela, firemní kulturu v podstatných a viditelných aspektech.
4. stupeň – u zaměstnance je patrný aktivní přístup. Ten se projevuje vynaloženým úsilím směřovaným k podání požadovaného výkonu i při běžných potížích. Zaměstnanec akceptuje vlastní roli i firemní kulturu.
5. stupeň – zaměstnanec má ochotu uspět i v nestandardních podmínkách. Má snahu předcházet potížím a zvládat je. Zaměstnanec je neformální autoritou v pracovním kolektivu, kladným vzorem pro jiné. Má vyvážené osobní a pracovní priority.
6. stupeň – zaměstnanec je obětavý a ochotný podřídit firemním prioritám priority osobní nebo rodinné. Ztotožňuje se s vlastní rolí a firemními myšlenkami, má potřebu uspět za každou cenu.

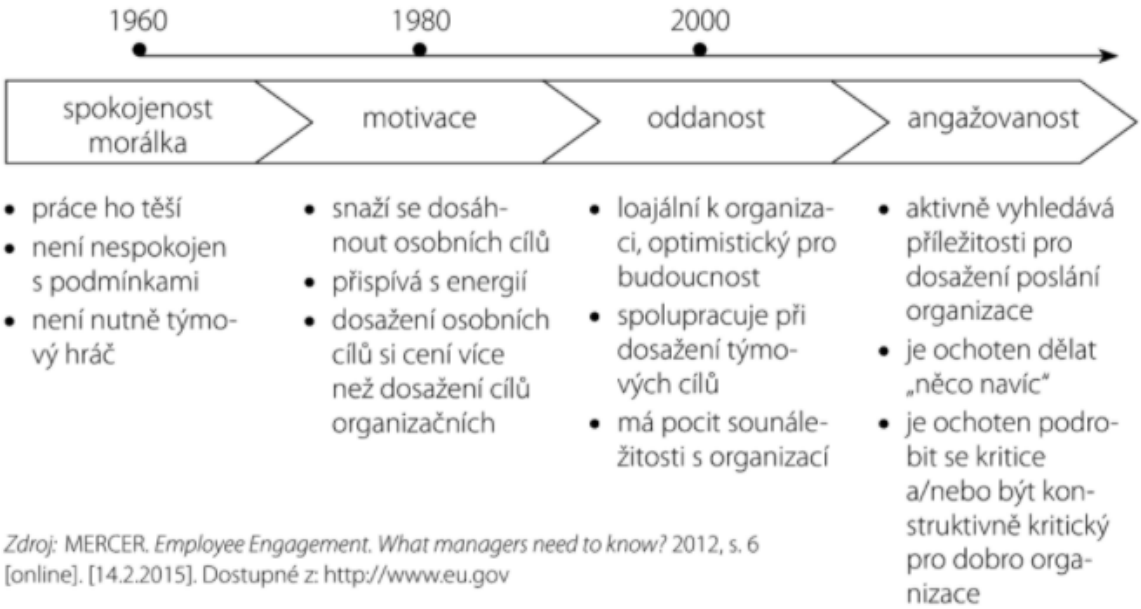
Výzkum realizovaný v roce 2017 ukázal, že z pohledu zaměstnance je loajalita považována za faktor, který je nemusí nutně přinést peněžní výhody. Nicméně by podniky udělaly dobře, pokud by formálně uznaly loajalitu zaměstnanců, a co je nejdůležitější, učinily to tak, aby si zaměstnanci byli vědomi toho, že společnost uznává a oceňuje jejich loajalitu. Skutečnost, zda si společnost může dovolit nastavit systém odměn na základě loajality zaměstnanců, je něco, co závisí výhradně na jedinečné dynamice společnosti. Ale takový krok by podpořil pozitivní prostředí a přispíval by ke zvyšování výkonnosti organizace. (Murali, 2017)

1.2 Angažovanost

Poslední období se mezi zaměstnavateli prosazuje další trend – postupují od cíle získat loajálního pracovníka k cíli vyššímu, který je označován jako pracovník angažovaný. (Vývoj přístupu zaměstnavatelů ukazuje obrázek 1).

Angažovanost lze definovat jako „pozitivní postoj pracovníka k organizaci a jejím hodnotám“ (Armstrong, 2007, s. 234). Tato definice však neodliší loajálního pracovníka od toho angažovaného. Slovník cizích slov vysvětluje pojem „angažovanost“ jako účastnost, zájem prosadit, motivace účasti či zaujetí stanoviska (Slovník cizích slov, on-line). Toto vysvětlení lépe ukazuje rozdíl mezi loajálním pracovníkem, kterého charakterizuje statická oddanost a dynamickým pracovníkem angažovaným, který má snahu být účasten a prosadit. „Angažovaný pracovník si je vědom souvislostí a podmínek podnikání a úzce spolupracuje se svými kolegy v zájmu zlepšování výkonu v práci ve prospěch organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 234). Angažovaní zaměstnanci jsou hrdí, motivovaní jít nad rámec svých pracovních povinností, odhodláni zůstat v organizaci a ochotni svoji společnost prosazovat (Mercer, on-line).

Obrázek 1: Přístup pracovníků k výkonu práce



Zdroj: MERCER (2012)

Zatímco loajální pracovník má vžité hodnoty, silně se identifikuje s organizací a věří, že mu organizace umožní dosáhnout nejvyššího výkonu, angažovaný pracovník má zájem na úspěchu organizace. Své pracovní úsilí vynakládá dobrovolně a ochotně a je schopen dosahovat nejvyšších výkonů a uplatnit tvůrčí energii. Proaktivně také vyhledává příležitosti ke splnění cílů organizace (Čopíková, 2015).

Loajalita i angažovanost jsou stavy, které jsou pro zaměstnavatele důležité. A ačkoli se mohou vzájemně podporovat, cesta k jejich dosažení může mít různé přístupy (Armstrong, 2007). Aby se z loajálního pracovníka stal pracovník angažovaný, musí se organizace zaměřit na podporu a pomoc při budování pracovníkovi smysluplné kariéry, zajistit uznání a odměnu za dlouhodobou oddanost, naslouchat pracovníkům, sdílet jejich poznatky a zkušenosti, zajistit spravedlnost, konzistenci a transparentnost, rozvíjet porozumění dlouhodobé vizi společnosti a podnikatelským záměrům a podporovat organizační hodnoty a jejich posílení prostřednictvím chování managementu. Udržet si angažovaného pracovníka pak znamená sdílet pokrok a úspěchy společnosti, provázat obchodní výsledky s rolí týmů a jednotlivců, podporovat silné zaměření na zákazníka, sdílet pochopení potřeb zákazníka s týmem, podporovat rozvoj a růst pomocí delegování, vytvořit komplexní kariérní plány, podporovat komunikaci zdola nahoru, podporovat inovace či rozpoznávat výkon a spravedlivě ho odměňovat (Čopíková, 2015).

1.3 Spokojenost

Spokojenost obecně, pojímaná často jako životní spokojenost, je pojímána prostřednictvím dvou hlavních teoretických přístupů. Tyto přístupy reflektují rozdílné pojetí lidské přirozenosti a to, co tvoří lidskou společnost. První přístup je nazýván jako „hédonický“. Je zaměřen primárně na štěstí a osobní pohodu definuje dosahování potěšení a vyhýbání se bolestivým a nepříjemným zážitkům. Psychologové, kteří se přiklánějí k tomuto přístupu, mají názor, že osobní pohodu tvoří subjektivní štěstí a tuto pohodu ovlivňují zakoušené radosti oproti prožitým nelibostem. Tedy, že osobní pohodu člověk odvozuje od všech úsudků o dobrých a špatných prvcích života a dále i od dosažených cílů nebo hodnotných výsledků v různých sférách. Nutno dodat, že proti tomuto vymezení štěstí se postavil už Aristoteles. Označil ho za vulgární ideál, přičemž prohlásil, že honba za touhami dělá z lidí slepé otroky. Druhým přístupem je přístup „eudaimonický“. Ten se soustřeďuje na smysluplný život, který je posuzován ve vztahu ke společenským hodnotám, seberealizaci

a k vnímání sebe sama jako funkční osobnosti. Tento přístup uvažuje, že nelze dosáhnout štěstí, aniž by člověk usiloval o mravní dobro (Zemanová, 2015).

Definovat životní spokojenost, či štěstí však není vůbec jednoduché. Lze nalézt myšlenky, že štěstí je stavem, ve kterém převažují pozitivní emoce nad těmi negativními, a že v rámci životní spokojenosti se odráží rozumové hodnocení vlastního života. Vedle těchto myšlenek jsou pak další autoři, kteří štěstí chápou jako nadřazený pojem, zahrnující jak afektivní, tak kognitivní stránku lidské mysli. Další pak pojem štěstí rozšířili ještě víc a zahrnuli do něj i stav radosti, povznesené nálady, spokojenosti, pokoje, klidu a duševní rovnováhy. Další upozorňují na to, že štěstí si lidé ani nemusí být vědomi, což se děje často při zapojení do nějaké činnosti (Hamplová, 2006). „I přes značné rozdíly má většina definic životní spokojenosti, štěstí a subjektivního či psychologického blaha společné, že zdůrazňuje subjektivitu hodnocení – lidé jsou spokojení a šťastní, pokud se tak cítí nebo pokud o sobě říkají, že se tak cítí.“ (Hamplová, 2006, s. 37).

Někdy je v souvislosti s osobním štěstím a životní spokojeností zmiňován také pojem „kvalita života“. I tento pojem je však velmi abstraktní. Zviditelnění tohoto pojmu je otázkou současné společnosti, je příznačné pro postmoderní, resp. postindustriální společnost. Jedná se o pojem, který lze kromě materiálního (existenciálního) pojetí, chápat i v psychologické rovině a zaměřit se na pocity subjektivní pohody, radosti, úspěchu a moci, pocity štěstí, životní spokojenosti nebo také otázku sebereflexe a sebehodnocení jedince. Pojem lze chápat i z kulturně antropologického pohledu ve smyslu odlišného chápání kvality života v různých kulturních oblastech či v různých prostředích a proměnlivost či stabilitu takového chápání v čase. Obdobně lze nalézt chápání z pohledu morálky a vztahu kvality života k morálním hodnotám a svědomí či z pohledu sociologie, které zkoumá odlišnost kvality života v různých sociálních skupinách a příčiny těchto diferencí. Nalézt lze i další pohledy na kvalitu života (například z pohledu medicíny), což dokládá, že i pojem kvality života je veskrze multidimenzionální (Heřmanová, 2012).

To vše je důvodem, proč „neexistuje (a možná ani nemůže existovat) všeobecně přijímaná definice kvality života a neexistuje ani žádný jednoznačný koncept tohoto pojmu. Rovněž tak i teorie kvality života je v současné době teprve konsensuálně vytvářena. Odrazem všech těchto skutečností je potom značná terminologická roztříštěnost. Vedle pojmu „quality of life“ (kvalita života) totiž existuje celá řada souvisejících nebo souřadných pojmů, které jsou velmi často užívány jako synonyma, i když ani jejich přesný význam není

dosud zcela dostatečně definován. Jako příklad lze uvést pojmy „social well-being“ (sociální pohoda), „well-being“ (pocit pohody), „subjective well-being“ (individuální stav pohody), „social welfare“ (sociální blahobyt), „human development“ (lidský rozvoj), „standard of living“ (životní úroveň), popř. „happines“ (štěstí), „health“ (zdraví), „wealth“ (bohatství), „satisfaction“ (spokojenost) a jiné.“ (Heřmanová, 2012, s. 480).

Přesto odborná literatura s mnoha z těchto pojmů pracuje. Nicméně chápe je obvykle komplexně a poměřuje vždy více ukazatelů.

Z pohledu zaměstnavatelů lze říct, že spokojenost u zaměstnanců společnosti podporují proto, že „pracovní morálka a všeobecná spokojenost se zaměstnáním jsou dnes pokládány za velmi důležité. Spokojení zaměstnanci jsou zároveň základní podmínkou zvyšování produktivity, zodpovědnosti, zlepšování kvality zákaznického servisu.“ (Vodák, 2007, s. 61)

Pojem „pracovní spokojenost“ popisuje skutečnost, jak spokojený je jednotlivec se svou prací. Je nutno dodat, že se jedná o relativně nový pojem, v minulosti pracovní spokojenost řešena často nebyla, zaměstnání dostupná pro konkrétní osobu často předurčovalo zaměstnání rodičů. Dnes je tedy pracovní spokojenost možné definovat jako pozitivní vliv zaměstnanců na jejich práci a uspokojení z práce je považováno za nejdůležitější a nejčastěji studovaný postoj v oblasti organizačního chování. Pracovní spokojenost je, stejně jako spokojenost obecně, potřeba chápat jako komplexní souhrn různých pocitů, souhrn emocí, které jsou vyvolávány u zaměstnance, který nahlíží na svoji práci (Pandey, 2012).

Na pracovní spokojenost lze nahlížet z různých úhlů pohledu (Čopíková, 2015):

- Spokojenost jako popis stavu. Spokojenost zaměstnanců s prací i pracovními podmínkami je chápána jako hodnocení personální politiky a v tomto kontextu je chápáno, že čím je vyšší spokojenost zaměstnanců, tím lépe se organizace o své pracovníky stará.
- Spokojenost jako hnací síla. Spokojený pracovník je chápán jako podmínka pro možné efektivní využití jeho pracovního potenciálu. Spokojenost je chápána jako uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění.
- Spokojenost, která je překážkou výkonu. Člověk ovšem může být spokojen i ve chvíli dosažení nízkých cílů. Pak je tato spokojenost brzdou žádoucího pracovního

výkonu. Je nutné vědět, že někteří lidé jsou se svou prací spokojeni a nejsou inspirováni k tomu, aby se více angažovali a pracovali lépe či pilněji. Mají jiné způsoby uspokojování svých potřeb.

Zajímavé může být, že vzájemná souvislost spokojenosti s prací a zvyšování výkonu je logický, a všeobecně uznávaný koncept. Jen ovšem síla této vazby nebyla průzkumy potvrzena. „Existuje jen málo důkazů o nějakém prostém neb znatelném vztahu mezi postoji pracovníků a jejich výkonem. Lze říct, že to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací, a že spokojený pracovník není nutně výkonným pracovníkem.“ (Čopíková, 2015, s. 21).

1.4 Vztah mezi loajalitou a spokojeností

Obecně lze říct, že pokud člověk provozuje něco, do čeho emocionálně investuje a má k dané činnosti kladný vztah, lze očekávat, že tuto činnost bude opakovat a bude ji vyhledávat. To je ostatně základní přístup v segmentu prodeje, kdy se prodávající snaží o to, aby si zákazník vytvořil emocionální vazby k produktu nebo celé značce. Protože takový zákazník bude ochotný nejen investovat do známých produktů, ale také do produktů nových, které jsou oblíbenou značkou označeny. V podstatě stejný princip lze očekávat i ve vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec. Pokud chce zaměstnavatel ukotvit vztahy zaměstnance k organizaci a vytvořit spokojeného zaměstnance, měl by svým zaměstnancům poskytnout dobrý důvod k tomu, aby se zaměstnanci stali spokojenými a loajálními. Byla by škoda, kdyby dobří zaměstnanci odešli, protože jim společnost nemůže nabídnout možnosti emocionální investice do jejich práce (Habek, on-line).

Vztah mezi spokojeností s prací a loajalitou zaměstnanců byl mnohokrát zkoumán a bylo prokázáno, že opravdu zvýšení spokojenosti zaměstnanců může vést k nárůstu emoční účasti zaměstnanců na vykonávané práci, a tedy má potenciál učinit zaměstnance loajální k zaměstnavateli. Spokojenost zaměstnanců v zásadě závisí na balíčku výhod, poskytovaném školení k rozvoji zaměstnanců, vztahu s nadřízeným, pracovních podmínkách, týmové práci a spolupráci, uznání a odměnách, zmocnění a komunikaci. Zatímco loajalita zaměstnanců je výsledkem spokojenosti, která pramení z takových proměnných, jako je uznání a odměny, pracovní podmínky, týmová práce a spolupráce a vztah s nadřízeným (Pandey, 2012).

Dále bylo také prokázáno, že u zaměstnanců, kteří jsou se svou prací málo spokojeni, je vysoká pravděpodobnost toho, že své zaměstnání opustí. Navíc je pravděpodobné, že zaměstnanci nespokojení se svou prací budou častěji v zaměstnání z různých důvodů chybět (tzv. absence). Ve vztahu mezi spokojeností zaměstnanců a jejich loajalitou je významným prvkem hodnocení výkonu zaměstnanců. Z toho všeho vyplývá, že pracovní spokojenost spadá do širšího spektra definice loajality. Spokojení zaměstnanci se stanou loajálními, pokud svou organizaci vnímají jako nabízející příležitostí k učení, růst a zároveň poskytující jasně stanovený kariérní postup. Dokonce lze říct, že nastavený systém postupu je nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím zaměstnance v rámci jeho loajality (Pandey, 2012).

Z širšího pohledu na loajalitu je možné poskytnout ještě jeden pohled. Lidé loajalitu potřebují. Rozvoj loajality zahrnuje identifikaci s ostatními a jejich zájmy. Lidé jsou vzájemně propojeni pomocí empatie, shovívavosti. Pomocí těchto vlastností se identifikují s ostatními. Lze říct, že lidé si tvoří vlastní identity částečně díky loajalitě, kterou vyvíjí. Vazby založené na loajalitě pomáhají definovat jedince mezi ostatními.

Loajalita má tendenci sjednocovat a dávat životu střed, stálost i stabilitu. Lidé také potřebují sociální interakce a loajalita je jedním ze způsobů, které umožňují rozvoj a fungování těchto interakcí. I proto například kolega nabídne pomoc s nějakým složitým pracovním problémem (Schrag, 2001).

Produktivitu tedy může zvyšovat i loajalita, která není namířena přímo k zaměstnavateli, ale je vytvářena v rámci sociálních vazeb na pracovišti. V rámci vztahu loajality pracovníka a jeho spokojeností je zmiňován i koncept tzv. psychologické smlouvy. Jedná se o pouto mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, které má explicitní i implicitní stránku.

Standardně toto pouto vyjadřuje pracovní smlouva (explicitní část), která popisuje detaily práce. Existují však i další aspekty – zaměstnanec i zaměstnavatel očekávají obvykle dodržování forem slušnosti, důvěru, plnění dohod atd. (implicitní, nevyřčená část). Z toho vychází psychologická smlouva (obrázek 2). Lze ji považovat za konstrukt, který si obě strany smlouvy vytvářejí na základě svých zkušeností, signálů, které druhá strana vysílá a prostřednictvím marketingových politik (Bednář, 2013).

Obrázek 2: Psychologická smlouva a vzájemná očekávání

Zdroj: Bednář (2013, s. 135)

Definice psychologické smlouvy říká, že se psychologické smlouvy týkají „víry, kterou jedinci mají, pokud jde o učiněné a akceptované sliby mezi jimi samými a jinými lidmi, s nimiž navzájem počítají a na něž se navzájem spoléhají. (V případě organizací tvoří tyto strany pracovník, zákazník, manažer a/nebo organizace jako celek.) Protože psychologické smlouvy představují to, jak lidé interpretují sliby a závazky, mohou mít obě strany téhož zaměstnaneckého vztahu (zaměstnavatel a pracovník) na určité specifické záležitosti různé pohledy.“ (Armstrong, 2007, s. 201).

V ideálním případě obě ze stran (zaměstnanec i zaměstnavatel) psychologickou smlouvu naplňují. Pro motivaci pracovníků je však důležitá skutečnost, jak podnik plní psychologickou smlouvu ve stahu k zaměstnanci (Urban, 2010). Pokud ano, pak se takový pozitivní vliv naplňování smlouvy se projevuje v míře spokojenosti a loajality zaměstnanců (Bednář, 2013).

2 Řízení lidských zdrojů ve vztahu k udržení spokojenosti a loajality

Řízení lidských zdrojů je komplexní přístup podniku k zaměstnávání, a k dalšímu rozvíjení osob, které pro podnik pracují. Lze říct, že se jedná o určitou formu filozofie řízení lidí, která zahrnuje mnoho různých teorií, které se týkají jak chování lidí, tak chování organizací (Armstrong, 2012).

„Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, ve vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Duda, 2008, s. 8)

V procesu výroby firmy využívají čtyři hlavní skupiny výrobních faktorů, kterými jsou půda, práce, kapitál a informace (Keřkovský, 2012). Lidské zdroje jsou v tomto rozdělení výrobním faktorem, který je označován jako „práce“. Bývá označován jako faktor speciálního významu. To proto, že lidské zdroje uvádějí do pohybu všechny zdroje ostatní. Bez lidských zdrojů by žádný podnik nemohl existovat. Proto jsou lidské zdroje tím nejcennějším (a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražším) zdrojem (Duda, 2008).

Cílem řízení lidských zdrojů je například (Armstrong, 2015):

- Podporovat dosahování strategických cílů organizace prostřednictvím vytváření a uplatňování strategií lidských zdrojů. To by mělo být v souladu se strategií organizace.
- Přispívat k rozvíjení kultury, která je zaměřena na zvyšování a udržení vysokého výkonu.
- Zabezpečovat organizaci pracovníky, kteří jsou talentovaní, kvalifikovaní a oddaní.
- Usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a usilovat o navozování vzájemné důvěry mezi zaměstnanci a managementem.
- Podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Pro podnik je životně důležité si uvědomit hodnotu a význam lidských zdrojů a zabezpečit, aby sekce řízení lidských zdrojů zabezpečila, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Toho je možné docílit jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje. I proto je nutné zajistit neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů (Duda, 2008).

Z toho plyne, že „politiky řízení lidských zdrojů by měly být v souladu se strategickými cíli a sloužit vytváření vhodné (nebo přetváření nevhodné) kultury organizace. Lidské zdroje jsou cenným zdrojem konkurenční výhody. Lidské zdroje mohou být nejefektivněji využity prostřednictvím vzájemně konzistentních politik, které podporují oddanost a ochotu zaměstnanců jednat v zájmu dosažení vnikajících výsledků organizace.“ (Armstrong, 2015, s. 49).

Další profesní vzdělávání a rozvoj pracovníků je podle Matouše et al. (2021) přinejmenším z hlediska samotné teorie – a v praxi uplatňovaného strategického přístupu k němu – považováno za „investici do rozvoje lidí v organizaci a významně přispívá k naplňování základního cíle strategického řízení lidských zdrojů, tj. získat, připravit a udržet v organizaci vysoce (na určitých pracovních pozicích přiměřeně) kvalifikované a motivované pracovníky, ochotné spojit (alespoň částečně) své cíle s cíli organizace a vynaložit při jejich dosahování potřebné úsilí (viz také Armstrong a Taylor, 2020)“ (Matouš et al., 2021, s. 24). Problematikou dalšího profesního vzdělávání (dospělých, tj. zaměstnanců a dalších cílových skupin) se zabývá andragogika, resp. profesní/personální andragogika.

Profesní (někdy též personální) andragogika je jako aplikovaná disciplína podle Vetešky (2016) „zaměřena na další odborné vzdělávání dospělých, které zahrnuje i rekvalifikační vzdělávání, personální management, péči o rozvoj lidských zdrojů, kariérové poradenství apod. V podnikové praxi se uplatňuje při rozvoji a vzdělávání pracovníků a zvyšuje úroveň personálního řízení, respektive řízení lidských zdrojů“. (Veteška, 2016, s. 46).

Pokud budou zmíněny subjekty, které nesou odpovědnost za realizaci řízení lidských zdrojů, jedná se o (Duda, 2008):

- liniového manažera,
- personálního manažera,

- specialisty – psycholog, sociolog, právník, specialista na mzdové otázky, specialista na výchovu a vzdělávání,
- odborové organizace – vstupují do ŘLZ pomocí kolektivních smluv.

Útvar řízení lidských zdrojů, někdy označovaný také jako personální, nese strukturu dle velikosti podniku i dle činností, které je potřeba zajistit. Může mít však následující podobu (Duda, 2008):

- Oddělení zaměstnávání – zajišťuje získávání, výběr, přijímání, ukončování pracovního poměru, evidence pracovníků, BOZP a PO.
- Oddělení personálního rozvoje – zde dochází k hodnocení pracovníků, vzdělávání, řešení funkčního postup i kariér.
- Oddělení odměňování – analyzuje pracovní místa, provádí hodnocení práce, definuje normy, provádí mzdová šetření, zajišťuje mzdové systémy a formy, stanovuje tarify, či klasifikuje pracovníky.
- Oddělení pracovních vztahů – má na starosti kolektivní vyjednávání, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání, stížnosti, připomínky.
- Oddělení personálního plánování – analyzuje stav a pohyb pracovníků.
- Oddělení bezpečnosti práce – má na starosti výchovu, šetření, evidenci úrazů.
- Oddělení zdravotní péče – zajišťuje zdravotní prohlídky, poskytuje první pomoc či rehabilitace.
- Oddělení péče o pracovníky – zde je možné vyřešit podnikové důchody, pojištění, stravování.
- Oddělení výzkumné a metodické – vede statistické výkazy, analyzuje trh práce, personální marketing, personální informační systém.

V dnešní době je pojem lidské zdroje nahrazován pojmem lidský kapitál. Tento pojem vychází z toho, že jde o souhrn schopností, znalostí a dovedností lidí, kteří v organizaci pracují, a které organizace potřebuje k dosahování svých cílů (Šikýř, 2014). „Rozdíl mezi lidským kapitálem a lidskými zdroji spočívá v tom, že zatímco lidské zdroje jsou zaměřeny na práci vykonávanou lidmi, lidský kapitál se více zabývá schopnostmi a výcvikem, které lidé mají. Lidské zdroje mohou být také definovány jako pobočka v organizaci, která dohlíží na nábor schopných zaměstnanců, zatímco lidský kapitál je měřítkem schopností a

dovedností, které oddělení lidských zdrojů vyžaduje od budoucích zaměstnanců“. (Netinbag, on-line).

V tomto kontextu je také potřeba uvést, že způsob práce s lidmi ve smyslu jejich pracovního postavení, podřízené nebo nadřízené role, a ve smyslu jejich ovlivňování s cílem zajistit efektivní plnění cílů organizace může být také označováno jako „people management“, popřípadě počeštěným výrazem „manažování lidí“ (Tureckiová, 2004).

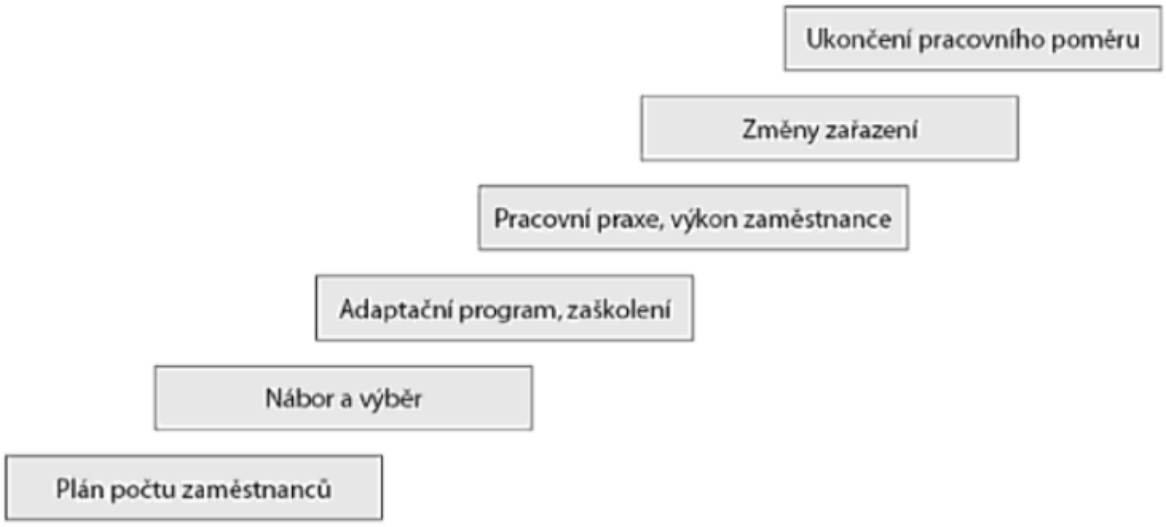
2.1 Spokojenost zaměstnanců a její měření

Spokojenost zaměstnanců plně souvisí s personální strategií. Ta je závislá na poslání společnosti a na životě této společnosti. V rámci personální strategie je potřeba zvažovat tyto skutečnosti (Šedivý, 2017):

- Plánování počtu zaměstnanců.
- Nábor a výběr zaměstnanců.
- Způsob přijímání lidí.
- Adaptační proces.
- Systém hodnocení.
- Způsob odměňování, nástroje stabilizace a motivace.
- Rozvoj a vzdělávání.
- Změny organizační struktury, zařazení lidí na pozicích, plánování pracovní kariéry.
- Způsob ukončování pracovního poměru.
- Nutná administrativa související s evidencí pracovníků.

Kvalita personální strategie a její uplatňování velmi úzce souvisí se spokojeným zaměstnancem. Každý zaměstnanec prochází takzvaným životním cyklem zaměstnance. Ten, z pohledu personálního řízení, vypadá tak, jak ukazuje obrázek 3.

OBRÁZEK 3: KROKY ŽIVOTNÍHO CYKLU ZAMĚSTNANCE



Zdroj: Šedivý (2017)

Z pohledu zaměstnance však tento cyklus vypadá jinak, a je zobrazen na následujícím obrázku 4.

OBRÁZEK 4: ŽIVOTNÍ CYKLUS ZAMĚSTNANCE

Zdroj: PWC, on-line

Z pohledu zaměstnavatele i zaměstnance je tedy cíl udržet zaměstnance motivovaného a nadšeného, nicméně je potřeba zařídit, aby byla tato snaha efektivní. To je důvodem potřeby znát přesně smýšlení zaměstnanců. Představy manažerů jsou totiž obvykle zcela jiné než pocity zaměstnanců. To lze doložit průzkumem z roku 2018, který popsal, že (HR news, on-line):

- 9 z 10 top manažerů si myslí, že jejich zaměstnanci odcházejí za lepším platovým ohodnocením.
- Ve skutečnosti pouze 1 z 10 opravdu opouští firmu z tohoto důvodu.
- 8 z 10 odcházejících pracovníků uvádí, že jim chybí náležité (nejen finanční) ocenění a uznání za odvedenou práci.
- 6 z 10 dotázaných zaměstnanců uvěří spíš neznámému člověku než jejich vlastnímu manažerovi.

- 50 % lidí je momentálně nespokojených (a celá polovina mileniálů neustále hledá nové pracovní výzvy i přesto, že je v zaměstnání spokojená).

V České republice byl v roce 2007 realizován výzkum toho, jak je v Česku obecně vnímána práce. Tento výzkum ukázal, že u nás výrazně převažuje podíl pracovníků celkově spokojených se svým pracovním životem nad podílem pracovníků nespokojených. Míra spokojenosti existují rozdíly, které lze definovat i na základě dosaženého vzdělání – lidé s vyšším vzděláním mají vyšší pravděpodobnost, že budou se svým pracovním životem spokojení. Lze obecně charakterizovat i další aspekty spokojenosti zaměstnanců v ČR. Například platí, že lze popsat existující odlišnosti u zaměstnanců, kteří pracují na plný a na částečný úvazek. Spokojeno jsou jen čtyři z deseti pracovníků, kteří pracují na zkrácený úvazek. To může být dáno tím, že si mnoho pracovníků tento typ úvazku nezvolilo záměrně a dobrovolně. Ti, kteří připustili, že aktuálně je jejich současná práce zcela neuspokojuje a je pro ně pouze nezbytným zdrojem obživy, také významně častěji uváděli, že jsou nespokojeni se svým pracovním životem. Tito lidé nemají pocit, že by jim práce přinášela něco jiného pozitivního než finanční odměnu, se kterou navíc nejsou spokojeni. Významně častěji jsou také nespokojeni pracovníci vykonávající fyzicky namáhavou práci. Stejně se vyjadřují i ti, kteří uvádějí, že jim jejich práce připadá psychicky snadná a nenáročná. Stejně tak jsou nespokojení i ti, kteří vykonávají práci ve velmi vysokém pracovním tempu (Čadová, 2006).

Jednotlivé společnosti ovšem nepotřebují všeobecné informace o spokojenosti svých zaměstnanců, ale spíše informace konkrétnější. Pro takové měření nejprve potřebují učinit některé základní kroky (Nenadál, 2008):

- Definovat své zaměstnance (tedy určit „kdo je zaměstnanec“) a co si společnost představuje pod pojmem „spokojenost zaměstnanců“.
- Identifikovat znaky spokojených zaměstnanců, ideálně v členění znaky spokojených zaměstnanců/ znaky spokojených vedoucích zaměstnanců.
- Navrhnout dotazníky k monitoringu a měření spokojenosti.
- Stanovit rozsah měření.
- Vybrat vhodné metody sběru dat.
- Vytvořit vhodné postupy pro vyhodnocování dat, a to včetně stanovení postupů kvantifikace míry spokojenosti.

- Využívat získané informace jako vstupy pro podnikové procesy zlepšování.

Jakkoli základní kroky zmiňují dotazníky, není dotazníkové šetření jedinou metodou zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Využít lze i například strukturované rozhovory, ale i další metody, které mohou šetření (nebo přípravu na šetření) doplnit (Vodák, 2011). V tomto ohledu lze zmínit například analýzu interních dokumentů. Lze prostudovat takové ukazatele, jako je například bilance fluktuace, počty absencí, v případě provozu stav nehodovosti, zjištěných krádeží či kázeňských trestů, či analýzu změn pracovníků na pracovních místech. Lze sledovat i zvyšování produktivity (například pomocí ukazatele zisk na zaměstnance), která může být ukazatelem zvyšování dovedností zaměstnanců, jejich pracovní morálky, nastavení interních procesů a podobně (Vodák, 2011).

Provedené měření je pak vhodné zpracovat a vycházet z něj při nastavení personální i sociální politiky společnosti. Takové měření pak je (Nenadál, 2008):

- Zdrojem informací pro zaměstnance i pro vedení organizace.
- Podkladem pro vzájemnou výměnu informací mezi podřízeným a nadřízeným.
- Základnou pro plánování osobního rozvoje zaměstnanců.
- Nástrojem účinného řízení lidských zdrojů
- Jedním z nejvýznamnějších motivačních nástrojů k dosažení trvalého zlepšování.
- Podnětem vzájemného kontaktu a usnadněním podnikové komunikace.

Lze doplnit, že „výsledky monitoringu a měření spokojenosti zaměstnanců se proto musí stát centrem trvalé pozornosti všech řídících pracovníků organizace. Jakékoliv negativní trendy ve vývoji indexů spokojenosti musí být chápány jako jednoznačné varování před blížícími se ekonomickými problémy, fluktuací zaměstnanců, a zejména jako vstupy pro přijímání účinných projektů zlepšování“ (Nenadál, 2008: 198).

2.2 Snaha vychovat loajální zaměstnance

Loajalita zaměstnanců je poměrně složitá záležitost. Jakkoli předchozí kapitoly popisují vývoj vztahu zaměstnance k podniku a výhody, které z takového vztahu podnik čerpá, nejedná se o vztah automatický nebo povinný. Přesto lze však ve vzájemném vztahu zaměstnance a zaměstnavatele jistou právní odpovědnost nalézt a je jen otázkou posouzení takové odpovědnosti, zda ve výsledku bude tato odpovědnost nazývána loajalitou.

Je však nutné hned v úvodu uvést, že český zákoník práce nijak výslovně povinnost loajality zaměstnance k zaměstnavateli nedefinuje. Přesto lze z právního pohledu říct, že v jistém ohledu je povinnost loajality vůči zaměstnavateli jednou ze základních zásad pracovního práva a klíčovou povinností zaměstnance, která souvisí s výkonem práce. Jedná se však o pojetí loajality, které lze chápat jako projev obecné zásady řádného výkonu práce zaměstnancem nebo konkrétněji, jako naplnění zejména § 301 písm. d) zákoníku práce, dle kterého je zaměstnanec povinen nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele (Suchá, on-line).

Již takto definovaná povinnost loajality je spíše širším pojetím významu slova a nemá mnoho společného s loajalitou, která je v této práci řešena, která se vztahuje k vysokým pracovním výkonům, uspokojení z práce a pocitům radosti či štěstí. Je to pochopitelné, protože takto pojatou loajalitu není možné vynutit. Přesto je však vhodné se chvíli u právně vyžadované loajality zaměstnance zastavit.

Povinnost loajality, tak jak ji chápe právo ve smyslu právních vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, trvá po celou dobu trvání pracovněprávního vztahu, a to bez vazby a pracovní dobu zaměstnance. Její trvání někdy ani není ukončeno spolu s pracovním poměrem, ale trvá i po jeho skončení. To nejlépe doloží příklady projevů takto chápané loajality zaměstnance, ke kterým například patří povinnost mlčenlivosti. Z dalších projevů je možné zmínit povinnost zachování přiměřené míry kritiky zaměstnavatele, povinnost ochrany dobrého jména zaměstnavatele, povinnost určité slušnosti vůči zaměstnavateli, povinnost zachování důvěry mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, povinnost vyvarovat se střetu zájmů, nebo povinnost zachování korektních vztahů se spolupracovníky (Suchá, on-line).

Může se zdát, že zmíněný § 301 písm. d) zákoníku práce nedává zaměstnanci možnosti se vyjádřit například v situacích, kdy se zaměstnavatelem nesouhlasí, a je tak vlastně popírána Listina základních lidských práv a svobod. Takové posouzení situace je však nesprávné. Existují rozsudky soudů různých instancí, včetně Ústavního soudu či Evropského soudu pro lidská práva. Z nich vyplývá, že kritika zaměstnance na adresu zaměstnavatele je vzhledem k významu svobody slova zásadně přípustná a její omezení lze ospravedlnit jen kvalifikovanými okolnostmi. Za oprávněný zájem každého zaměstnavatele lze přitom považovat například péči o dobré jméno na veřejnosti. Proto by se zaměstnanec měl zdržet takových projevů na veřejnosti, kterými by dobré jméno svého zaměstnavatele a jeho

dobrou pověst snižovaly a poškozovaly nevhodnými výroky (Zrutský, on-line). Na druhou stranu důvodem pro jednání zaměstnance v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele může být např. existence veřejného zájmu (ochrana životního prostřední, zdraví občanů atd.). Také nelze například za porušení povinností zaměstnance považovat jednání, které je na první pohled v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele, ale kterým zaměstnanec oznámí státnímu zástupci nebo policejnímu orgánu spáchání trestného činu, o jehož spáchání se hodnověrným způsobem dozvěděl. Naopak takové neoznámení by naplňovalo skutkovou podstatu jiného trestného činu (neoznámení trestného činu). (Suchá, on-line)

„Případné porušení povinnosti loajality zaměstnance je samozřejmě potřeba hodnotit vždy s ohledem na konkrétní okolnosti každého jednotlivého případu. Z rozhodovací praxe plyne, že jednání zaměstnance, které poruší povinnost loajality, může být důvodem pro výpověď podle § 52 písm. g) zákoníku práce a v případě zvlášť hrubé intenzity porušení také důvodem pro okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnavatelem.“ (Suchá, on-line)

Snaha získat loajální zaměstnance nevede přes příkazy a vynucování. Cestou je naopak vhodný přístup zaměstnavatelů, který cílí na budování vazby se zaměstnanci. Velmi důležité je udržování vysoké úrovně organizačního plánování s důrazem na udržení zaměstnanců. Platí navíc obousměrná vazba. Protože pokud by zaměstnavatel nebyl loajální se svými zaměstnanci, proč by měli být zaměstnanci loajální k zaměstnavateli.

Pro zvýšení loajality zaměstnanců je doporučováno následující desatero (Monster.cz, on-line):

- Komunikace – není přitom podstatný typ komunikace (pravidelné konferenční hovory, e-maily, newslettery nebo osobní setkání se zaměstnanci a podobně). Cílem komunikace je poskytování informací o dobrých i špatných skutečnostech ohledně firemních plánů a kroků.
- Projevení uznání – zaměstnanci mohou přijmout omezení poskytovaných finančních bonusů, nepřijmou však, když zaměstnavatel nebude nijak reagovat na jejich pracovní úsilí. Vděčnost a zájem udělají hodně.
- Přijímat návrhy a myšlenky od každého – zaměstnanci by měli být podporováni k předkládání vlastních návrhů, včetně návrhů úspor. Pokud budou tyto návrhy úspěšné, je možné je sdílet s celou firmou.

- Budování morálky – pomocí společenských aktivit, jako je oběd nebo týmová akce po skončení pracovní doby, je možné získat silnějšího týmového ducha.
- Oslava výročí – manažer by si měl u příležitosti narozenin a dalších výročí zaměstnanců najít čas k projevení uznání. Je možné využít osobní dopis nebo potřesení rukou, aby ukázal zájem o své lidi a dal jim najevo, že jsou důležití.
- Udržení soustředění – každý pokles se časem zlepší. Manažeři by proto měli udržet soustředění zaměstnanců na firemní cíle, zdůrazňovat a zveřejňovat výsledky jejich výkonnosti.
- Pořádat osobní schůzky – ty pomohou ke zlepšení vaší vzájemné komunikace a lepšímu seznámení se starostmi druhé strany.
- Rozvíjet zaměstnance – to lze pomocí profesionálních kurzů či neformálním rozvojem dovedností a podobně – rozvoj kariéry patří mezi věci, které dokážou zaměstnance udržet ve firmě.
- Určení priorit v rámci individuálních kariérních plánů. Je vhodné mluvit se zaměstnanci o možnostech jejich rozvoje a hledat interní možnosti, jak individuálně pomoci.
- Pokračovat v budování vztahů. Pozitivní vztahy se vytvářejí na základě vzájemného vnímání a poslouchání. Je nutné se zajímat, co se děje v životě zaměstnanců. Manažeři by měli znát jména svých podřízených, ale i jejich rodinné příslušníky, být informováno o osobních zájmech apod.

Rozvíjet vztahy se zaměstnanci je přitom možné i v současné době. K tomu se nabízí následující způsoby (Saunderson, on-line):

- Ukázat více péče a obav. Je čas podrobně rozebrat a zeptat se jich na jejich finanční, fyzické a emoční blaho. Někteří lidé právě teď řeší vážné problémy.
- Chodit a mluvit – pokud to okolnosti dovolují, je možné jít s pracovníkem na procházku nebo alespoň kontaktovat zaměstnance prostřednictvím telefonu. Někteří lidé žijí sami a cítí se izolováni – je vhodné se s nimi během procházky spojit a tím udělat i něco sám pro sebe.
- Vytvořit on-line komunitu – je možné vytvořit program sociálního uznání nebo online vývěsku pro zaměstnance, aby vyjádřili, za co jsou vděční. Každý člověk může sdílet „úspěch týdne“. Pro některé lidi jsou spolupracovníci jedinou „komunitou“, do které patří.

- Sdílet pozitivní zprávy – o společnosti s cílem zlepšit náladu. Někteří lidé se právě teď necítí moc šťastní.
- Ocenit pracovníky – za to, to, kým jsou a jací jsou. Je nutné si uvědomit, co dělají. Práce některých lidí se možná drasticky změnila.
- Chápat fáze smutku – zaměstnanci mohou projít popřením, hněvem, vyjednáváním, depresí a přijetím, když jejich pracoviště provádí změny a snižování počtu pracovních míst. Někteří lidé během své práce mohou cítit i zármutek, pokud někoho blízkého ztratili. Je nutné uznat a chápat jejich emoce.
- Poskytnout podporu – mnoho zaměstnanců zná někoho nemocného, nebo má sám v rodině vážné zdravotní problémy. Je potřeba zajistit, aby byl zaměstnancům k dispozici program pomoci zaměstnancům, popřípadě poradci pro těžké situace.
- Optimisticky končit schůzky – například on-line setkání na začátku či konci relace oživit povzbuzením a optimistickým náhledem.
- Udělat si čas na uznání – s mnoha novými úkoly na talíři je snadné zanedbávat vztah se zaměstnanci. Je tedy vhodné stanovit si jako prioritu poděkování a pochválení člena týmu bez ohledu na to, zda taková interakce proběhne on-line či osobně.
- Pořádat virtuální oslavy – i v této době je vhodné ctít důležité okamžiky. Je možné být kreativní a pořádat například online virtuální oslavy tak, aby se jich mohli zúčastnit všichni.
- Určit „hrdé body“ – je možné požádat zaměstnance, aby uvedli to, na co jsou nejvíce pyšní za posledních šest měsíců. Lze tak detekovat, na čem záleží každému zaměstnanci.
- Zajímat se o domácí situaci – je možné iniciovat osobní setkání (nebo on-line debatu) s každým zaměstnancem o práci z domova. Co řeší při práci z domova? Jak je na tom rodina, děti a škola? Jak je možné mu pomoci?
- Odstranit bariéry – v oblasti práce z domova existují omezení, jako jsou časové problémy, technologické výzvy nebo nedostatek komunikace. Na každém problému by se mělo pracovat operativně a podat k němu zprávu o pokroku při řešení problémů.
- Vytvořit plány připojení – je možné usnadnit diskusi na schůzkách zaměstnanců vytvářením lepších spojení. Jaké vnitřní procesy je třeba zlepšit? Jaké jsou preference pro každého zaměstnance? Někteří mohou být i vděčni za méně on-line diskusí.

- Komunikaci omezit na pracovní dobu – to umožní zaměstnancům lépe oddělit jejich pracovní a osobní život.
- Nabídnout flexibilní plány – dodržování některých harmonogramů pracovní doby nemusí být realistické kvůli odpovědnosti za péči o děti či o starší lidi. Je proto vhodné se přizpůsobit.
- Podporovat produktivitu – pokud nejsou zaměstnanci zvyklí pracovat z domova, jejich produktivita může klesat. Je proto vhodné chtít po pracovnících, aby sami určili své hodiny špičkového výkonu a upřednostňovali důležité úkoly během těchto časů.
- Nezapomínat na kariérní rozvoj – lze čerpat z profesionálních certifikačních programů v on-line prostředí.

Tyto příklady jasně dokazují, že budování loajality je postaveno na projevení zájmu o pracovníky v celé šíři jejich lidských potřeb. Loajalitu nepomůže budovat úzké zaměření na pracovní výkon, ale komplexní péče o zaměstnance.

Obecně vzato je však také nutné brát v úvahu životní cyklus.

Výzkum realizovaný v roce 2017 ukázal, že loajalita zaměstnanců je vyšší u lidí věkově patřících do skupiny 40 až 60 let oproti skupině pracovníků ve věkovém rozmezí 20 až 30 let. To je způsobeno změnou životního stylu a dalšími okolnostmi. Mladí lidé, kteří jsou svobodní nebo nemají rodiny a nejsou s nimi usazeni na konkrétním místě, mají nižší překážky změnit své současné zaměstnání ve chvíli, kdy získají lepší pracovní nabídku jinde. Takové chování je méně obvyklé u starších zaměstnanců, kteří jsou ženatí a jsou usazeni ve městě, protože náklady na přemístění by převyšovaly jejich příjem získaný v nové organizaci. Studie detekovala i rozdíly mezi muži a ženami. Zatímco ženy jsou více spokojeny se svým současným platem a je méně pravděpodobné, že opustí své současné pracovní místo, muži jsou více nespokojeni se svým současným platem a otevřeni jiným, více přínosným možnostem (Murali, 2017).

V každém případě je vytváření loajality zaměstnanců prací personalistů a dalších osob, které své povinnosti v této oblasti přebírají na základě vytvořené strategie oddanosti. Tato strategie zahrnuje politiky a postupy organizace v oblastech řízení lidských zdrojů v celém rozsahu – tedy zahrnuje vytváření pracovních míst, vzdělávání a rozvoj, plánování kariéry,

řízení pracovního výkonu, odměňování a mnoho dalších činností (Armstrong, 2015). Kroky personalistů lze popsat následovně (Armstrong, 2015):

- Doporučovat metody vhodné k zajištění informovanosti o hodnotách a cílech managementu a o úspěších organizace. Cílem je, aby se zaměstnanci s těmito hodnotami a cíli ztotožnili a byli hrdí na to, že v organizaci pracují.
- Zdůrazňovat managementu, že loajalita e obousměrnou záležitostí. Pokud ji chce společnost získat, musí ji také poskytnout.
- Podněcovat management k tomu, ab ve společnosti vytvářel klima důvěry. Toho lze docílit spravedlivým jednáním, dodržováním slova a ochotou naslouchat stanoviskům a návrhům zaměstnanců.
- Vytvářet pozitivní psychologickou smlouvu, jednat se zaměstnanci jako se zainteresovanou stranou, spoléhat spíše na dohodu a spolupráci než na příkazy a kontrolu. Vytvářet příležitosti ke vzdělávání, rozvoji a kariéře.
- Podporovat partnerství s odbory, které bude založeno na stejných cílech. Toto partnerství bude rozvíjet vzájemnou spolupráci a dá možnost zaměstnancům vyjadřovat se k záležitostem, které se jich dotýkají.
- Doporučovat managementu vytváření jednotného postavení zaměstnanců a na této formě zajištění firemní kultury se i podílet. Jde o překonání kultury „my a pni“.
- Podporovat management v uplatňování politiky jistoty zaměstnání, zajistit předcházení zbytečnému propouštění z důvodu nadbytečnosti.
- Prosazovat postupy řízení pracovního procesu vedoucí k zajištění souladu mezi cíli zaměstnanců a cíli organizace.
- Doporučovat vhodné nástroje zvyšování identifikace zaměstnanců s organizací pomocí odměn, které jsou odvozeny od výkonu organizace nebo pomocí zaměstnaneckých akcií.
- Podporovat zvyšování identifikace zaměstnanců s vykonávanou prací prostřednictvím procesu vytváření pracovních míst. Důraz by měl být kladen na zvyšování spokojenosti s prací obohacováním práce.

V minulosti byly zkoumány vztahy mezi faktory, které ovlivňují loajalitu a byl také definován typ oddanosti, který jednotlivé faktory vyvolávají. Loajalita byla definovány třemi typy: oddaností emocionální, trvající a normativní. Vztahy mezi faktory, které směřují k loajalitě byly popsány jako pozitivní korelace (+) nebo negativní korelace (-).

Tyto vztahy popisuje podrobně tabulka 1. Typ oddanosti lze podrobněji vysvětlit takto (Horváthová, 2016):

- Emocionální oddanost – vyjadřuje, do jaké míry chce být daný zaměstnanec v organizaci (např. ve své organizaci se cítím jako člen rodiny). Tento typ oddanosti pozitivně ovlivňuje pracovní výsledky.
- Trvající oddanost – týká se potřeby práce pro organizaci. Tato potřeba je dána obavou, že zaměstnanec odchodem ze společnosti ztratí některé výhody, nebo je naopak dána obavami z hledání nového zaměstnání (např. Byl bych šťastný, kdybych mohl svoji pracovní kariéru ukončit v této organizaci). V rámci výzkumu tohoto typu oddanosti panují rozporné výsledky. Vyšší oddanost tohoto typu nevede k vyšší pracovní výkonosti. Pracovník, který cítí, že je „odkázán“ na danou společnost zpravidla nebude lépe pracovat.
- Normativní oddanost – vyjadřuje pocit povinnosti zůstat v organizaci (např. cítím, že k této organizaci bych měl být loajální).

Zajímavé také může být zjištění, že vyšší loajalita způsobuje neetické chování, jelikož vysoce loajální pracovníci mají vyšší tendence chránit organizaci, protože její stabilitu a přežití vnímají jako velmi důležitý faktor pro to, aby v dané organizaci mohli zůstat. Vyšší oddanost také může vést k tzv. „profesní slepotě“. Té však lze předejít změnou typu práce, zařazení nebo přidělením jiných úkolů (Horváthová, 2016).

TABULKA 1: VZTAH MEZI FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ODDANOST A TYPEM ODDANOSTI

Faktory ovlivňující oddanost	Vztah	Typ oddanosti
Osobnostní rysy – potřeba přináležení, autonomie, vnitřní kontrola, svědomitost, etické jednání.	+	emocionální
Vzájemné přizpůsobení osobnostních rysů a pracovních podmínek.	+	emocionální
Podmínky pro realizaci pracovníků – práce nabízející seberealizaci, možnost využití různých dovedností, účast na rozhodování, zmocnění *(Empowerment)*.	+	emocionální
Pocit spravedlivého zacházení ze strany nadřízeného – tento faktor neovlivňuje pouze typ emocionální oddanosti, ale má větší vliv než jiné faktory. Je možné doporučit, aby manažeři v organizaci vytvořili a respektovali pravidla *fair play*.	+	emocionální
Proces rozhodování, personální politika.	+	emocionální
Formy komunikace při realizaci změn – počet sdělených informací, citlivý přístup na reakce pracovníků.	+	emocionální
Vhodnost kompetencí pracovníka pro práci v jiné organizaci.	–	trvající
Odměny, které pracovník ztratí při odchodu z organizace.	+	trvající
Být v roli živitele.	+	trvající
Úroveň internalizace pravidel spolupráce: plnění závazků vůči jiným lidem.	+	normativní
Soulad hodnot organizace s individuálními hodnotami a s hodnotami, které jsou typické pro danou kulturu.	+	normativní

Zdroj: Horváthová (2016)

2.2.1 Odměňování a benefity

Odměňování a benefity jsou nedílnou složkou řízení lidských zdrojů a jejich spravedlnost a poskytování může být i faktorem budování loajality. Je však nutné poznamenat, že odměňování a benefity nelze chápat jen v úzkém zaměření na finanční oblast.

„V moderním řízení či rozvoji lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a zaměstnanecké benefity. Účel systému odměňování včetně benefitů spočívá ve vylepšování výkonu každého pracovníka prostřednictvím aplikací

účinných motivačně hodnotících metod. Systém odměňování musí vycházet ze strategie firmy a podporovat všechny klíčové prvky. Vychází ze vzájemně propojené politiky odměňování, procesů a praktických postupů.“ (Vnoučková, 2014: 191)

Organizace postupují podle svých motivačních priorit. Ty jsou dány tím, že různé motivační faktory je možné v různých společnostech (a dokonce i na různých pracovištích v jedné společnosti) uplatnit v rozdílné míře. Vše záleží nejen na povaze a podmínkách dané, konkrétní, práce, ale také na převažujících individuálních potřebách zaměstnanců. Dále také záleží na tom, do jaké míry byly naplněny potřeby, o které se motivační priority opírají. To proto, že s rostoucí mírou uspokojení potřeb postupně klesá motivační účinek (Urban, 2017).

Přitom na benefity existuje rozdílný pohled. Někteří autoři preferují poskytování benefitů a tvrdí, že mají stimulující účinek ve smyslu zvýšení spokojenosti zaměstnanců a také jejich udržení. Někteří zdůrazňují i sociální odpovědnost firmy, v jejímž rámci by měly být benefity poskytovány na stravování, další vzdělávání, zdravotní péči a udržování fyzické kondice zaměstnanců. Existuje však i názor, že benefity by měly být poskytovány zejména cenným a talentovaným zaměstnancům (Vnoučková, 2014).

Celý systém odměňování pracovníků by měl plnit následující požadavky (Kociánová, 2010):

- Přilákat dostatečný počet kvalitních pracovníků.
- Stabilizovat žádoucí pracovníky.
- Odměňovat za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, ale také zkušenosti a schopnosti.
- Napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
- Být racionální, odpovídající možnostem společnosti.
- Být akceptován zaměstnanci.
- Měl by hrát pozitivní roli v motivování zaměstnanců.
- Být v souladu s právními normami.
- Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností zaměstnanců.
- Postaven tak, aby mohly být náklady práce kontrolovány s ohledem na ostatní náklady společnosti a s ohledem na její příjmy.

Celý systém je pak možné rozdělit do několika složek (Kociánová, 2010):

- Základní peněžní odměna a její dodatečné složky (pevné a pohyblivé mzdy a platy).
- Zaměstnanecké výhody (benefity).
- Nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch atd.).
- Procesy řízení pracovního výkonu.

Jiní rozdělují motivační faktory organizace do čtyř základních skupin, které jsou členěny podle potřeb, které dané pracoviště nabízí a míry ve které byly potřeby uspokojeny (Urban, 2017):

- První skupina – obsahuje faktory, které na daném pracovišti využít lze, ale jejich působení bylo do značné míry vyčerpáno. Tyto faktory i nadále působí, ale jejich význam pro růst výkonu již není rozhodující. Lze sem zařadit například prémie či bonusy, které mohou zaměstnanci svým výkonem získat a využívají toho. Další zvyšování odměn v tomto ohledu k vyšším výkonům již nepovede.
- Druhá skupina – jde o faktory, které na pracovišti je možné využít, ale dosud potřeby nenaplnily. Z hlediska růstu výkonu jsou tyt faktory prioritou a investice do nich přináší nejvyšší efekty. Příkladem může být rozsah pravomocí, či poskytnutí příležitostí ke kariérnímu postupu. Dále možné sem zařadit i zlepšení komunikace a informovanosti zaměstnanců atd.
- Třetí skupina – zahrnuje motivační faktory, které na daném pracovišti mají minimální význam, a u těchto faktorů navíc existuje vysoké naplnění potřeb, popřípadě není o uspokojování těchto potřeb zájem. Může se jednat o takové faktory, které jsou sice bohaté, ale zaměstnanci nevyužívané. Na výkonnost ani spokojenost takové faktory nemají vliv. V tomto ohledu se dokonce prokázalo, že „pokud benefity poskytovány jsou, ale nejsou vyhovující, působí to více škody na spokojenost zaměstnanců, než pokud poskytovány nejsou vůbec. V tomto případě se projevily benefity jako (podle členění Herzbergovy dvoufaktorové teorie) hygienické faktory (satisfaktory). Nemohou tedy zaměstnance dodatečně motivovat, protože zaměstnanec je očekává jako běžnou věc.“ (Vnoučková, 2014: 199)
- Čtvrtá skupina – je tvořena těmi motivačními faktory, jejichž možnost využití je zatím omezená, popřípadě nákladná a současně je pociťován nízký stupeň uspokojení odpovídajících potřeb. Výdaje u této skupiny potřeb jsou oprávněné, jen

pokud byl již vyčerpán potenciál ostatních motivačních faktorů. (Příkladem v této skupině může být pracovní jistota).

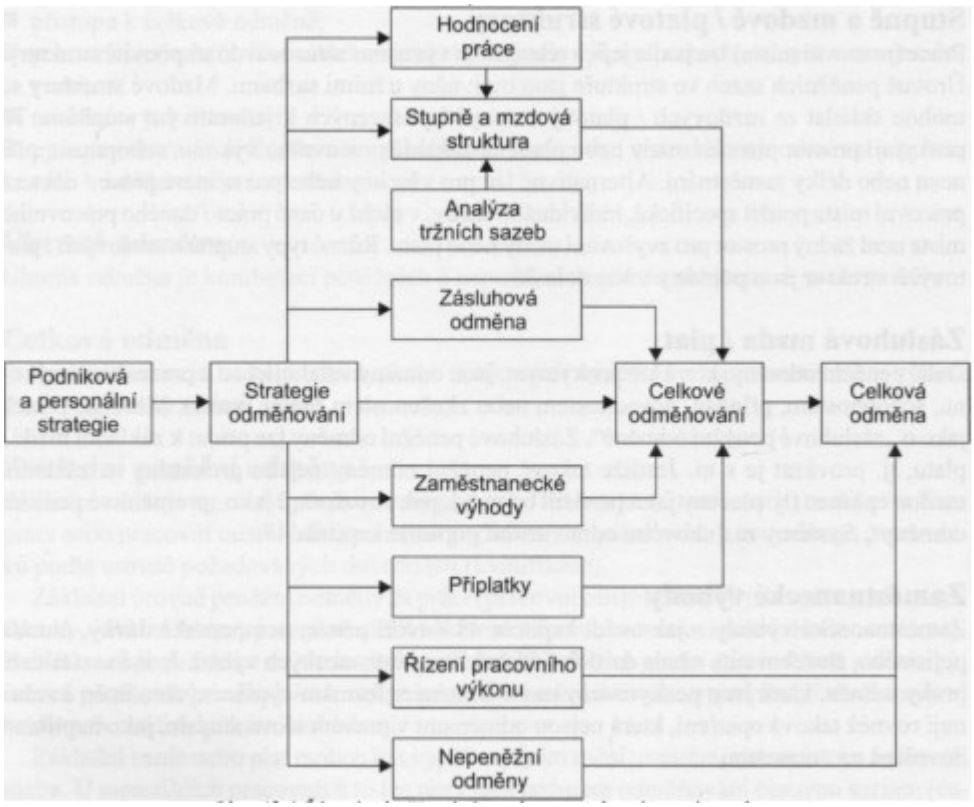
V každém případě je dobré mít na paměti, že zaměstnanci jsou velmi rozdílní, a ukazuje se, že jsou zejména nespokojeni s plošným přidělováním benefitů. Pro takovou situaci je řešením individuální program, například i u nás se již rozšiřující „Cafeteria systém“. Souběžně je však potřeba zachovat potřebu odlišení zaměstnanců, která pomáhá zaměstnavatelům dosáhnout vyšší spokojenosti zaměstnanců a také vyšší motivace. Platí také, že zaměstnavatel potřebuje pracovníky rozlišit dle jejich postavení a „talentu“ tak, aby bylo dosaženo „spravedlnosti“ (Vnoučková, 2014).

Jako souhrn teoretických východisek lze uvést axiomy o formách prospěchu (Vnoučková, 2014):

- Významnost objektivních, hmatatelných forem (benefitů) je vyšší než subjektivních, nehmatatelných.
- Významnost formy prospěchu, kterou preferují početnější zájmové skupiny je vyšší než ty s menší podporou.
- Významnější formy prospěchu jsou ty, které jsou kvantitativně měřitelné.

Obecně celkové vzájemné vztahy mezi strategií odměňování a jednotlivými složkami mzdy ukazuje obrázek 5.

OBRÁZEK 5: ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ, PRVKY A JEJICH VZÁJEMNÉ VZTAHY



Zdroj: Armstrong (2007)

Je vhodné poznamenat, že mezi nepeněžní odměny je možné zařadit například možnost vzdělávání, osobního růstu, propracovaný kariérní systém, přítomnost firemní školky na pracovišti a další. Skutečná síla organizace plyne z toho, pokud umí vhodně kombinovat relační a transakční odměny. Relační odměnou je odměna peněžní, tedy plat, zásluhová odměna, finanční bonusy, akcie, podíly na zisku a podobně, ale také a zaměstnanecké výhody v podobě důchodů, dovolené či zdravotní péče. Transakční odměnou jsou myšleny benefity v podobě vzdělávání a rozvoje (vzdělávání na pracovišti, řízení pracovního výkonu, rozvoj kariéry…) a v podobě vhodného pracovního prostředí (styl a kvalita vedení, právo se vyjádřit, uznání, kvalita pracovního života atd.) (Armstrong, 2007).

Zajímavý může být vývoj poskytovaných benefitů zaměstnancům. Zatímco v roce 2010 byla trojice nejoblíbenějších benefitů mobilní telefon, stravenky a služební automobil, v roce 2013 to myl mobilní telefon, vzdělávání a stravenky na stejné pozici s pitným režimem (Peníze.cz, on-line). Rok 2015 pak přinesl v nejoblíbenějších benefitech pro

zaměstnance další změnu – mobilní telefon, vzdělávání a pitný režim (NN, on-line). „Nabídka zaměstnaneckých benefitů zaznamenala za posledních pět let posun od hmotných výhod k dlouhodobé podpoře zaměstnanců. Skokanem pětiletí jsou pojistné produkty – životní pojištění vzrostlo o 21procentních bodů, příspěvek na spoření na penzi o 17procentních bodů. Podle výzkumu NN pojišťovny a penzijní společnosti a Svazu průmyslu a dopravy naopak již několik let klesá zájem o stravenky.“ (NN, on-line)

Rok 2017 ukázal, že stravenky zaměstnanci považují za standard, nikoli benefit. V tomto roce byl mezi zaměstnanci zájem o 13. plat, příspěvky na bydlení a služební vůz i k soukromým účelům a ukazoval se i růst zájmu o osobního kouče. V tomto roce také z žebříčku žádaných benefitů, u kterých poptávka převyšuje nabídku, vypadlo jazykové vzdělávání či home office. Předpokládalo se, že to není proto, že by o tyto benefity ztratili zaměstnanci zájem, spíš je většina zaměstnavatelů zavedla (Grafton, on-line).

Lze očekávat, že současná situace se systémem žádaných benefitů pohne ještě více. Již v srpnu roku 2020 uvedl portál HR news informace o firmě SAP Services, která mění systém benefitů a vzhledem k zájmu o zdravotní benefity nabízí jako benefit očkování proti chřipce, plnou náhradu mzdy v době pracovní neschopnosti až po dobu 2 týdnů či mobilní aplikaci pro pohybové aktivity. Na konci roku 2020 pak uvedla také ČTK, že se poptávka po benefitech změnila. Vzhledem k tomu, že minimálně třetina lidí přešla alespoň částečně na home office, projevuje se poptávka po benefitech v podobě příspěvku na mobilní telefon nebo pracovní notebook a příspěvku na internet. Mezi další nové benefity, které personalisté zvažují, patří on-line vzdělávání, náhrada stravenek, příspěvky na donáškové stravovací služby nebo příspěvek na virtuálního asistenta. Jde také o to, že dosavadní příspěvky zaměstnavatelů na sport, kulturu, vzdělávací kurzy nebo vouchery na týmové obědy atd. v roce 2020 nemohli zaměstnanci využít a řada z nich očekává, že jim tyto nevyužité výhody zaměstnavatelé nahradí (ČTK, on-line).

2.3 Generační rozdíly a řízení lidských zdrojů

Generační rozdíly a loajalita zaměstnanců jsou poměrně zajímavým tématem, protože mají významný vliv na způsob práce, na řízení lidských zdrojů, na vzájemnou kompatibilitu pracovních týmů i na způsoby odměňování.

V současné době je možné v pracovním procesu potkat čtyři skupiny generací. Jedná se o skupinu takzvaných „Baby boomers“, tedy osob narozených v letech 1946–1967, Skupinu takzvaných „Husákových dětí“ narozených v letech 1968-1982, skupinu Mileniálů narozených 1983-1997 a skupinu generace Z narozenou po roce 1998 (Dřímalka, 2020). Literatura však generace popisuje i jinými názvy a jinými časovými úseky, které jednotlivé generace vymezují. Obvyklé je ještě vymezení především pomocí písmen (Horváthová, 2016):

- Baby Boomers – 1946–1964. Označovaní také jako „šťastná generace“. Řada těchto lidí chce pracovat i v důchodovém věku nejen pro finanční zajištění, ale také pro samotnou radost z práce či pro potřebu přátelství nebo pro strach z odchodu do důchodu. Tato generce oceňuje osobní růst, potřebu jejich práce a to, že jsou součástí týmu. Organizaci jsou věrní a zavázaní. Motivuje je týmová práce a pocit odpovědnosti. Odměňováni chtějí být za svoji pracovní morálku a za dlouhé hodiny, které v práci tráví.
- Generace X–1965–1981. V zaměstnání se jedná o loajální generaci, trochu pasivní. Má zájem učit se novým dovednostem a být stále dobře zaměstnatelnou osobou. Tato generace preferuje nezávislý styl práce, má ráda své jistoty a nevyhledává změny. Práce je pro ni nejdůležitější položkou, někdy i před rodinou. Pracuje klidně 12 hodin denně, přesčasy považuje za normální součást zaměstnání. Tato generace není zvyklá diskutovat s nadřízeným o svém soukromí, nevyhledává konflikty. Známa je tato generace svým pesimistickým náhledem na svět. Jedná se o osoby, které mají potřebu cítit se dobře, mít úspěch, být stále on-line a připraveni komunikovat, neboť tím získávají pocit, že se tím více přibližují svým dětem. Jedná se o skupinu, která nejvíce cestuje. „Co se týče oblasti práce, 65 % příslušníků této generace v současnosti pracuje na plný úvazek, stejně jako 70 % jejich partnerek/ partnerů. Většina respondentů tedy žije v domácnosti se dvěma příjmy. Téměř čtvrtina z nich zastává v zaměstnání vyšší pozice, včetně výkonných a manažerských pozic. Průměrně pracují respondenti u svého současného zaměstnavatele devět let.“ (Horváthová, 2016: 135)
- Generace Y–1982–1995. Také označovaní jako Mileniálové, generace „next“, „echo boomers“, „iGenertion“ a další. Jedná se o vysoce ambiciózní jedince. Pokládají za důležité mít práci plnou výzev. Vyžadují vyšší životní úroveň, cítí větší zodpovědnost za svoji sociální jistotu a kladou důraz na osobní uplatnění. Do

popředí se však dostává i osobní život, zvláště partnerské a rodinné vztahy. Pracují efektivně, flexibilně a současně si umí udělat čas na své koníčky, sport či relaxaci. Preferují zdraví a zvládají své povinnosti a zájmy ve flexibilním režimu. Nabízejí mnoho nápadů a inovací a záleží jim na realizaci těchto nápadů. Pro osobní rozvoj preferují individuální přístup, oslovuje je například koučink. Největší motivací je pro ně práce, která je baví. Chybí jim však „tah na branku“, tedy schopnost podávat výkon po delší časový úsek a dosáhnout předem stanoveného cíle. Pokud zaměstnavatel vyjde vstříc potřebě skloubit pracovní a soukromý čas, získá loajální a flexibilní pracovníky. Tato generace si velmi cení dlouhodobého vzdělávání a očekává smysluplnost vykonávané práce. Zástupci této generace se nebojí studovat více škol najednou, ale cítí potřebu doplnit si získané poznatky praxí. Generaci charakterizuje také vysoká digitální gramotnost. Preferuje pracovat v týmech, využívat moderní technologie, pracovat ve svém vlastním prostředí (home office) a vlastním způsobem (částečné úvazky, sdílení místa a podobně). Komunikují globálně a fungují interkulturálně.

- Generace Z–1996–2010. Generace narozená v digitálním světě, ve kterém tráví hodně času. Všechno fotografují. Nejsou loajální, staré instituce považují za zbytečné. Jsou velkými individualisty. Příliš rychle tato generace dospívá a velmi rychle se specializuje – ve svém oboru vyniká a nic jiného pro ni neexistuje. Věří ve svoji schopnost vyřešit každý problém po svém. Sebevědomí, se sklony k netrpělivosti a sebestřednosti. Od dětství se učí anglicky, dokážou velmi efektivně analyzovat informace a přikládají hodnotu spíše rychlosti než přesnosti. Konzumně zaměření s malými ambicemi. Více než názoru starších si cení názoru přátel. Jejich pozornost rychle opadá, není zájem číst tištěné materiály včetně knih.
- Generace Alfa – 2011–2025. Nová generace považující internet za svůj mozek. Chce rychle uspokojit své potřeby. Netrpělivá, bez schopnosti hlubšího myšlení. Pravděpodobně bude tato generace vzdělanější, než generace Z. S učením začne dříve a skončí později. Předpokládá se vysoká pracovní fluktuace, pokud zaměstnavatel nenabídne odpovídající podmínky.

Vzhledem k tomu, že dnešní doba je charakteristická významným zapojením technologií, včetně jejich používání v pracovním procesu, je možné zmíněné generace charakterizovat i pomocí jejich digitálních dovedností (Dřímalka, 2020):

- Baby Boomers: Preferují ke komunikaci telefon a osobní jednání. On-line jednání volí jen ve výjimečných případech.
- Generace X: Používá pro komunikaci telefon, SMS a e-mail. Jednání vede čím dál častěji on-line.
- Generace Y: Pro komunikaci preferuje telefon, SMS, e-mail a sociální sítě. Jednání vede on-line.
- Generace Z: Pro komunikaci používá sociální sítě a messaging. Jednání vede nejraději on-line, hlavně bez nutnosti osobního kontaktu.

3 Trendy řízení kariéry

Fáze kariéry zaměstnance lze popsat různým způsobem. Příkladem může být kariéra v pěti fázích (Cejthamr, 2010):

- Fáze vstupu do povolání. Zaměstnanec vstupuje nově na pracovní trh. V zaměstnání se snaží adaptovat a stát se efektivní součástí organizace. Osvojuje se pracovní návyky a postupy a také si zvyká pracovat se zpětnou vazbou. Zaměstnanec se začíná sžívat s kulturou organizace a začíná se učit sociálním normám v pracovním prostředí.
- Raná fáze kariéry. Začíná úspěšnou adaptací zaměstnance. Je to období dalšího rozvoje, kdy se zaměstnanec snaží dosáhnout vyšší a odpovědnější pracovní pozice.
- Fáze plného členství. V této fázi zaměstnanec dostává složitější pracovní úkoly, popřípadě začíná získávat první manažerské zkušenosti. Zaměstnanec rozvíjí potřebné kompetence a rozhoduje se o cestě svého budoucího zaměření, tedy zda se jeho kariéra bude do budoucna ubírat spíše směrem manažera nebo raději specialisty.
- Stabilní fáze. Jedná se o jistou fázi bilance. Nejen, že zaměstnanec věnuje schopnosti i řešení osobních a rodinných záležitostí, ale také bilancuje svůj pracovní život a to, nakolik ho práce uspokojuje. Tato fáze je považována za poslední, ve které lze úspěšně změnit obor a je tedy čas tak případně učinit.
- Pozdější fáze. Fáze závěrečná, spojená s přípravou na ukončení produktivního života a na odchod do důchodu. Takový zaměstnanec se může stát koučem nebo mentorem a předávat své zkušenosti mladším kolegům.

Základní metodou plánování kariéry jedince je rozvojový plán, který vzniká na základě dohody o rozvoji mezi nadřízeným, hodnoceným zaměstnancem a personalistou (Hroník, 2007). V tomto ohledu lze vývoj charakterizovat tak, že „během 80. a 90. let minulého století byly populární různé kariérové mapy a typologie. Tak jako pozorujeme odklon od teorie vlastností (rysů) ke kompetencím, analogicky můžeme pozorovat odklon od determinujícího pojetí kariéry k pojetí kariéry založenému na otevřeném a adaptivním systému. Determinující přístup se snaží určit na mnoho let dopředu směr kariéry a drží se určitých stereotypů (např. finanční manažer jako nevztahový, spíše introvertovanější typ s výraznou převahou analytického myšlení nad intuitivním).“ (Hroník, 2007, s. 99)

Pojem kompetence je v oblasti vzdělávání a řízení lidských zdrojů podle Průchy a Vetešky (2014) jednoznačně „upřednostňován před jakýmikoli jinými pojmy (dovednosti, způsobilost, schopnosti apod.), a to s ohledem na kompatibilitu pojmů v mezinárodním, především evropském měřítku a také proto, že svým rozsahem jako jediný ze zavedených pojmů pokrývá jak vědomosti, dovednosti, schopnosti, tak i postoje a hodnoty, jejichž specifické kombinace v daném kontextu umožňují kompetentní výkon, k němuž termín kompetence odkazuje a směřuje“ (Průcha a Veteška, 2014, s. 157-158).

Pojem kompetence můžeme tedy v tomto kontextu, ve shodě s citovanými autory, definovat jako „jedinečnou schopnost jedince úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů. Jednotlivé (dílčí) kompetence se pak utvářejí a zdokonalují v procesu celoživotního učení, vycházejí z osobních zkušeností, které zásadním způsobem ovlivňují jednání a chování jedince. Využití kompetencí (v reálném životě) je značně individuální, projevuje se vždy v konkrétním kontextu zvládání různých úkolů, činností a životních situací. Mnohdy je spojené s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost. Jedinci umožňují osobní i profesní rozvoj a naplnění jeho životních aspirací“. (Veteška a Tureckiová, 2020, s. 27).

Talent management jako nástroj pro podporu a rozvoj talentovaných si přímo říká o teoretický koncept a metodologii. Velmi důležitou součástí talent managementu je rozvoj talentovaných. V rámci rozvoje talentovaných se pak využívají především metody vzdělávání a osobního rozvoje. Těmito metodami se zabývá především personální andragogika.

Vzdělávání je signifikantním a nosným konceptem talent managementu a andragogika by zde měla sehrát roli nejen teoretického zázemí, ale i praktických aplikací (Kursch, 2016). Další důležitou roli by měla hrát při výchově a vzdělávání specialistů, andragogů, personalistů zaměřených na tvorbu programů talent managementu. Kursch (2016) si klade otázky „jaká je role vedení či personalisty v organizacích při pomoci se vyvarovat takových faktorů, které negativně ovlivňují rozvoj a podporu talentovaných jedinců?“ Především by to mělo být nastavení vhodného programu „talent managementu“, monitorování situace talentů v organizaci, práce s vedoucími pracovníky, jejich edukace v této oblasti a přínosná pomoc v oblasti identifikace talentovaných jedinců (Kursch, 2016; Kursch a Veteška, 2019).

V rámci přístupu zvyšování kompetencí je výhodné rozlišovat mezi kompetencemi prahovými (tedy těmi, které představují základní schopnosti k výkonu práce) a kompetencemi výkonnostními (tedy těmi, které jsou vázané na dosahování výkonnosti). Příkladem propracované soustavy kompetencí může být tato soustava (Hroník, 2007):

- Orientace na úspěch/výsledky – schopnost stanovovat si a plnit náročné cíle, vytvářet si vlastní náročné parametry dokonalosti a neustále hledat cesty ke zlepšování pracovní výkonnosti.
- Orientace na podnikavost – schopnost soustavně vyhledávat příležitosti pro podnik a podnikání, schopnost těmto příležitostem porozumět a chápat priority podniku.
- Efektivní komunikace – schopnost jasné a přesvědčivé verbální komunikace
- Orientace na zákazníka – péče o zjišťování požadavků zákazníků a snaha o naplnění či překonání jejich přání, potřeb a očekávání.
- Vzdělávání a rozvoj – přání a schopnost starat se o členy svého týmu za pomoci zpětné vazby, podpory, povzbuzování a koučování.
- Flexibilita – schopnost adaptovat se, efektivně pracovat v různých situacích a efektivně plnit rozmanité úkoly.
- Vedení lidí – schopnost inspirovat ostatní tak, aby ze sebe vydali vše nejlepší a dosahovali nejlepších výsledků. Schopnost udržovat efektivní vztahy.
- Plánování – schopnost rozhodovat o orientaci kroků, zajištění zdrojů potřebných k jejich naplnění a schopnost zpracovat harmonogram práce, který je potřeba d dosažení cílových výsledků.
- Řešení problémů – schopnost analyzovat situace, diagnostikovat problémy a navrhovat optimální a přijatelná řešení.
- Týmová práce – schopnost spolupráce a flexibility, pochopení vlastní role jako člena týmu.
- Sdílení znalostí – tendence sdílet své znalosti s ostatními zaměstnanci společnosti.

Každý zaměstnanec, nebo skupina zaměstnanců přitom potřebuje jiné typy kompetencí. Je možné definovat klíčové kompetence, které jsou potřebné pro všechny zaměstnance, ale pak také vyčlenit kompetence nutné pro určité týmy nebo kompetence funkční, ideální například pro obchod či marketing atd. (Hroník, 2007).

Jak uvádějí Kursch a Veteška (2019) ve své výzkumné studii, využívání talent managementu v České republice se odvíjí v závislosti na velikosti a formě organizací. Na reprezentativním vzorku 301 organizací, které se systematicky věnují talentovaným pracovníkům, bylo zjišťováno, zda používání talent managementu závisí na velikosti organizací a zda má na jeho aplikaci vliv forma organizace. Studie, kterou publikovali v roce 2019, je dílčí částí rozsáhlého výzkumu, zabývajícího se efektivitou metod talent managementu. Přináší konkrétní výsledky vztahující se k využití talent managementu v malých, středních a velkých soukromých organizací a veřejných organizací. Výsledkem je zjištění závislosti mezi velikostí, formou organizace a využíváním talent managementu. Studie zahrnuje celou škálu organizací, a to včetně veřejných organizací, které jsou ve většině současných výzkumů opomíjeny (Kursch a Veteška, 2019).

Závěry další studie citovaných autorů vypovídají o využití metody CGS (Characteristics of Giftedness Scale) a jejím potenciálu stát se klíčovou metodou při identifikaci a screeningu talentovaných jedinců ve velkých firmách. Může se tak stát do budoucna alternativou poměrně drahým assessment centrům v oblasti hledání talentů uvnitř organizace nebo být jejich vhodným doplňkem (Kursch a Veteška, 2016).

4 Metodologický rámec realizovaného výzkumu

Plánovaný výzkum je zaměřen na zaměstnance sítě lékáren XY[1]. Realizovat výzkum mezi zaměstnanci stejné firmy a stejného stylu řízení tvoří vzorek respondentů homogenním, jelikož celý zkoumaný vzorek má shodné vstupní podmínky a jednotný styl řízení.

4.1 Zdůvodnění významnosti a východiska výzkumu

Loajalita zaměstnanců je pro firmu významným přínosem, jelikož šetří zdroje určené na opakované hledání nových zaměstnanců i na jejich zaškolování. Ve vztahu k zákazníkům je takový zaměstnanec i přínosem ve smyslu tvorby osobního vztahu se zákazníky a přeneseně je také tedy zárukou spokojených a vracejících se klientů. Přitom loajalita a oddanost pracovníků je pro tyto jedince i motivačním faktorem k dosažení vyšší produktivity práce.

Předmětem výzkumu je prokázat případný vztah mezi loajalitou pracovníků ve farmacii a jejich hodnocením a odměňováním. Tyto poznatky by mohly udržet a motivovat i další zaměstnance a mohly by vést k efektivnímu řízení lidských zdrojů ve sledovaném segmentu – tedy v oblasti provozování lékáren.

Realizovaný kvalitativní průzkum pomáhá nalézt ty aspekty udržení loajality a spokojenosti, které mohou být strategickým řízením rozvíjeny a upevňovány v takto profesně vyhraněném odvětví.

4.2 Použité metody výzkumu

Výzkum bude realizován prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci lékáren. Součástí šetření by měla být zjišťována nejen loajalita k současnému zaměstnavateli, ale také množství předchozích pracovních zkušeností, obecná tendence k dlouhodobým pracovním vztahům a případně i důvody, které vedly ke změně zaměstnání. Celkově by měl průzkum poskytnout dostatečné kvalitativní výstupy k posouzení optimální strategie práce s lidskými zdroji s cílem udržet zájem a motivaci pro práci v jedné společnosti.

[1] Ve výzkumném šetření bylo použito obecné označení lékárna „XY“ či lékárny „XY“. Tento postup byl zvolen jednak z hlediska etiky výzkumu, kdy bylo respondentům přislíbeno anonymní dotazování a zároveň z hlediska obchodního a know-how sledované organizace.

Celkový výzkum je koncipován jako smíšený, tj. kombinace kvalitativních a kvantitativních metod (tzv. smíšený design). Podle Průchy (2014) se v současné metodologii sociálních věd se rozlišují tři základní paradigmata: kvantitativní výzkum; kvalitativní výzkum; smíšený výzkum. V tomto každém paradigmatu se využívají jednak některé metody společné, jednak některé metody specifické jen pro dané paradigma.

V předloženém výzkumu je použito dotazníkové šetření jako kvantitativní metoda. Toto šetření je doplněno o strategie společnosti a o rozhodování na manažerské úrovni, čímž je vytvořen jednotný pohled na problematiku. Je samozřejmé, a očekává se, že pohledy obou stran pracovního vztahu, tedy zaměstnanců i zaměstnavatele, budou v některých segmentech odlišné. Cílem je však dojít k oboustranně přijatelnému kompromisu, který bude funkční, případně optimalizován v souladu se strategií organizace.

Dále byly využity rozhovory jako kvalitativní metoda. Kvalitativní část tohoto výzkumu lze charakterizovat jako „nenumerické šetření a interpretace sociální reality“ (Reichel, 2009, s. 40). Dále je možné o tomto typu výzkumů říct, že je pro něj charakteristické to, že nepracuje s měřitelnými charakteristikami. Tento typ šetření se snaží na sledovaný fenomén nahlížet z pohledu jeho autentického prostředí a vytvořit jeho obraz v co nejkomplexnější podobě, a to včetně jeho vztahů s dalšími aspekty (Reichel, 2009). Základní metody kvalitativních výzkumů obecně shrnuje tabulka 2.

TABULKA 2: VLASTNOSTI ZÁKLADNÍCH METOD KVALITATIVNÍHO PŘÍSTUPU

METODA	VLASTNOST	VÝHODA
Pozorování	Delší období kontaktu	Pochopení subkultury
Texty a dokumenty	Rozbor významu, organizace a použití	Teoretické porozumění
Interview	Relativně nestrukturované	Porozumět zkušenosti
Audio a videozáznamy	Přehled transkripce přirozených interakcí	Porozumění průběhu interakcí

Zdroj: Hendl (2005, s. 48)

Z pohledu použitých metod budou použity následující metody:

- Metoda studia textů a dokumentů – v tomto případě ji bude zahrnovat nejen studium interních dokumentů, ale také studium materiálu externích z veřejně dostupných zdrojů.
- Dotazníkové šetření
- Rozhovory s respondenty, které vhodně doplňovali dotazníkové šetření

Z obecného pohledu přípravy výzkumu je stěžejní definovat kromě použitých metod, také metodologii výzkumu. Jde o „vědní disciplínu, která zkoumá a popisuje plánování, organizaci a realizaci výzkumu včetně vyhodnocení výzkumných dat. Popisuje tedy více než jen výzkumné metody.“ (Lindnerová, 2016, s. 9)

Proces realizovaného výzkumu (dále též užívaný pojem „průzkum“) lze takto popsat pomocí tří kroků, které jsou jednotlivými fázemi výzkumné práce:

1) **plánování výzkumu** – V této fázi byly ve fázi plánování shromažďovány materiály, které mohou výzkum podpořit (souhrn aktuálně poskytovaných benefitů, souhrn statistických údajů o zaměstnancích sledovaného podniku a podobně) a samozřejmě byly také připravovány dotazníky a byla zajišťována jejich distribuce. Dotazníky byly sestaveny jako jednotné – každý účastník výzkumu tedy obdrží stejný dotazníkový list. Jednotlivé otázky dotazníku se snaží kopírovat teoretické poznatky tak, jak je představila teoretická část této práce.

   Dotazníky jsou složeny z uzavřených i otevřených otázek tak, aby bylo možné získat i informace, které nejsou předpřipraveny, ale naopak pochází přímo z mysli oslovených osob a kopírují tak plně jejich názory a postoje.

   Plné znění dotazníků je uvedeno v příloze této práce (Příloha A).

   Samotnou realizaci distribuce dotazníků autor práce naplánoval prostřednictvím emailu, což je založeno na osobních pracovních kontaktech. Obeslány byly veškeré lékárny XY s pokyny předat dotazníky k vyplnění zaměstnancům a umožnit následně jejich anonymizovaný sběr.

   Vyhodnocení tedy bude probíhat z fyzických materiálů, které se autorovi práce vrátí. V této fázi přípravy práce také byl stanovený výzkumný problém: Jaká je loajalita pracovníků ve farmacii ve vazbě na hodnocení a obměňování v organizaci XY? Dále byly definovány výzkumné otázky, podle kterých byly sestavovány

dotazníkové otázky tak, aby bylo možné po vyhodnocení dotazníkového šetření výzkumné otázky uspokojivě zodpovědět:

1. **Lze říct, že jsou zaměstnanci lékáren XY spokojení?**
2. **Lze definovat faktory směřující ke spokojenosti zaměstnanců?**
3. **Existují předpoklady dalšího zvyšování spokojenosti zaměstnanců, které nejsou založeny na finančních hlediscích?**

2) **použití výzkumných metod** – v této fázi výzkumu jsou fakticky využívány zvolené výzkumné metody. Probíhá faktický sběr dat dotazníkového šetření a probíhá také vyhodnocování a sumarizace dalších podkladů.
3) **vyhodnocování a interpretace získaných dat** – tímto krokem se podrobně zabývají následující kapitoly. Pro základní shrnutí je v tomto bodě možné konstatovat, že k vyhodnocení bylo postoupeno z jednotlivých zařízení celkem 56 dotazníků, které byly vyhodnocovány. Zároveň bylo realizováno celkem 10 rozhovorů, které měly za cíl potvrdit výsledky dotazového šetření a případně přinést nové informace ke zkoumané problematice.

4.3 Předmět výzkumu

Předmětem výzkumu jsou zaměstnanci lékáren XY, respektive jejich názory na spokojenost a loajalitu ke svému zaměstnavateli. Cílem šetření je nejen zjištění míry loajality k současnému zaměstnavateli, ale také množství předchozích pracovních zkušeností, obecná tendence k dlouhodobým pracovním vztahům a případně i důvody, které vedly ke změně zaměstnání. Celkově by měl průzkum poskytnout dostatečné kvalitativní výstupy k posouzení optimální strategie práce s lidskými zdroji s cílem udržet zájem a motivaci pro práci v jedné společnosti.

Lékárna XY byla založena po roce 2000. Původně se jednalo o jednu lékárnu, která fungovala v rámci Olomouckého kraje, a kromě lékárenské péče se zabývala zejména zásobováním zdravotnických zařízení jak léčivy, tak i zdravotnickým materiálem. Později se lékárna přestěhovala do přímého centra okresního města, aby byla dostupnější zákazníkům. O dva roky později přišel další růst – došlo na založení e-shopu a tedy k on-line rozšíření prodeje na celorepublikový trh. V dnešní době je zákazníkům k dispozici síť kamenných lékáren v devíti městech České republiky (on-line, 2021-2022).

Své poslání lékárna XY demonstruje svým prozákaznickým přístupem a orientací na potřeby širokého spektra zákazníků: „Našich zákazníků si velice vážíme a snažíme ke každému přistupovat individuálně, tak abychom byli schopni co nejlépe poradit a pomoci. Naše lékárny nabízí nejenom výdej léků na předpis, prodej volně prodejných léčiv a doplňků stravy, ale máme také jednu z největších nabídek značek dermokosmetiky, a to Nuxe, Avene, Klorane, A-derma, La Roche, Vichy, Cerave, Nobilis Tilia, Korres, Rene Furterer, Bioderma a Esthederm. Náš personál je proškolen a ochoten pomoci s čímkoliv. Jsme také blíž maminkám a jejich dětem díky nabídce mléčné výživy, vitamínů, doplňků za nízkou cenu. Poskytujeme poradenství v oblasti léčby cukrovky, plicních onemocnění, zvýšené hladiny cholesterolu, léčby obezity. Také pro pacienty s těmito nemocemi jsme blíž díky nabídce léčiv bez doplatku. Naše lékárny Vám dovezou Vaše zdravotnické pomůcky ve spádové oblasti k lékárně zcela zdarma.“ (on-line, příklad)

Dnes mají lékárny XY celkem 120 zaměstnanců (interní data lékárny XY). Je nutné definovat, že se jedná většinou o vysoce kvalifikované zaměstnance. „Lékárna je zařízení léčebné preventivní péče, kterému je vyhrazena příprava a výdej prostředků zdravotnické techniky.“ (Hartlová, 1996, s. 4)

Poskytovaná lékárenská péče je stanovena zákonem 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta. Tento zákon lékárenskou péči definuje jako obstarávání, přípravu, kontrolu, uchovávání a výdej léčiv, při kterém jsou podávány odborné informace nemocnému.

Vzhledem k tomu, že lékárny poskytují svým zákazníkům (mimo jiné) léčiva, a léky jsou definovány jako specifický druh „zboží, které je ze své podstaty nenahraditelné a občané mají právo na jejich dostupnost. Tato specifika kladou odpovědnost na stát jako regulátora, který musí omezovat potencionální negativní dopady těchto specifik a zabezpečovat bezproblémový chod trhu. K zabezpečení jsou třeba státní zásahy v oblasti ekonomické (cenová regulace), zdravotnické (státní garance kvality, bezpečnosti a účinnosti léčiv, registrace léčiv) a sociální (státní záruka minimálního přístupu občana ke zdravotní péči“ (Durdisová, 2005, s. 207), jsou na kladeny vysoké nároky na odbornost lékárníků. Každý lékárník musí být členem České lékárnické komory a je povinen dodržovat její vnitřní řády, etické normy atd.

5 Vyhodnocení realizovaného výzkumu

Lékárny XY mají v současné době 120 zaměstnanců. Je nutné definovat, že se jedná většinou o vysoce kvalifikované zaměstnance. Z hlediska vývoje v čase je možné uvést, že nejsou k dispozici přesné statistiky, nicméně v původních čtyřech nejstarších lékárnách je stále cca 80 % zaměstnanců, kteří pamatují jejich start a byli u těchto začátků. Fluktuace zaměstnanců je minimální. Za dobu provozu nejstarších lékáren se vyměnilo asi 20 % personálu. Nové pobočky jsou otevřené zhruba od dubna 2020, v tomto ohledu statistiky zatím nejsou k dispozici.

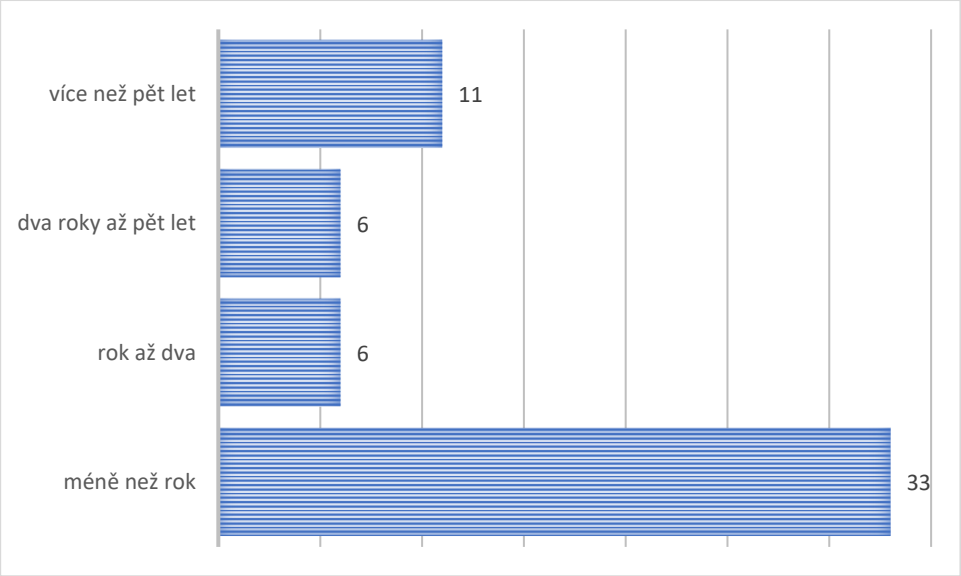
Firma realizuje výstupní pohovory, nicméně nejsou nikam zaznamenávány. Většina odchodů je převážně demografického charakteru – tedy jde o odchody do starobního důchodu, popřípadě na mateřské dovolené. Odchody ve smyslu ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele nejsou velmi časté, jedná se o faktické jednotky ročně.

Ze 120 zaměstnanců zodpovědělo zaslaný dotazník celkem 56. Jedná se o návratnost 46,6 %. Dotazníky byly distribuovány v letních měsících, na nízkou návratnost tak mohly mít vliv vybírané dovolené a nepřítomnost některých zaměstnanců na pracovištích.

Z respondentů výzkumu, kterých bylo 56 je možné vytvořit čtyři skupiny zaměstnanců, v závislosti na délce jejich praxe v pracovním poměru (graf 1). Převaha odpovědí zaměstnanců, kteří mají krátké pracovní zkušenosti (do jednoho roku zaměstnání) je dána především expanzí sítě lékáren, která v roce 2020 vedla k otevření dalších nových poboček. Noví zaměstnanci tak převažují ze zcela logických důvodů, které souvisí s růstem, nikoli fluktuací.

Vzhledem ke snaze anonymizovat data, nebyla vstupní otázka dále více zkoumána například dělením dle jednotlivých profesí (laborant, lékárník…). Pro úvodní přehled je plně dostačující stav respondentů tak, jak byl rozlišen, tedy do čtyř kategorií dle délky zaměstnání ve sledovaných lékárnách.

Graf 1: Respondenti výzkumu dle délky jejich pracovní praxe v Lékárnách XY

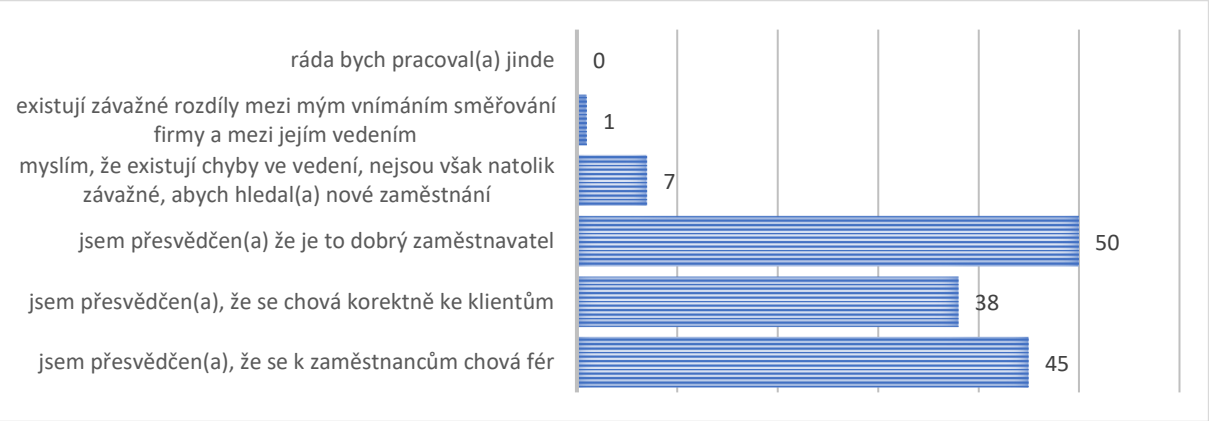


Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

5.1 Vztahy k zaměstnavateli a nadřízeným

Druhá otázka umožňovala více odpovědí. Zajímala se o osobní vztah k zaměstnavateli. Naprostá většina dotazovaných hodnotí svého zaměstnavatele kladně, a to hned v několika oblastech: je přesvědčena, že je to dobrý zaměstnavatel, že se chová fér k zaměstnancům a že se chová korektně ke klientům (graf 2).

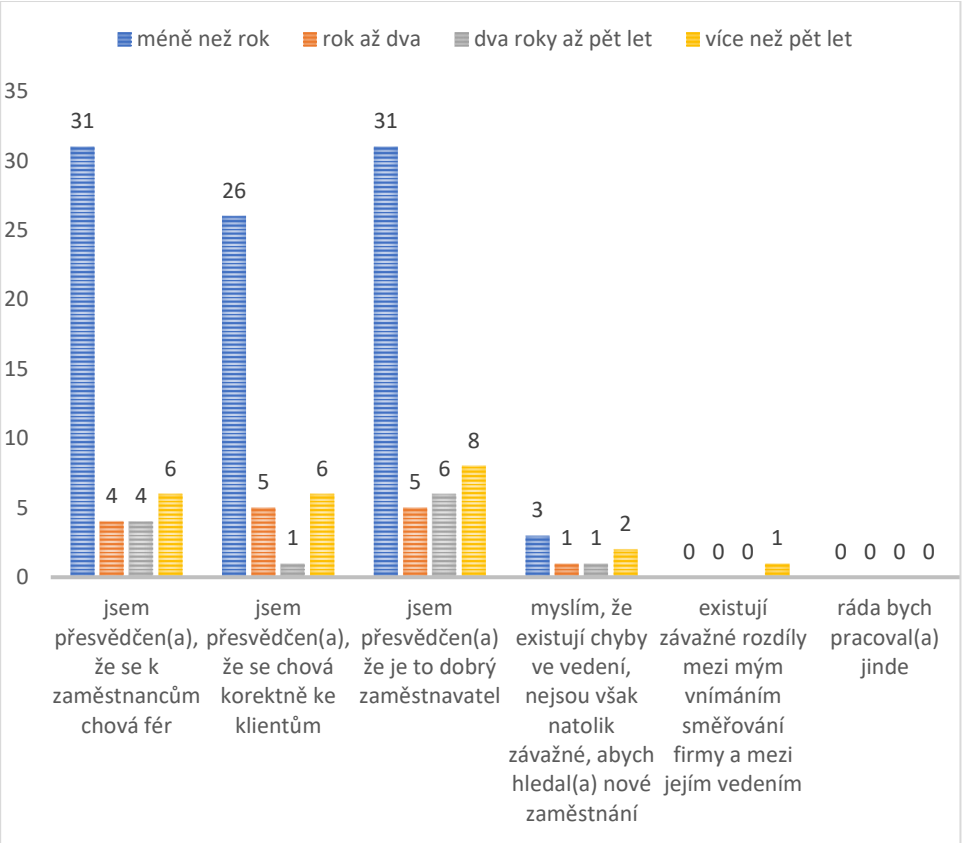
Graf 2: Odpověď na otázku č. 2 výzkumu: Jaký vztah máte ke svému zaměstnavateli?



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Při pohledu na vyjádření k otázce č. 2 optikou doby strávené v zaměstnání (graf 3) je patrné, že sdělené názory nevykazují odlišnost v závislosti na délce zaměstnání u sledovaného zaměstnavatele a tedy platí, že kladné názory na zaměstnavatele si zaměstnanci uchovávají bez vlivu doby trvajícího zaměstnání. Neplatí tedy například, že s rostoucí dobou zaměstnání zaměstnanci „prozřou“ a změní svůj původní, kladný, názor.

Graf 3: ODPOVĚĎ NA OTÁZKU Č. 2 VÝZKUMU: JAKÝ VZTAH MÁTE KE SVÉMU ZAMĚSTNAVATELI? (členění dle doby strávené v zaměstnání)



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

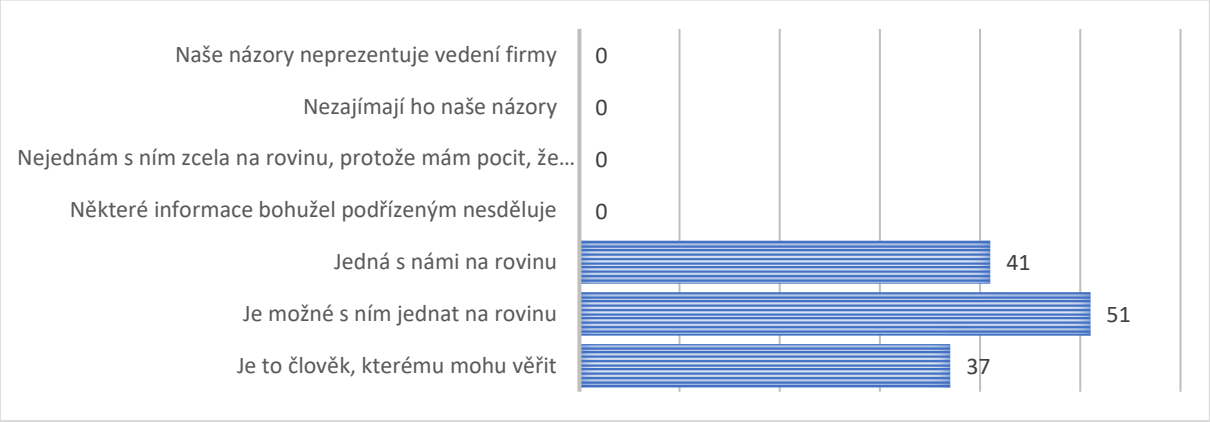
Dané odpovědi by bylo mohlo být zajímavé sledovat i z jiného úhlu pohledu, například z pohledu zaměstnanců, kteří od sledovaného zaměstnavatele odešli. To je možné například pomocí webových stránek, na kterých si zaměstnanci sdělují své zkušenosti. To je možné například na www.atmoskop.cz. Tento web „pomůže získat „zákulisní“ informace, když se někde ucházíte o práci a chcete zjistit, jak to tam skutečně chodí“ (Atmoskop, on-line). Web pracuje s hodnocením firem, jako zaměstnavatelů, které získává od zaměstnanců.

Pozitivní (ale i negativní hodnocení) lidé přidávají anonymně, ale Atmoskop ověřuje, zda v dané firmě lidé skutečně pracují či pracovali. Na Atmoskopu je možné se dozvědět, jak jsou zaměstnanci určité firmy spokojeni s výší příjmu, s kolegy, se zaměstnavatelem, s nadřízenými. Firma pracuje s myšlenkou, že každý někdy změní práci a bude rád za možnost přečíst si upřímné recenze. Uživatelé si tedy pomáhají navzájem (Atmoskop, online).

O společnosti lékárna XY však v době přípravy této práce (březen–listopad 2021) není na webu Atmoskop žádný záznam.

Nejbližší přímý vedoucí je často osobou, která zaměstnanci zprostředkovává kontakt s firmou a jejím řízením. Na něm často záleží, jak zaměstnanec firmu vnímá, jak ji hodnotí, a jak je v ní spokojen. Třetí otázka se tedy zajímala na vztah k přímému nadřízenému. Opět umožňovala i více odpovědí.

GRAF 4: ODPOVĚĎ NA OTÁZKU Č. 3 VÝZKUMU: JAK VNÍMÁTE SVÉHO PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO?



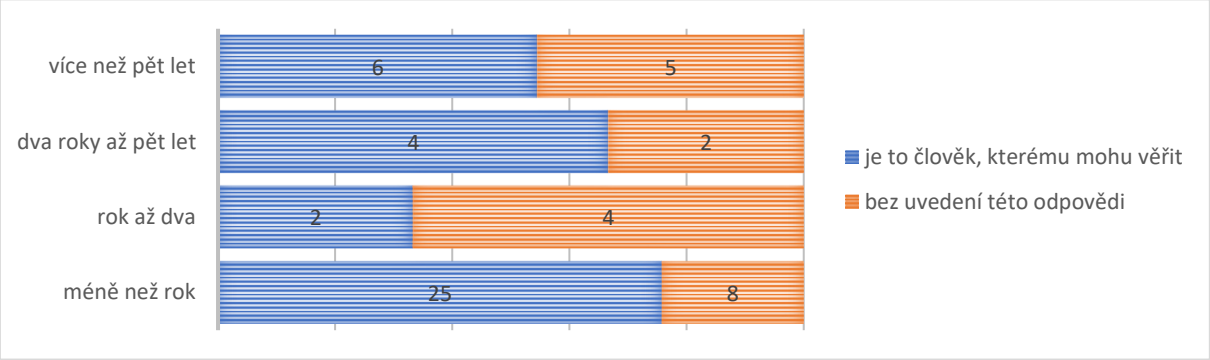
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Jak ukazuje graf 4, všichni zaměstnanci v různém stupni a v různých kombinacích odpovědí udávají, že jejich nadřízený je člověk, kterému mohou věřit, že je možné s ním jednat na rovinu a naopak, že i on se zaměstnanci jedná na rovinu. Jeden ze zaměstnanců do dotazníku dopsal, že se mu těžko situace hodnotí po tak krátké době v zaměstnání.

Vzhledem k tomu, že časové rozlišení eviduje jen zaměstnání trvající méně než jeden rok, lze těžko určit, jak krátkou dobu měl na mysli. Přesto tato osoba uvedla, že se domnívá, že je možné se svým nadřízeným jednat na rovinu a také, že se domnívá, že naopak jedná tento nadřízený na rovinu s ním.

V tomto stavu odpovědí nemá smysl hodnotit odpovědi ve vazbě na dobu strávenou v zaměstnání, jelikož by výsledky nepřinesly žádné nové informace. Nicméně nejméně osob uvedlo, že přímý nadřízený je člověk, kterému je možné věřit. Pokud tento výsledek bude zanesen do grafu, kde je 100% hodnota všech respondentů, pak je vidět, že nejméně důvěryhodný je přímý nadřízený pro osoby, které jsou u sledovaného zaměstnavatele zaměstnány rok, až dva. Nejvíce svému nadřízenému pak důvěřují osoby, které jsou u sledovaného zaměstnavatele zaměstnány krátce, v maximální délce trvání pracovního poměru jeden rok (Graf 5).

Graf 5: ODPOVĚĎ NA OTÁZKU Č. 3 VÝZKUMU: JAK VNÍMÁTE SVÉHO PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO? ČLENĚNÍ ODPOVĚDI JE TO ČLOVĚK, KTERÉMU MOHU VĚŘIT DLE DÉLKY ZAMĚSTNÁNÍ



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Pokud ovšem panují takto vyjádřené kladné vztahy k přímému nadřízenému, jak ukázala otázka číslo 3, kdy všichni zaměstnanci v různém stupni a v různých kombinacích odpovědí udávají, že jejich nadřízený je člověk, kterému mohou věřit, že je možné s ním jednat na rovinu a naopak, že i on se zaměstnanci jedná na rovinu, mohou panovat obavy z dalšího vývoje. Pokud by tento nadřízený ze sledované společnosti odešel, neměl by tento odchod dominový efekt a neznamenal by odchod i dalších zaměstnanců?

Na to se zaměřila čtvrtá otázka dotazníkového výzkumu. Ta očekávala jednu jedinou odpověď od každého účastníka výzkumu. Jeden z respondentů odpověď neuvedl. K otázce připsal, že neplatí „ani jedna odpověď – pokud by k tomu došlo, nebyl by to sice důvod k mému odchodu, ale zrovna bych nejásala. Ovlivnilo by mě to. Obávala bych se změn, které nastanou v rázu a celkovém chodu společnosti.“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření).

Další dva respondenti výzkumu si vytvořili vlastní odpověď:

- Bylo by mi to líto, výpověď bych nezvažovala.
- Jiné (bez další, podrobnější, specifikace).

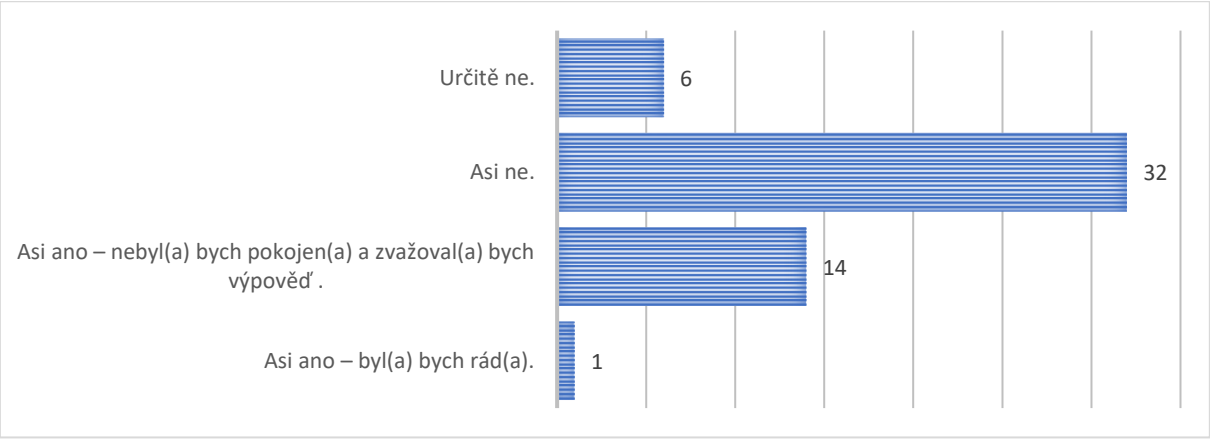
I pro zatržené odpovědi se pro vyhodnocení této otázky objevily i další dopisované texty:

- Pro odpověď „Asi ano – nebyl(a) bych pokojen(a) a zvažoval(a) bych výpověď “ – byla škrtnuta část odpovědi „zvažoval bych výpověď“
- Pro odpověď „asi ne“ – bylo dopsáno „záleželo by na okolnostech“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření).

Zbylý přehled odpovědí je zobrazen v grafu číslo 6. Většina osob by byla takovou situací nějakým způsobem zasažena, nicméně z větší části odpovědí by taková situace nenesla pro společnost nevítané následky.

Pouze jedna osoba by byla s odchodem přímého nadřízeného jednoznačně spokojena. Tato osoba pracuje v síti lékáren XY v nejkratším časovém úseku do jednoho roku a v předchozích otázkách uvedla, že její přímý nadřízený je člověk, se kterým lze jednat na rovinu, a který i naopak jedná na rovinu s podřízenými. Dalších šest osob si je jistých, že odchod přímého nadřízeného z lékárny by na ně vliv neměl. S výjimkou jedné osoby, která je v lékárně zaměstnána déle, než pět let se jedná opět o osoby, které zde pracují nejkratší sledovaný časový úsek, tedy do jednoho roku. Tři z nich se domnívají, že mohou svému přímému nadřízenému věřit (ale také že jedná na rovinu a lze s ním jednat na rovinu). Zbylé tři osoby, které jsou si jisté, že by je odchod přímého nadřízeného nijak nezasáhl se domnívají, že je možné s tímto nadřízeným jednat na rovinu. Další charakteristiky už tyto osoby v otázce číslo 3 neuvedly.

Graf 6: ODPOVĚĎ NA OTÁZKU Č. 4 VÝZKUMU: Pokud by váš přímý vedoucí z firmy odešel, mělo by to na vás nějaký vliv?



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Jak se ovšem tito zaměstnanci zachovají, pokud jim odcházející nadřízený nabídne zaměstnání někde jinde? Předpokladem páté otázky také bylo, že nově nabízené zaměstnání bude mít stejné podmínky, jako to staré, v lékárnách sítě XY.

Jedna odpověď nebyla vyplněná. Zabývala se okolnostmi situace. Daný respondent nevyplnil odpovědi, nicméně dopsal pro situace:

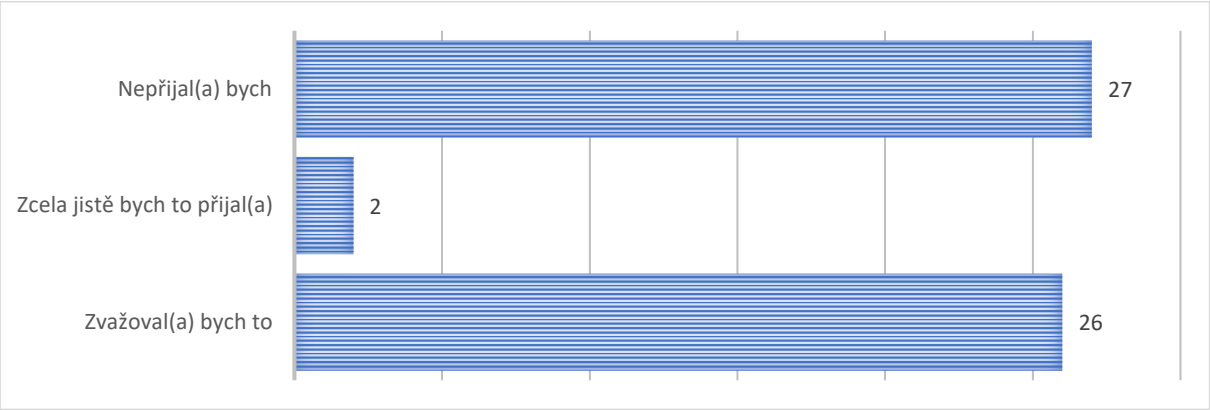
- Zvažoval bych to – „za určitých okolností“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření)
- Nepřijal bych – „momentálně určitě nepřijala“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření)

Dvě další odpovědi přinesly dopsaný a doplněný názor respondenta, v těchto odpovědích však je vyznačena zvolená odpověď:

- Zvažoval bych to – „nedokážu posoudit po tak krátké době“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření)
- Nepřijal bych – „záleželo by na okolnostech odchodu vedoucího“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření)

I bez první zmíněné, nevyplněné odpovědi, jsou výsledky názorů respondentů na tuto otázku poměrně zajímavé (graf 7). Ukazují totiž, že polovina zaměstnanců by nabídku zvážila. Vzhledem k tomu, že podmínky nového, nabízeného, zaměstnání, byly deklarovány jako shodné, ukazují tyto odpovědi na existující vazbu na osobu přímého nadřízeného a také neochotu čelit změnám (v tomto případě minimálně změně osoby přímého nadřízeného).

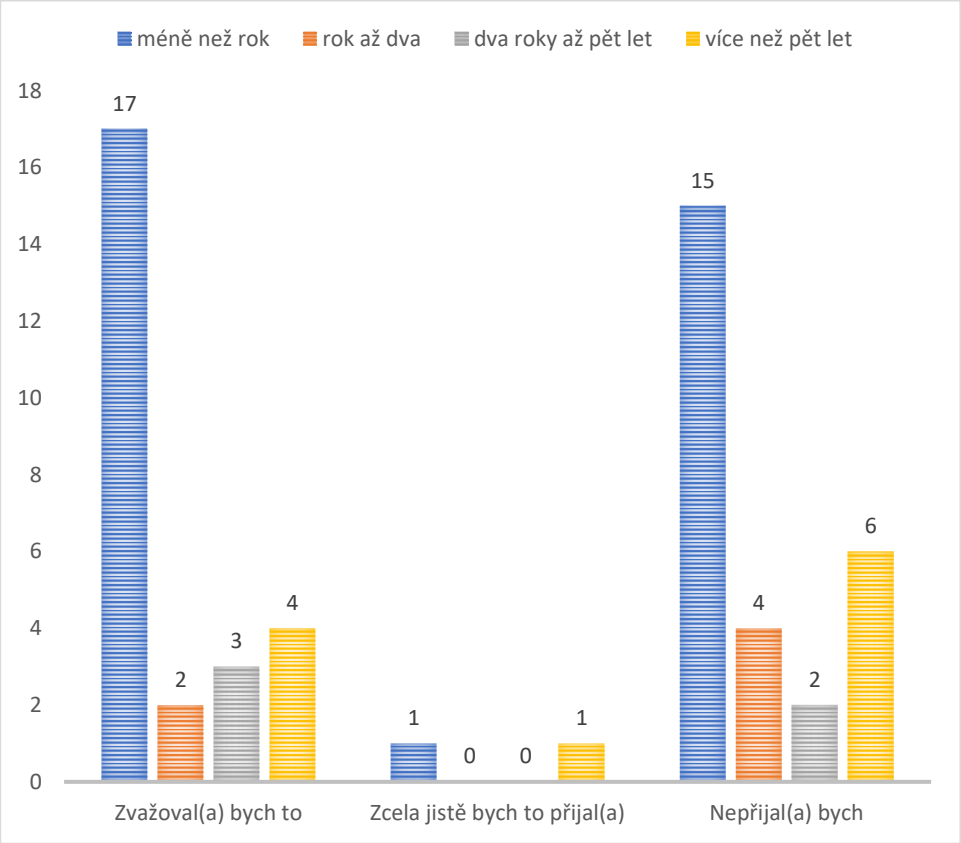
Graf 7: ODPOVĚĎ NA OTÁZKU Č. 5 VÝZKUMU: Pokud by váš přímý vedoucí z firmy odešel a nabídl by vám nové zaměstnání za stejných podmínek, jaké mám v lékárně nyní…



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Pro tento případ může být zajímavé sledovat odpovědi i v závislosti na délce pracovního poměru (graf 8). Ukazuje, že ochota zvážit nabídku nového zaměstnání mírně klesá s dobou, po kterou jsou zaměstnanci ve sledovaných lékárnách zaměstnáni. Trend ale není nijak výrazný, projevují se minimální rozdíly mezi osobami ochotnými nabídku zvážit a osobami, které jsou si jisté, že by novou nabídku nepřijaly. Loajalita zaměstnanců k zaměstnavateli tedy v tomto případě mírně s odpracovanými lety roste, výrazněji se však projevuje loajalita a vazba k přímému nadřízenému.

Graf 8: ODPOVĚĎ NA OTÁZKU Č. 5 VÝZKUMU: Pokud by váš přímý vedoucí z firmy odešel a nabídl by vám nové zaměstnání za stejných podmínek, jaké mám v lékárně nyní… (členění dle délky trvání zaměstnání)



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Loajalita k zaměstnavateli se může projevit i v období problematického vývoje (popřípadě v období případných existenčních problémů). Na takovou situaci cílila otázka číslo 6, která se zajímala o ochotu pomoci zaměstnavateli v takových situacích. Zajímala se o to, zda by byli zaměstnanci v případě potíží firmy, ochotni přijmout dočasné snížení platu či odebrání benefitů.

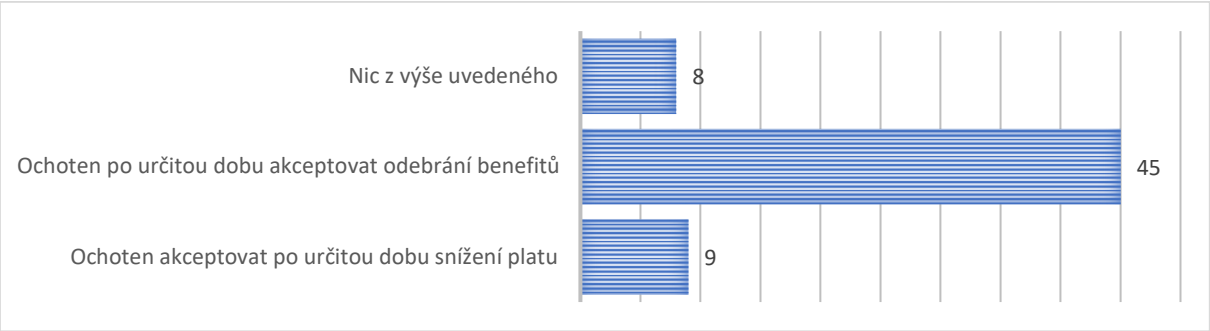
Jedna odpověď zůstala nevyplněná. U sedmi odpovědí, ač to nebylo v zadání otázky, využili respondenti možnosti vybrat více odpovědí. Vždy si zvolili kombinaci odpovědí:

- Ochoten akceptovat po určitou dobu snížení platu.
- Ochoten po určitou dobu akceptovat odebrání benefitů.

Jeden respondent výzkumu u odpovědi „nic z výše uvedeného“ dopsal, že „bohužel si snížení platu nemohu dovolit, protože 1/4 platby padne na dojíždění, což je nafta, pojistka,

opravy auta“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření). To může v podstatě i znamenat omluvu, za své rozhodnutí. I takový postoj může být signálem vazby k zaměstnavateli a osobní loajality, kterou však další, osobní, důvody nedovolují uplatnit. Tento pracovník je u sledovaného zaměstnavatele zaměstnán již déle než pět let.

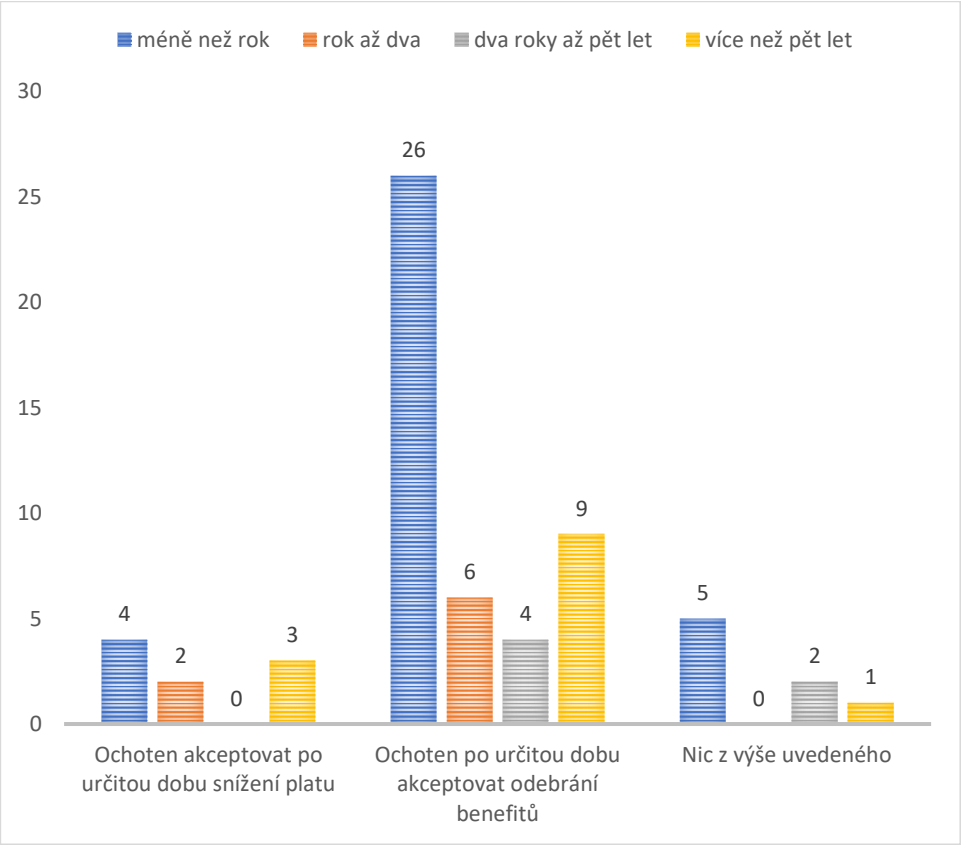
Graf 9: ODPOVĚĎ NA OTÁZKU Č. 6 VÝZKUMU: Pokud by měla firma potíže, byl(a) byste



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Odpovědi zobrazuje graf 9. Je z něj patrné, že v první řadě by zaměstnanci byli ochotní především k odebrání některých benefitů. Vyjádřilo se tak celkem 80 % dotázaných. Snížení platu by pak akceptovalo jen 16 % respondentů výzkumu. Délka trvání pracovního poměru nemá vliv na rozhodování tohoto typu (graf 10).

Graf 10: ODPOVĚĎ NA OTÁZKU Č. 6 VÝZKUMU: Pokud by měla firma potíže, byl(a) byste… (členění dle délky trvání zaměstnání)



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

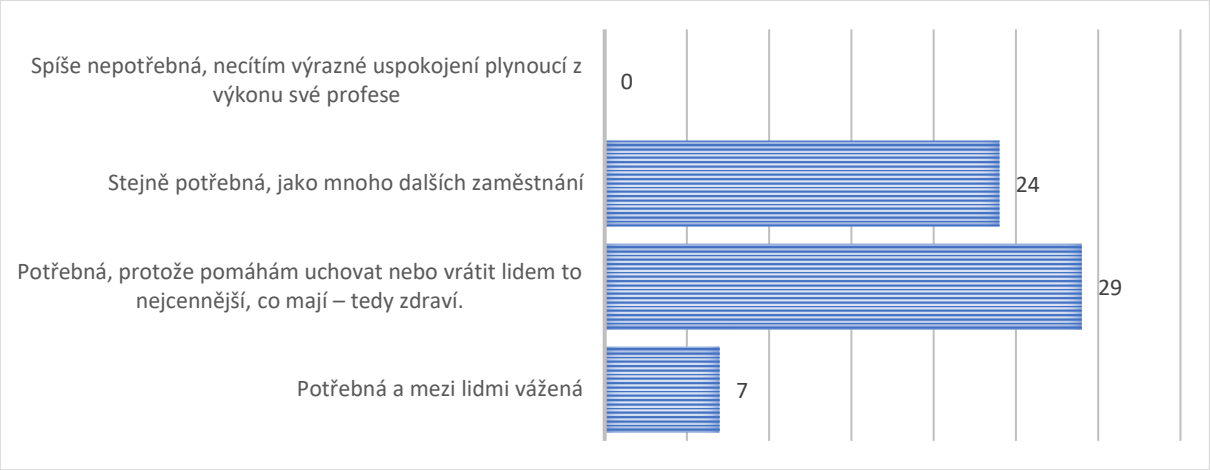
Pro osobní pocit spokojenosti je velmi důležitý být si vědom smyslu své práce. Proto se další otázka zajímá o to, jakým způsobem dotazovaní pohlíží na svoji práci a profesi.

Jeden respondent výzkumu na tuto otázku neodpověděl. Ostatní často použili více možností odpovědí, ač k tomu nebyli výslovně vyzváni.

Jeden dopsal, že pokud je možné volit jen jednu odpověď, pak volí spíše odpověď c – moje profese je stejně potřebná, jako mnoho dalších zaměstnání. Souběžně pak zaškrtl i odpověď b – moje profese je potřebná, protože pomáhám uchovat nebo vrátit lidem to nejcennější co mají – tedy zdraví.

Žádný z dotázaných neuvedl, že by z výkonu své práce necítil uspokojení, a naopak sedm uvedlo, že jejich profese je potřebná, a mezi lidmi vážená (graf 11).

Graf 11: ODPOVĚĎ NA OTÁZKU Č. 7 VÝZKUMU: VAŠE PROFESE JE…



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

K danému tématu lze dodat, že průzkum veřejného mínění zaměřený na prestiž jednotlivých povolání, který proběhl v roce 2019, ve své tiskové zprávě povolání farmaceuta či lékárníka vůbec nezmiňuje. Daný průzkum však zahrnoval jen 26 vybraných profesí. Nicméně zdravotnické profese jsou na žebříčku hodnoceny velmi vysoko. Lékař je na prvním místě, zdravotní sestra na třetím. Vedle toho je prodavač hodnocen velmi nízko, na 21. místě z 26 hodnocených povolání (Centrum pro výzkum veřejného mínění, on-line). Profese pracující v lékárně však zdaleka nejsou jen běžnými prodavači, jejich práce je vysoce odborná, zdravotnická a pomáhající. Lze tedy odhadovat, že tato profese by se mohla umístit v žebříčku prestižních profesí minimálně v polovině, či výše.

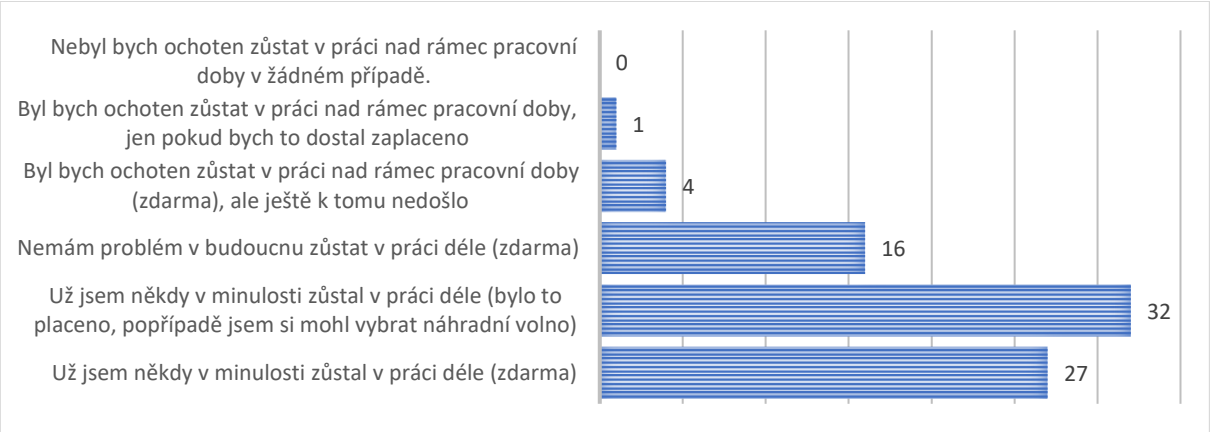
Osmá otázka se ještě vrací k případné ochotě pracovat pro firmu nad rámec standardních povinností v případě potřeby.

Zajímá se o to, co by byl zaměstnanec v případě potřeby ochoten, popřípadě zda již došlo v minulosti k nějaké faktické práci navíc pro svého zaměstnavatele.

Dotazovaní opět často volili několik odpovědí najednou, stejně jako v několika případech doplnili k textu poznámky. Pro odpověď:

- Už jsem někdy v minulosti zůstal v práci déle (zdarma) - „Docela pravidelně, když jsem pracovala pod XXX“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření) (jméno bylo uvedeno, v rámci práce je jako nepodstatné anonymizováno)
- Už jsem někdy v minulosti zůstal v práci déle (bylo to placeno, popřípadě jsem si mohl vybrat náhradní volno) – „Mohl jsem si vybrat náhradní volno“ (Citace odpovědi respondenta v dotazníkovém šetření)
- Nemám problém v budoucnu zůstat v práci déle (zdarma) – „Zastávám názor, že neodejdu od rozdělané práce“ (Citace odpovědi respondenta v dotazníkovém šetření)

GRAF 12: ODPOVĚĎ NA OTÁZKU Č. 8 VÝZKUMU: POKUD BY BYLO POTŘEBA…



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Zatímco (graf 12) panuje poměrně malá ochota zůstat v práci déle, v praxi k tomu u většiny dotazovaných někdy došlo. Zhruba v polovině případů si za to dotazovaní vybrali náhradní volno, v polovině případů zůstali z různých důvodů v práci déle zdarma.

Vzhledem k jednoznačným výsledkům odpovědí není potřeba hledat rozdíly strukturované dle délky pracovního poměru u dotazovaných zaměstnanců.

5.2 Benefity a vztah k odměňování

Otázky následujících sekcí byly zadávány respondentům v různém pořadí s cílem, aby respondent nelpěl na stejném typu otázek a případně nepodával zkreslené informace. Vyhodnocení probíhá tedy ne v logickém sledu dle číselného pořadí otázek, ale v logickém sledu návaznosti dle řešené tematiky.

V rámci této sekce otázek budou používány některé, zatím nevysvětlené výrazy. Jejich vysvětlení bude poskytnuto vždy, pokud se pojem poprvé objeví a bude řešen.

Devátá otázka výzkumu se zabývá vztahem k odměňování. Systémy mohou být různé a každému může vyhovovat jiný.

Lékárny XY mají systém odměňování nastavený podle profese. Zaměstnanci laboratoří mají platový výměr nastavený odlišně od lékárníků.

- Lékárníci – složení mzdy je koncipováno jako souhrn základu a odměny za recept (1,- Kč) a bonusu z tzv. „příprodejů“ dle pozitivních listů (0,7 % z obratu expedice a bonusy z dodržování pozitivních listů).
- Laboratoř – složení mzdy je koncipováno jako souhrn základu odměny za recept + 0,7 % z obratu a bonusy z respektování pozitivních listů. Laboratoří se netýkají odměny za recept, protože léky na recept smí vydávat jen lékárník.

Pozitivní listy jsou marketingovým nástrojem lékáren. Jejich princip je založen na skutečnosti, že si lékař či lékárník si pamatuje jen omezený počet přípravků. Není možné obsáhnout plnou nabídku trhu. Další skutečností, která vede k pozitivním listům je i to, že procesy prodeje či předepisování se zautomatizují a některé přípravky jsou prodávány a předpisovány na základě této automatizace. Tato automatizace vede k tomu, že jsou některé, například i lepší přípravky pro konkrétní případ, neprávem opomíjeny. Pozitivní listy tedy představují seznam léčiv, který ale také shrnuje základní charakteristiky potřebné pro prodej (Bittner, 2019).

Jako příklad lze uvést fakt, že Všeobecná zdravotní pojišťovna připravuje pozitivní listy ve smyslu seznamu léků s nejnižší cenou. Tento seznam je vnímaný jako doporučující. Vypovídá o výši ceny léku a pro pacienta je přínosem fakt, že tento lék je bez doplatku. Jedná se o léky, pro které VZP domluvila výhodnou cenu s výrobcem, a tedy je prodej

těchto přípravků výhodný i z hlediska nákladů. Některé názory však vykreslují pozitivní list jako formou ekonomického nátlaku, který vede ke snaze předepisovat a prodávat levnější verze léků (VZP, on-line).

Pozitivní listy však mohou vytvářet i lékárny. To je dáno skutečností, že lékárny nemají na skladě všechny schválené léky a doplňky stravy. „Lékárny, především ty spojené v řetězce, mají své strategie, podle nichž nakupují přípravky pouze od vybraných firem. Tomuto principu se říká „pozitivní list“ a kromě lékáren takovéto listy vytvářejí například i nemocnice. Cílem je minimalizovat náklady a přípravky pro nemocnici či lékárenský řetězec dostat od výrobce za co nejnižší cenu. Když pak člověk přijde s receptem nebo s požadavkem na nákup, může mu lékárník odvětit, že lék nemá, a následně nabídne v rámci generické záměny léky, které obvykle mívá na skladě. Počítá se tu tak trochu s tím, že pokud pacient nebude chtít čekat, až mu jeho konkrétní lék po objednávce distribuční firma do lékárny přiveze, odnese si domů to, co mu doporučí lékárník.“ (lékárníci, on-line)

Lékárny XY vzhledem k maximalizaci efektivity řeší i osobnostní nastavení zaměstnanců. Pracují s tím, že každý má vlohy na něco jiného a jinak působí extroverti, jinak introverti. Každá osoba má své kvality a potřeby. „Introvertní doslova znamená „obrácen dovnitř“, extrovertní pak tedy logicky znamená „být obrácený směrem ven“ (Löhken, 2014). Není potřeba vypisovat ani základní charakteristiky obou skupin osob, jelikož je lze považovat pro účely této práce za všeobecně známé. Podstata toho, proč lékárny XY pracují s těmito osobnostními rysy tkví v předpokladu, že pro prodej je efektivnější extrovertní osobnostní profil. Proto tedy prodeje zajišťují především extroverti, introvertní osobnosti jsou využívány pro práce, které nejsou založeny na osobnostním přístupu (například práce typu vychystávání přípravků pro domovy důchodů). Protože jsou pak introvertní osobnosti připraveny o možnost získat další příplatek z prodeje, je jim poskytován příspěvek formou odměny (jde tedy o kompenzaci ušlé odměny za výdejní tárou – pultem).

Devátá otázka se zajímá o to, zda by zaměstnanci uvítali jasně nastavený systém odměňování, přičemž jsou zmiňovány i systémy hodnocení výkonu, přesčasů a podobně. V podstatě je cílem ověřit, zda systém odměňování tak, jak nyní nastaven, odpovídá potřebám zaměstnanců.

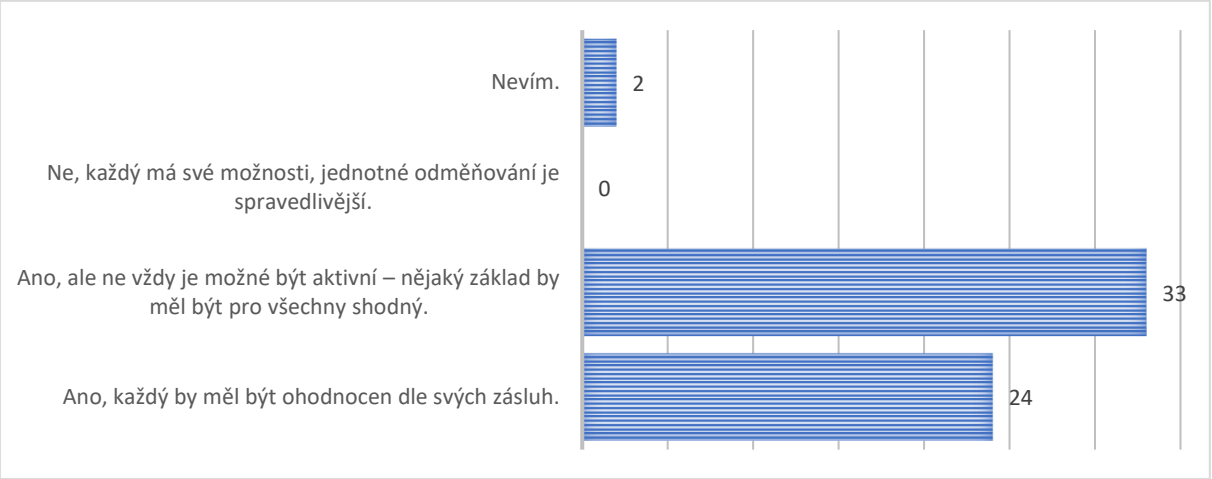
Přestože to nebylo respondentům nabídnuto, opět někteří využili možnosti uvést dvě možné odpovědi. Konkrétně šlo o tři osoby, které shodně uvedly jak možnost a) ano, každý by měl

být ohodnocen dle svých zásluh, tak b) ano, ale ne vždy je možné být aktivní – nějaký základ by měl být pro všechny shodný.

Nikdo z dotazovaných přitom do dotazníku nedopsal žádnou další poznámku.

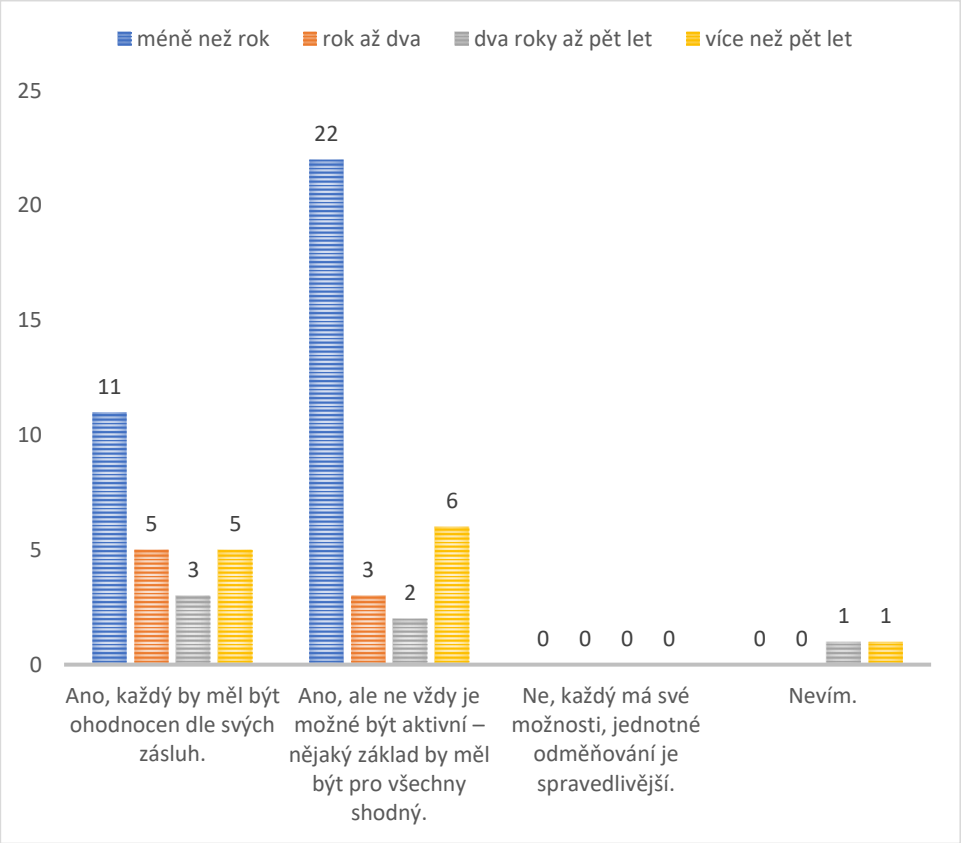
Odpovědi (graf 13) ukázaly, že většina dotázaných souhlasí s odměňováním na základě výkonu, přičemž souhlasí s tím, aby byl systém odměňování jasně nastavený, a to i v případě sledování názorů založených na době trvání zaměstnání (graf 14).

GRAF 13: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 9: UVÍTAL BYCH JASNĚ NASTAVENÝ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ (NA ZÁKLADĚ VÝKONŮ, OCHOTY PRACOVAT, PŘESČASŮ A PODOBNĚ)



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

GRAF 14: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 9: UVÍTAL BYCH JASNĚ NASTAVENÝ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ (NA ZÁKLADĚ VÝKONŮ, OCHOTY PRACOVAT, PŘESČASŮ A PODOBNĚ) V ČLENĚNÍ DLE DOBY TRVÁNÍ ZAMĚSTNÁNÍ



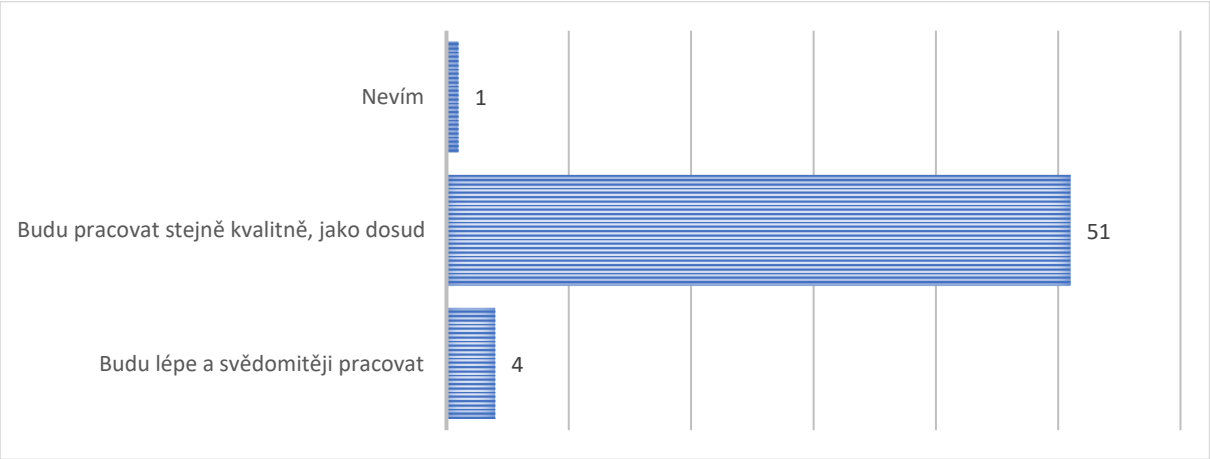
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Vliv na produktivitu práce sledovaných zaměstnanců zkoumá otázka číslo 10. Ptá se, jaké chování lze očekávat, pokud zaměstnavatel zvýší finanční ohodnocení všem zaměstnancům stejně. Nikdo z dotazovaných odpověď na tuto otázku nevynechal, ani nezaškrtl více odpovědí najednou. Nedošlo ani k vpisování dalších textů do dotazníku. Jedna osoba neumí určit svoji reakci na takový krok, čtyři uvádí, že by začali pracovat lépe, a 51 respondentů si je jisto, že pracuje naprosto produktivně a zvýšení ohodnocení by nezměnilo jejich vztah k intenzitě vykonávané práce (graf 15).

Ze čtyř osob, které by začaly pracovat lépe a svědomitěji, jsou tři osoby, které jsou u sledovaného zaměstnavatele zaměstnány méně než jeden rok. Jedna osoba zde pracuje déle, než pět let. Osoba, která neumí určit svoji reakci u sledovaného zaměstnavatele pracuje

také méně než jeden rok. Vzhledem ke složení odpovědí není relevantní sledovat odpovědi v závislosti a době trvání zaměstnání.

GRAF 15: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 10: POKUD ZAMĚSTNAVATEL ZVÝŠÍ FINANČNÍ OHODNOCENÍ VE STEJNÉ MÍŘE VŠEM ZAMĚSTNANCŮM …



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Jak se změní reakce respondentů, pokud dojde ke zvýšení ohodnocení jen u těch osob, které mají dobré výsledky? Případný rozdíl v odpovědích sleduje otázka číslo 11.

Nikdo z dotazovaných odpověď na tuto otázku nevynechal, ani nezaškrtl více odpovědí najednou. Došlo však k dopsání dvou poznámek, obě u odpovědi b) budu pracovat stejně kvalitně, jako dosud:

- „Preferuji tuto variantu“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření) – dotazovaný zřejmě myslel, že preferuje variantu zvýšení ohodnocení jen těm, kteří mají dobré výsledky. Tedy preferuje řešení otázky 11 před zvýšením ohodnocení všem, jak řešila otázka 10.
- „A tak by to mělo být“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření)

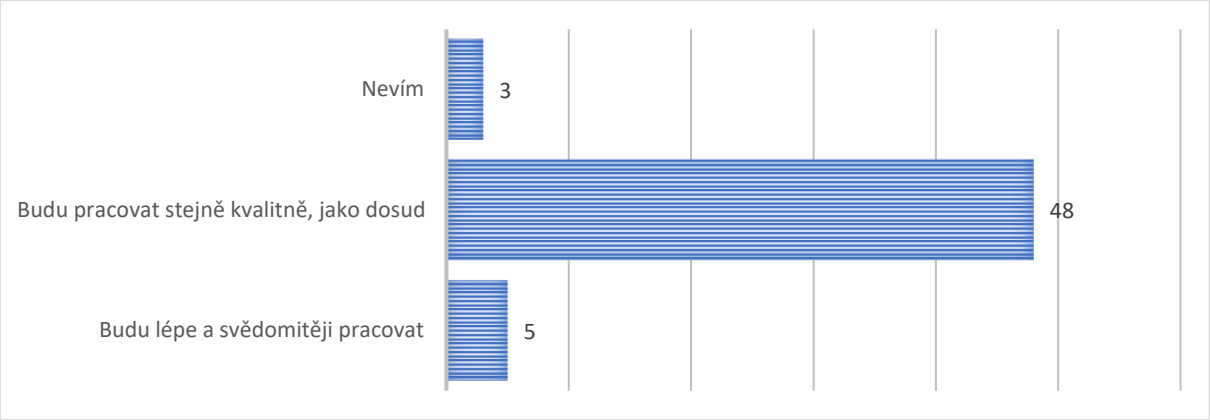
Nedošlo k výraznému přesunu reakcí (graf 16). Jen o dvě osoby více, než v předchozí otázce uvedly, že neznají svoji reakci. Obě v předchozí otázce uvedly, že budou pracovat

stejně, jako dosud. Jedná se o jednu osobu, která pracuje u sledovaného zaměstnavatele méně, než jeden rok a o jednu, která u něj pracuje déle, než pět let.

O jednu osobu více také uvedlo, že bude svědomitěji pracovat. V tomto kontextu je zajímavé, že přešlo k přesunům v odpovědích. Jen dvě osoby (pracují v lékárnách XY méně, než jeden rok), se drží v otázce 10 i 11 odpovědi „budu pracovat lépe a svědomitěji." Zbylé tři osoby, které chtějí v případě odměňování jen dobrých výsledků pracovat lépe a svědomitěji, chtěly při odměně všem stejně pracovat stejně, jako dosud. Všechny osoby, které chtějí pracovat lépe a svědomitěji pracují u sledovaného zaměstnavatele méně než jeden rok.

Dvě osoby, které v případě zvýšení odměny všem stejně chtěly pracovat stále stejně, v případě odměny jen za dobré výsledky hodlají pracovat stejně kvalitně, jako dosud. To nedává v kontextu smysl, bohužel však více nelze zjistit další podrobnosti.

GRAF 16: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 11: POKUD ZAMĚSTNAVATEL ZVÝŠÍ FINANČNÍ OHODNOCENÍ JEN ZAMĚSTNANCŮM S DOBRÝMI VÝSLEDKY…



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

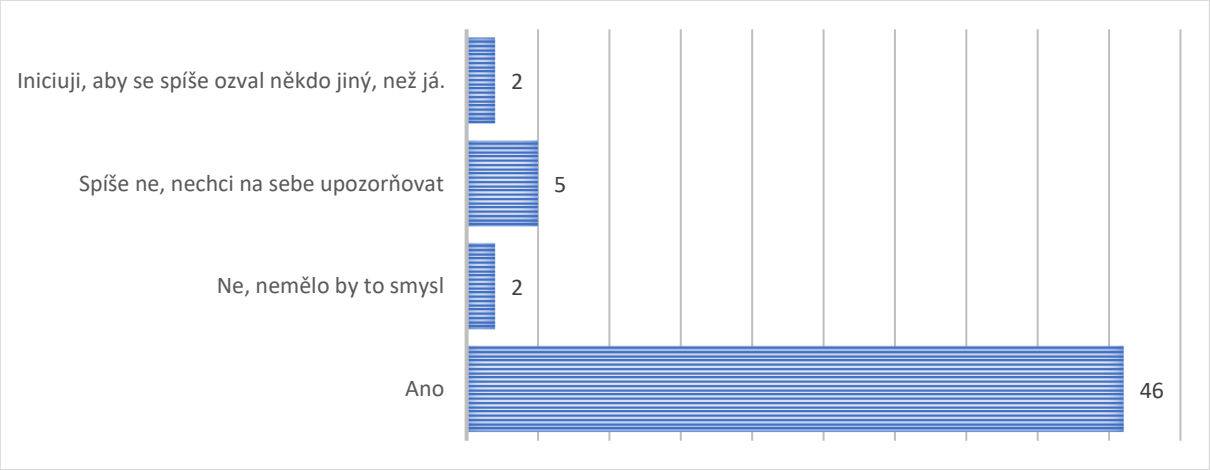
Se zvyšováním produktivity a případným odměňováním souvisí i komunikace, a to včetně komunikace „zdola nahoru", tedy od pracovníků k vedení. Otázka číslo 12 se zajímala o to, jak vykazují zaměstnanci aktivitu a zda jsou ochotni a motivováni přednášet své návrhy na zlepšení práce či vztahu ke klientům.

Jeden respondent položenou otázku nezodpověděl. V odpovědích nikdo nezaškrtl více odpovědí najednou. Nedošlo ani k vpisování dalších textů do dotazníku.

Odpovědi ukazují (graf 17), že většina zaměstnanců nemá problém přímo navrhnout nějaké své nápady nadřízenému. Dvě osoby si myslí, že takové počínání nemá smysl, pět lidí na sebe nechce upozorňovat a dvě osoby raději pošlou někoho jiného, aby nápad přednesl.

Ty dvě osoby, které si myslí, že by přednášení nápadů nadřízenému nemělo smysl si o svém nadřízeném myslí obě shodně, že jde o osobu, se kterou je možné jednat na rovinu (jeden si navíc myslí i že vedoucí jedná s personálem na rovinu). Obě osoby by však v případě, že by tento nadřízený odešel, neměly negativní pocity. Jeden z nich uvedl, že by odchod přímého vedoucího na něj asi neměl žádný vliv, druhý uvedl, že by určitě na něj neměl žádný vliv. Lze tedy předpokládat, že v tomto případě nejde o očekávání negativní reakce při přednesení nějakých nápadů, ale spíše o nekomfortní osobní vztahy na základní úrovni lidské interakce.

GRAF 17: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 12: PŘICHÁZÍM ZA SVÝM NADŘÍZENÝM S NÁPADY A NÁMĚTY NA ZLEPŠENÍ PRÁCE NEBO VZTAHU KE KLIENTŮM



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Vlastní aktivita zaměstnance může vést k lepšímu způsobu odměňování, pokud jsou rozdělovány například finanční bonusy dle výkonu. Zvyšování kvalifikace je pak další cestou, jak zlepšit svoji výkonnost, ale také zlepšit své postavení na trhu práce obecně.

Otázka číslo 15 zjišťovala osobní aktivitu respondentů v oblasti profesního růstu. Je však nutné poznamenat, že část vzdělávání, kterou podstupují lékárenští pracovníci je povinná:

Farmaceut: ČLnK organizuje celoživotní vzdělávání, které je povinné. Toto vzdělávání je realizováno v cyklech, které trvají tři roky. Za absolvované vzdělávání je připisován určitý počet bodů. Vzdělávající se osoba přitom musí za cyklus splnit vzdělávání v rozsahu 90 bodů (§ 7 řádu H-11 pro celoživotní vzdělávání členů ČLnK (schválené znění k 1. 12. 2018). Podle ČLnK je „celoživotní vzdělávání (dále jen CV) je komplexní systém vzdělávání, který slouží k udržení odborné způsobilosti lékárníka po celou dobu jeho profesního života. Je určeno pro všechny členy České lékárnické komory (dále jen ČLnK). Pro členy vykonávající činnost v lékárně je povinné." (§ 1 odst. 1 řádu H-11 pro celoživotní vzdělávání členů ČLnK (schválené znění k 1. 12. 2018). Za hlavní formy tohoto vzdělávání jsou považovány (§ 2 řádu H-11 pro celoživotní vzdělávání členů ČLnK (schválené znění k 1. 12. 2018):

- garantované kurzy ČLnK,
- interaktivní dispenzační semináře,
- vzdělávací akce – kongresy, konference, semináře,
- distanční formy (e-learning, testy, webináře),
- přednášková činnost,
- publikační činnost,
- individuální stáže na příslušném odborném pracovišti.

- Farmaceutický asistent: zákon definuje povinnost vzdělávat se v systému celoživotního vzdělávání (zákon č. 96/2004 Sb.). Toto vzdělávání je možné absolvovat formou akreditovaného vzdělávání, jako jsou například certifikované kurzy, inovační kurzy, odborné stáže a podobně (§ 54 odst. 1) písmeno a) až d) zákona č. 96/2004 Sb.), je možné také absolvovat studium navazujících studijních programů (jako je studium akreditovaného doktorského studijního oboru, akreditovaného magisterského nebo akreditovaného bakalářského studijního oboru atd.) (§ 54 odst. 2) zákona č. 96/2004 Sb.) nebo je možné využít i neakreditovaných forem vzdělávání, jako jsou účasti na školeních, konferencích, kongresech. Další možností je využití také publikační činnosti, e-learningových kurzů atd.

  Dále se nabízí takzvané specializační vzdělávání, což je vzdělávání zakončené atestační zkouškou (§ 55 + § 60 zákona č. 96/2004 Sb.) nebo absolvování certifikovaného kurzu (§ 61 + § 64 zákona č. 96/2004 Sb.). „Absolvováním certifikovaného kurzu zdravotničtí pracovníci nebo jiní odborní pracovníci

získávají zvláštní odbornou způsobilost pro úzce vymezené zdravotnické činnosti, které prohlubují získanou odbornou nebo specializovanou způsobilost. Certifikovaným kurzem nelze nahradit získání odborné nebo specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolán.“ (§ 61 odst. 1) zákona č. 96/2004 Sb.).

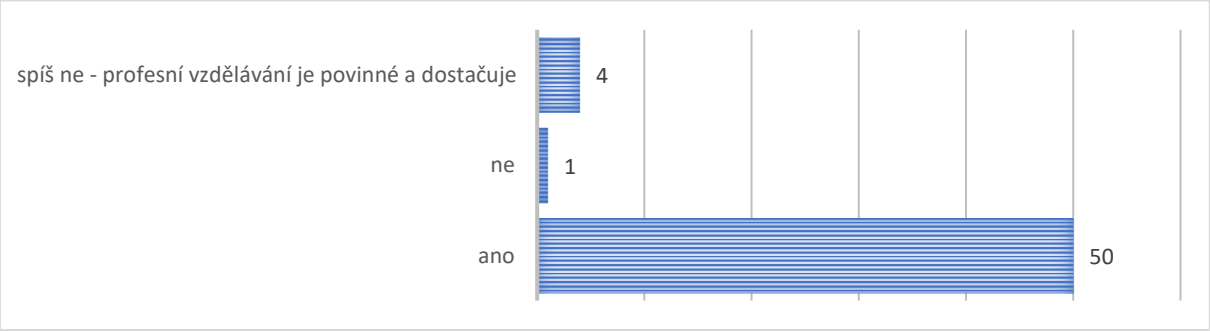
Otázka č. 15 tedy cílí k vyhledávání dalších možností nad rámec základních povinností, které vyžaduje buď zákon, nebo ČLnK.

Otázku nezodpověděl jeden respondent. Nikdo z dotazovaných nevyplnil více než jednu odpověď. Jeden z dotazovaných pak do textu dotazníku připsal k odpovědi a) ano že mu více vyhovují osobní školení před školeními realizovanými on-line.

Graf 18 ukazuje odpovědi dotazovaných. Je zjevné, že naprostá většina z nich aktivně další vzdělávání vyhledává. Osoba, která jednoznačně nevyhledává další vzdělávání pracuje v lékárnách XY méně, než jeden rok a udává, že by uvítala systém odměňování založený na výkonu, ovšem se zohledněním, že výkon nemůže být vždy explicitně měřitelný.

Další čtyři osoby, které mají pocit, že systém vzdělávání udává dostatek povinného vzdělávání a není třeba vyhledávat další vzdělávání nad rámec, jsou dvě v lékárnách XY zaměstnány méně, než jeden rok a dvě naopak více, než pět let. Dvě osoby by uvítaly systém odměňování na základě určeného výkonu, dvě s tím souhlasí, ale upozorňují na neměřitelnost výkonu v některých situacích.

GRAF 18: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 15: OSOBNĚ SI AKTIVNĚ VYHLEDÁVÁM MOŽNOSTI PRO SVŮJ PROFESNÍ RŮST NAD RÁMEC SVÝCH POVINNOSTÍ.



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Hodně otázek tohoto výzkumu se opírá o hodnocení výkonu. Názory na přínos pravidelného hodnocení zjišťovala otázka 16.

Platí, že v lékárnách řetězce XY jsou opakovaně prováděna hodnocení zaměstnanců, konktrétně jednou, až dvakrát ročně. Jde o součást produktového školení a hodnocení probíhá formou osobních pohovorů.

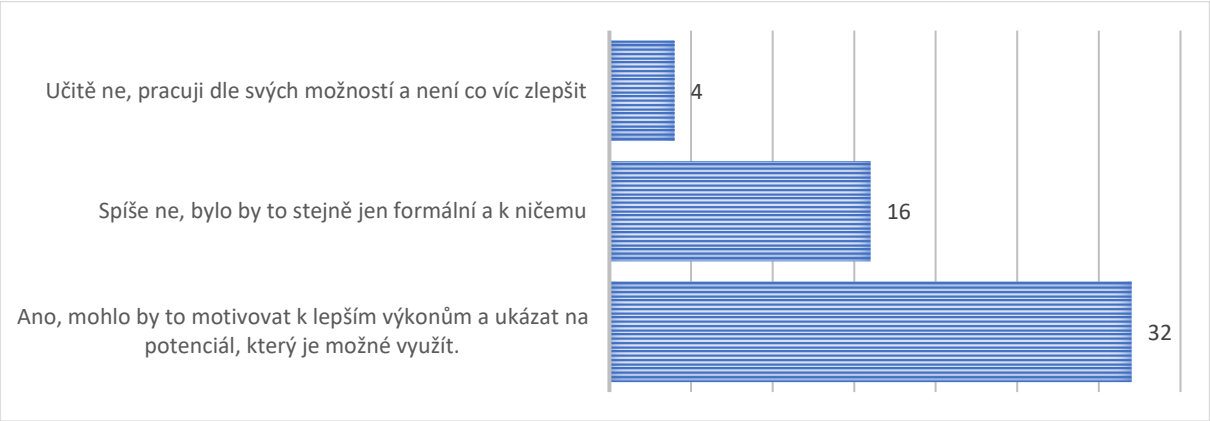
Tuto otázku nevyplnily čtyři osoby. Žádná z odpovědí neobsahovala více než jednu odpověď. Dopsány byly tři poznámky pro odpověď b) spíš ne, bylo by to stejně jen formální a k ničemu:

- „Spíš ne“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření) – dopsáno dvěma respondenty
- „Rozhodně ne povinně jako v Maxovi. Preferuji osobnější ústní formu.“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření)

Odpovědi (graf 19) přinesly poměrně rozpolcené názory. Zatímco zhruba polovina dotázaných s hodnocením souhlasí a má za to, že by takové hodnocení mohlo působit motivačně, druhá polovina osob s hodnocením nesouhlasí, má pocit, že by bylo formální a k vyšší motivaci by nevedlo.

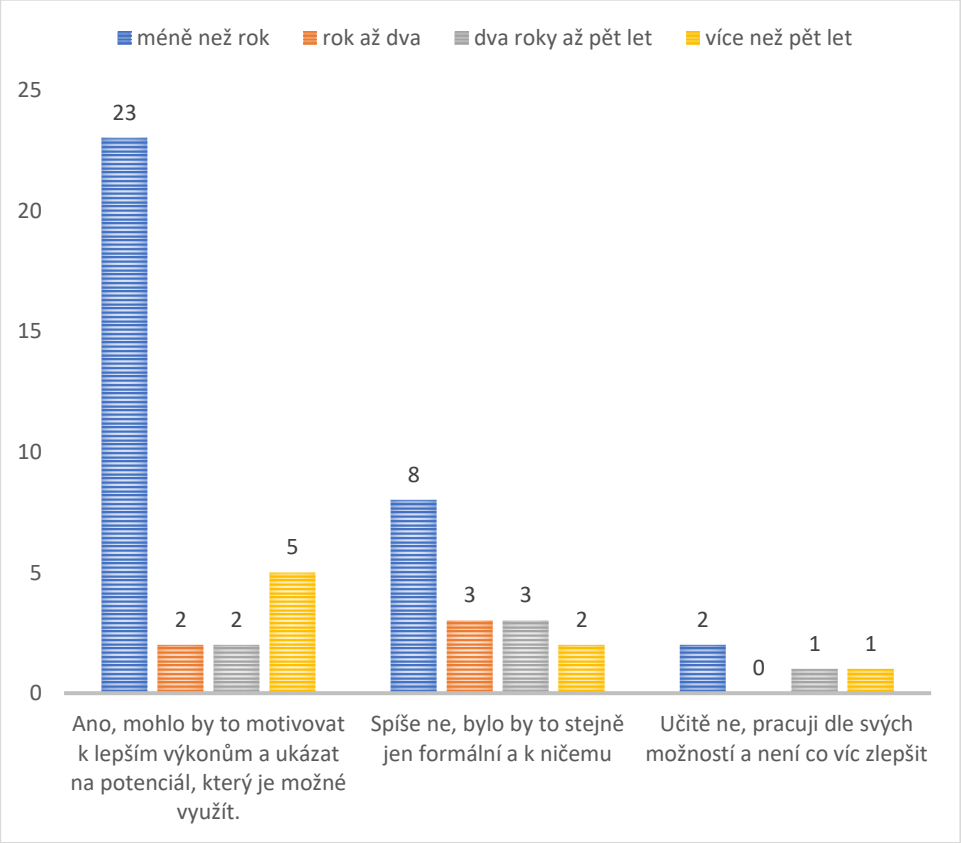
V tomto ohledu může být zajímavé rozvrstvení odpovědí v závislosti na délce trvání pracovního poměru (graf 20). Ukázalo, že nejvíce jsou přesvědčení o motivační funkci pravidelného hodnocení osoby, které jsou v lékárnách XY zaměstnány po dobu kratší, než je jeden rok. Mírně vyšší zájem o pravidelná hodnocení se ukazuje také u osob, které jsou ve sledovaných lékárnách zaměstnány déle než pět let.

GRAF 19: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 16: UVÍTAL BYCH NĚJAKÉ OPAKOVANÉ HODNOCENÍ MÉHO PRACOVNÍHO VÝKONU NADŘÍZENÝM



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

GRAF 20: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 16: UVÍTAL BYCH NĚJAKÉ OPAKOVANÉ HODNOCENÍ MÉHO PRACOVNÍHO VÝKONU NADŘÍZENÝM V ČLENĚNÍ DLE DOBY TRVÁNÍ ZAMĚSTNÁNÍ

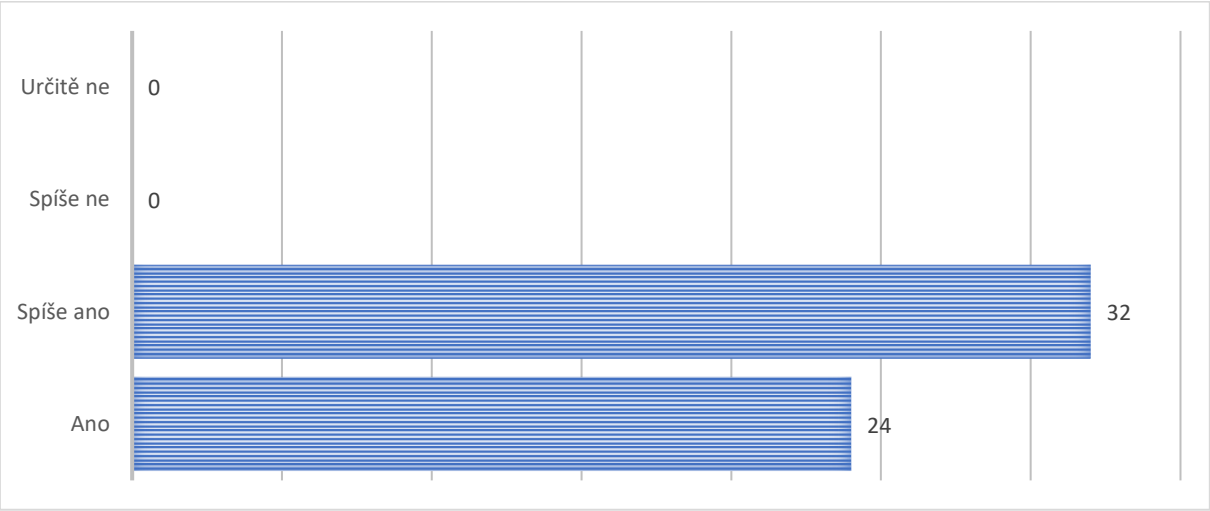


Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Za benefit lze považovat i osobní uspokojení z práce. To je možné získat různým způsobem, nicméně pokud organizace výkon podporuje, je to jistě fakt, který ocení obě zúčastněné strany pracovních vztahů. Otázka 17 se zajímá o to, zda zaměstnanci vnímají, že jim zaměstnavatel umožňuje dosáhnout maximálního pracovního výkonu.

Graf 21 ukazuje odpovědi respondentů, přičemž otázku zodpověděli všichni dotazovaní, nikdo neodznačil více než jednu odpověď a nikdo nevpisoval žádný další text. Ukázalo se, že všichni dotazovaní mají pocit, že zaměstnavatel jim umožňuje dosáhnout maximálního pracovního výkonu. Nadpoloviční většina zaměstnanců však zvolila odpověď „spíše ano“, tedy jisté rezervy a možnosti v další organizaci práce a zajištění pracovních podmínek vidí.

GRAF 21: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 17: ORGANIZACE MI UMOŽŇUJE DOSÁHNOUT MÉHO MAXIMÁLNÍHO PRACOVNÍHO VÝKONU



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

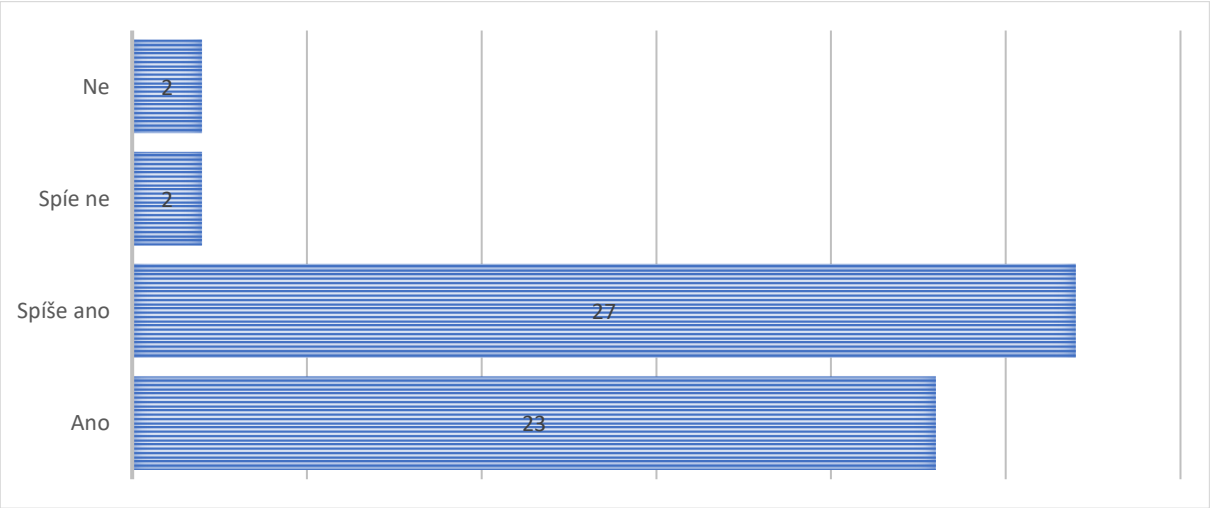
Podpora profesního růstu nemusí být založena jen na podpoře vlastního vzdělávání, ale také na podpoře další. Je možné podporovat vzdělávání poskytováním vzdělávacích kurzů, poskytováním volna na vzdělávání, ale také existencí možností kariérního postupu atd.

Odpovědi na otázku číslo 25 (graf 22) ukazují, že se zaměstnanci spíše cítí být podporováni. Odpovědi nevyplnil jeden zaměstnanec. Jeden zaměstnanec k odpovědi „ne“ připojil text „v mém věku“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření). Tento pracovník pracuje v lékárně XY méně než jeden rok a není zcela jasné, jak tuto poznámku

myslel. Jiné vyznění by měla u osoby těsně v předdůchodovém věku, jiné pak u mladého člověka například těsně po absolvování školy.

Nicméně odpovědi kopírují vyznění předchozích otázek a navíc, při zcela kladných odpovědích není třeba rozebírat další podrobnosti.

GRAF 22: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 25: ZAMĚSTNAVATEL MĚ PODPORUJE V OSOBNÍM RŮSTU (POSKYTUJE MI KURZY, VOLNO NA VZDĚLÁVÁNÍ, MÁM MOŽNOSTI OSOBNÍHO RŮSTU A KARIÉRNÍHO POSTUPU ATD.)



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

V lékárnách XY jsou poskytovány různé benefity, jako nenárokové složky odměňování. Jsou poskytovány pro všechny zaměstnance ve stejném rozsahu:

- Stravné: jsou poskytovány stravenky Sodexo. Konkrétně jedna stravenka na každý odpracovaný den ve výši 100,- Kč, kdy zaměstnavatel přispívá hodnotu 55 % a zaměstnanec si doplácí 45 %.
- Spoření: Lékárny spolupracují s pojišťovnou Allianz. Zaměstnanci mohou využít spořící program AMMIS. Měsíční příspěvek do spořícího programu ve výši 500,- Kč v prvním roce pracovního poměru. Po odpracovaných pěti letech se měsíční příspěvek zvedá na částku 1 200, - Kč, po desíti letech na částku 1 500, - Kč. Spoření lze v případě potřeby vypovědět, a vybrat (nejsou stanoveny pro výběr další

podmínky – proto bylo upřednostněno před penzijním pojištěním). Jde o Garantovaný fond s výnosností 0,75 – 1,5 % ročně z naspořené částky (3% poplatek z vkladu). Délka spoření není limitována.

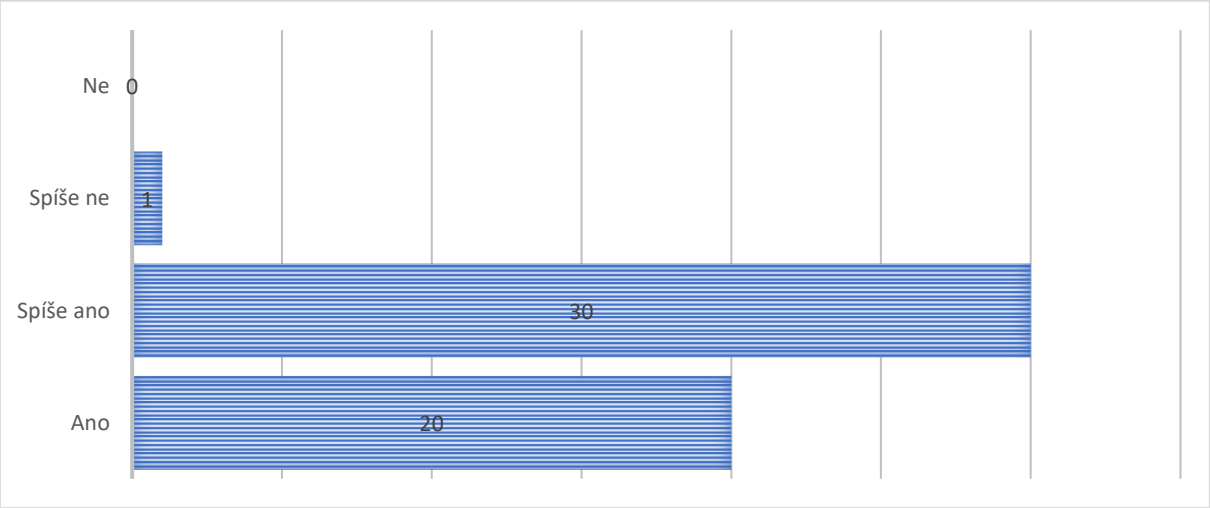
- Příspěvek na volnočasové aktivity a regenaraci: Multi sport karta, příspěvek v hodnotě 590,- Kč / měsíc.
- Zdravotní volno (sick days) – 5 pět dní v roce. Po vyčerpání dovolené mohou toto volno zaměstnanci vybírat i na rekonvalescenci.

Otázka 28 zjišťuje, zda zaměstnanci vnímají systém poskytovaných benefitů jako spravedlivý a optimální.

Pět dotázaných na otázku neodpovědělo. Ostatní osoby vybraly vždy jen jednu odpověď. Většina, 30 osob, odpověděla, že systém považuje za spíše spravedlivý a optimální. Dvacet osob pak souhlasí se spravedlností a optimálností systému benefitů (graf 23).

Osoba, která spíše nesouhlasí s tím, že je systém benefitů spravedlivý a optimální, pracuje v lékárně dva až pět let. Cítí se být loajální k zaměstnavateli, ale necítí se být příliš důležitá pro zaměstnavatele. Cítí na pracovišti přátelská vztahy a převážně se do práce těší. Rozsah poskytovaných benefitů však v osobním žebříčku řadí až na páté místo v důležitosti.

GRAF 23: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 28: SYSTÉM BENEFITŮ JE SPRAVEDLIVÝ A OPTIMÁLNÍ

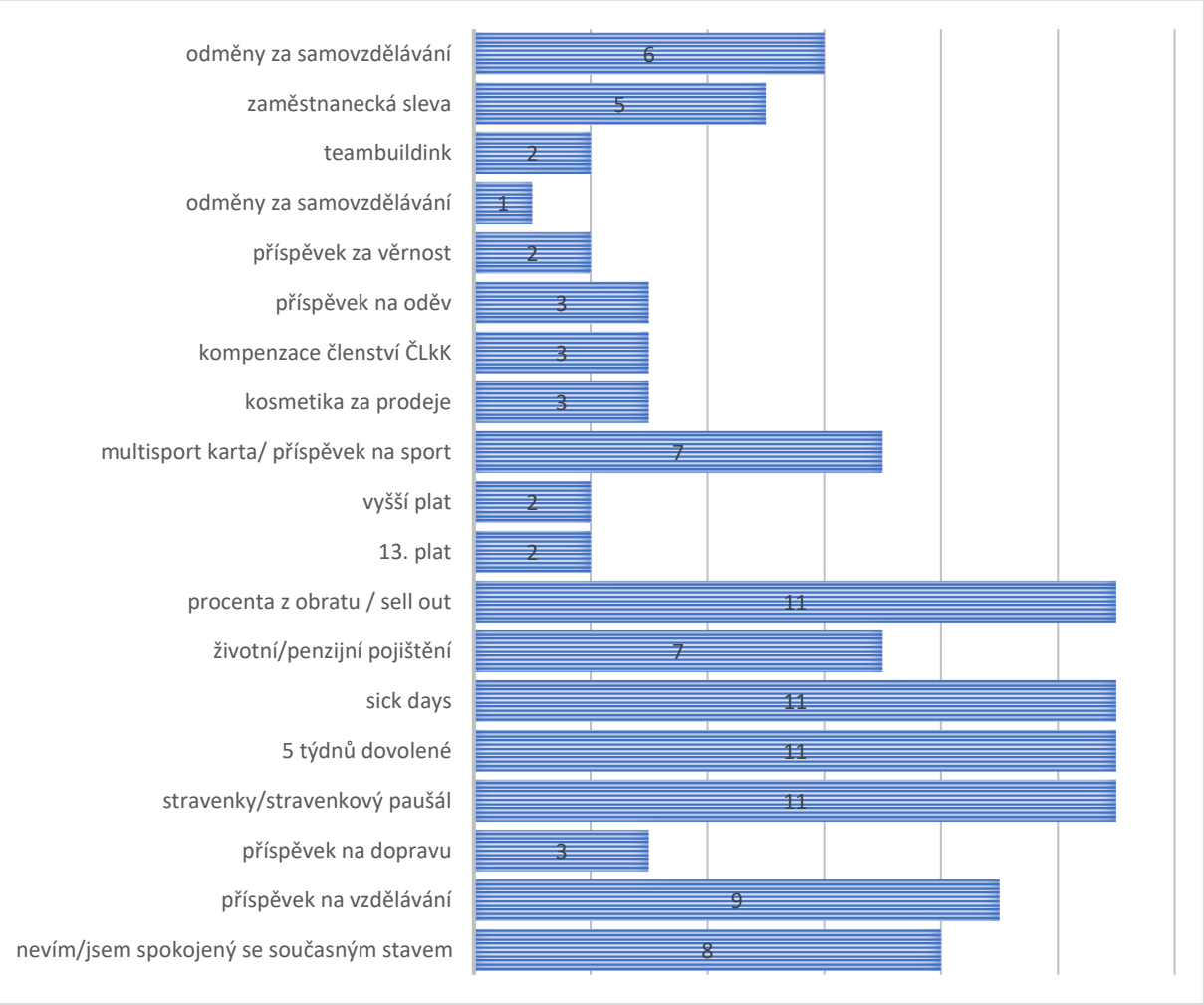


Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Pokud by měli zaměstnanci nadefinovat benefity podle svých preferencí (otázka 29), mísí se běžně nabízené benefity s přáními, které v systému benefitů lékáren XY zahrnuty nejsou. Mnoho dotázaných neodpovědělo na otázku vůbec, celkem 19 osob, jedna další uvedla, že nechápe položenou otázku. Některé odpovědi neměly pro danou otázku smysl – například „souhlas, protože práce v zázemí lékárny je stejně potřebná jako expedice – bez ní by to nefungovalo“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření), nebo „k expedici se vždy nedostaneme, nelze hodnotit dle čísel“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření). Tyto odpovědi tedy byly také ze závěrečného vyhodnocení vyřazeny.

Ze zbylých odpovědí ostatních byly vybrány nejčastěji uváděné odpovědi. (graf 24)

GRAF 24: POKUD BYCH MOHL NOVĚ DEFINOVAT BENEFITY, BYLY BY V NÁSLEDUJÍCÍM SLOŽENÍ PRO VŠECHNY STEJNĚ



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Je zřejmé, že ne každý zaměstnanec pochopil rozdíl mezi složkou mzdy a benefitem a někteří pravděpodobně+ uváděly náměty na nové benefity (k těm již stávajícím). Výsledné hodnocení nelze tedy považovat za žebříček „ideálního“ nastavení benefitů. Je ale možné ho zvážit jako podněty k případnému doplnění benefitů stávajících.

Problémem může být, že veškeré návrhy nad rámec stávajících benefitů nejsou akceptovatelné.

V současnosti mohou zaměstnanci čerpat:

- Zdravotní volno
- Příspěvek na dopravu – v případě, že je nad rámec úvazku realizována směna v jiném městě.
- Procenta z prodeje – součást složky mzdy
- Zaměstnanecká sleva – možnost nákupu za nákupní ceny
- Příspěvek na pracovní oděv – 3x kompletní set oblečení + 1x obuv (roční)
- Multisport karta
- Placené vzdělávání - 24 hodin ročně placené volno na vzdělávací akce (nevztahuje se na vzdělávání on-line)
- Teambuilding – realizován pravidelně, poslední týden v červnu, v rozsahu pátek až neděle + na jaře a na podzim – jednodenní, v prosinci vždy vánoční večírek pro všechny zaměstnance

Z dalších návrhů není nic z manažerského hlediska v podstatě akceptovatelné. Například jsou dnes konkrétně přísně zakázány plnohodnotné vzorky od kosmetických firem pro zaměstnance, jelikož to ovlivní prodej a zákazníka. V tomto případě je zákazník a jeho zájem nadřazen zaměstnanci. Kompenzovaný příspěvek lékárenské komoře – by byl další náklad navíc, navíc poskytované odměny jsou jistou formou této kompenzace. Navíc je nutné poznamenat, že členství v komoře je dáno zákonem a platí pro tuto profesi plošně.

Následující otázka 30 se zajímala o to, jak by dle zaměstnanců měl být definován dobrý výkon, pokud by na takovém hodnocení měly být definovány poskytované benefity. Zatímco část odpovědí by výkon hodnotila číselnými ukazateli, tedy pomocí obratů, jiní poukazují na to, že to není optimální způsob hodnocení jedince, jelikož je v lékárně mnoho jiné práce, jejíž výkonnost není vidět. Někteří se snažili výkonnost definovat jako

- „výkonný zaměstnanec zbytečně nepostává a stále si hledá novou činnost, která je efektivní“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření)
- „ochota k různým činnostem dle aktuální potřeby – dovolené, nemocenské, zastupování dle potřeby“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření)
- „dobrý výkon je podle mého orientace nejen v sell outu ale i v příjmu objednání laboratoři a poradenství“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření)
- „splnění všech zadaných úkolů a běžných povinností. Aktivně pracuji samostatně, ochotně, s empatií“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření)
- „spolupráce s lékařem, tzv. příprodeje, profesionální přístup k pacientům“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření)
- „pracovitý, svědomitý, vstřícný, empatický, profesionální. Důležitý je zisk a dobrá reputace lékárny“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření)

Poslední otázka byla rozdělena na dvě části a ptala se, jak by mněli být odměňováni ti nejvýkonnější zaměstnanci a jak naopak ti méně výkonní. Ti, kteří na tuto otázku odpověděli se většinou nějakým způsobem zaobírali finančním ohodnocením. Pro ty výkonné navrhovali vyšší odměny, vyšší benefity. Zmíněno však bylo také, že odměnou je osobní dobrý pocit z úspěchu, nebo že odměnou může být i „pochvala, která vždy potěší“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření).

Naopak ti nejméně výkonní by, podle dotazovaných, měli mít nižší odměnu, méně benefitů. Zmíněna byla i možnost výtky, nebo motivačního pohovoru s nadřízeným.

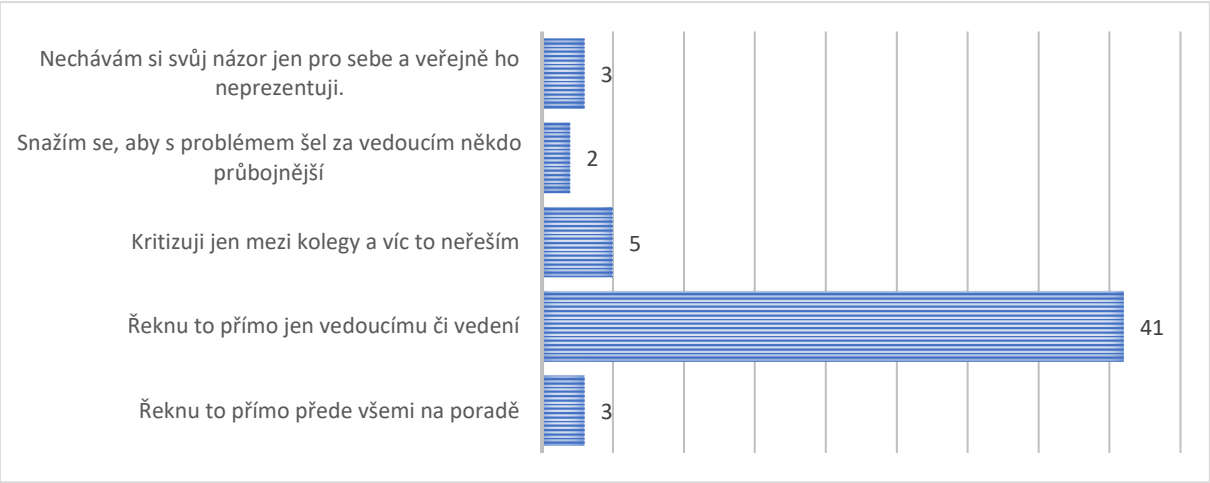
5.3 Mezilidské vztahy, spokojenost a vzájemná interakce

Efektivně komunikovat a být schopen si prosadit vlastní názor, popřípadě ho alespoň prezentovat, je znakem vyspělé osobnosti a také předpokladem efektivních vztahů.

Otázka 13 řeší situaci, kdy se zaměstnanci nelíbí některý z postupů zaměstnavatele. Na otázku dvě osoby neodpověděly. Všichni respondenti pak vybrali jednu odpověď. Došlo také k jednomu písemnému doplnění u odpovědi b) řeknu to přímo jen vedoucímu či vedení „navíc i diskutujeme s kolegyněmi“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření).

Odpovědi (graf 25) přinesly jasnou převahu osob, které svůj názor prezentují veřejně, a to buď přímo, osobně a soukromě vedoucímu (nejvyšší počet odpovědí), nebo na poradě. Naprosté minimum osob uvedlo, že si názor nechávají jen pro sebe, popřípadě ho prezentují jen před kolegy. Vzhledem k jednoznačnému vyznění odpovědí nejsou sledovány rozdíly v závislosti na délce trvání zaměstnání.

GRAF 25: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 13: KDYŽ SE MI NELÍBÍ POSTUP ZAMĚSTNAVATELE...



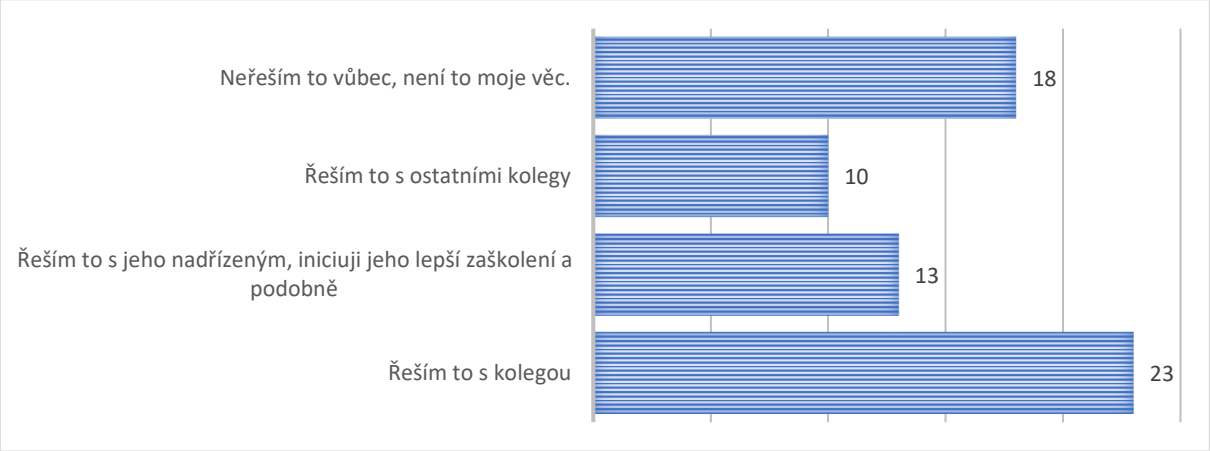
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Jedna věc je přijít s nějakou podnětnou myšlenkou, či si prosadit svůj postoj například k postupu vedení, jiná věc je reakce na případnou špatnou práci kolegy a nejbližších spolupracovníků. Jak postupují respondenti výzkumu v takové situaci?

Na otázku odpověděli všichni dotazovaní. Šest osob zaškrtlo více než jednu odpověď. Došlo také k jednomu písemnému doplnění u odpovědi b) řeším to s nadřízeným, iniciuji jeho lepší zaškolení a podobně. U této odpovědi byla označena i odpověď a) „řeším to s kolegou“. U odpovědi b) tedy bylo doplněno „pokud bod a) nezabere“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření).

Celkově (graf 26) takovou situaci lidé řeší různě, od komunikace s dotyčnou osobo přímo, přes snahu komunikovat s kolegy, až po možnost řešit to s vedoucím. Osmnáct osob takovou situaci neřeší vůbec a zastává názor, že to není jeho věc.

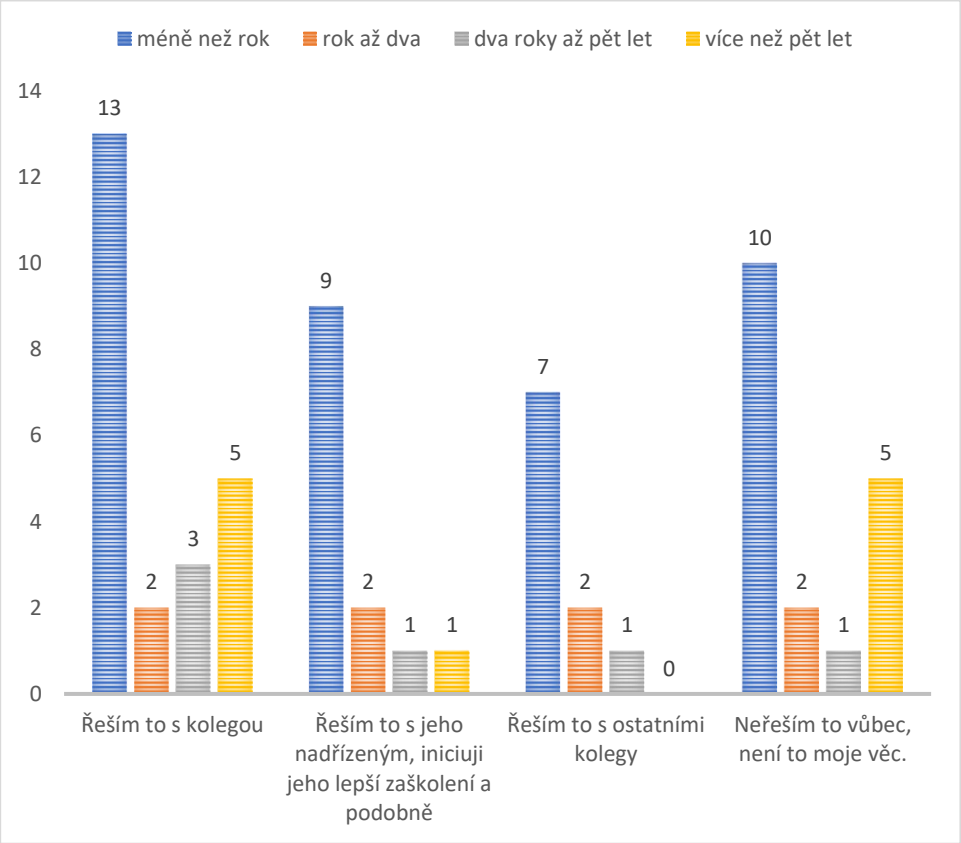
GRAF 26: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 14: POKUD KOLEGA NEPRACUJE AŽ TAK AKTIVNĚ ČI KVALITNĚ, JAK BY MOHL…



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Graf 27 sleduje odpovědi v členění dle doby trvání zaměstnání. Ukazuje se, že rozložení je víceméně rovnoměrné. Pracující, kteří jsou u sledovaného zaměstnavatele v pracovním poměru déle, než pět let řeší problém výhradně buď s daným kolegou nebo vůbec.

GRAF 27: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 14: POKUD KOLEGA NEPRACUJE AŽ TAK AKTIVNĚ ČI KVALITNĚ, JAK BY MOHL… V ČLENĚNÍ DLE DÉLKY TRVÁNÍ ZAMĚSTNÁNÍ



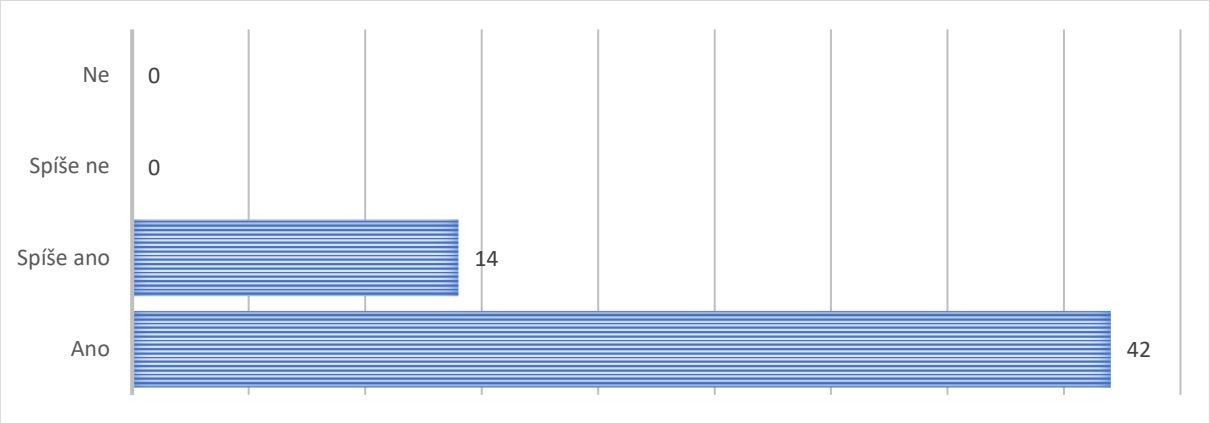
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Otázka 18 výzkumu se zajímá o celkovou spokojenost v práci. Otázka zněla prostě Cítíte se být v zaměstnání spokojení? A stejně jednoduché odpovědi se očekávaly.

Graf 28 graficky zobrazuje odpovědi respondentů. Všichni dotazovaní na otázku odpověděli, každý z nich zvolil jen jednu odpověď. Jeden z dotázaných navíc připojil k odpovědi i text. Zvolil odpověď a) ano a dopsal – „ráda chodím do kolektivu“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření).

Celkově všichni dotázaní se cítí v zaměstnání spokojení. Významná většina naprosto jednoznačně, zhruba pětina pak uvedla odpověď „spíš ano“.

GRAF 28: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 18: CÍTÍM SE V ZAMĚSTNÁNÍ SPOKOJENÝ

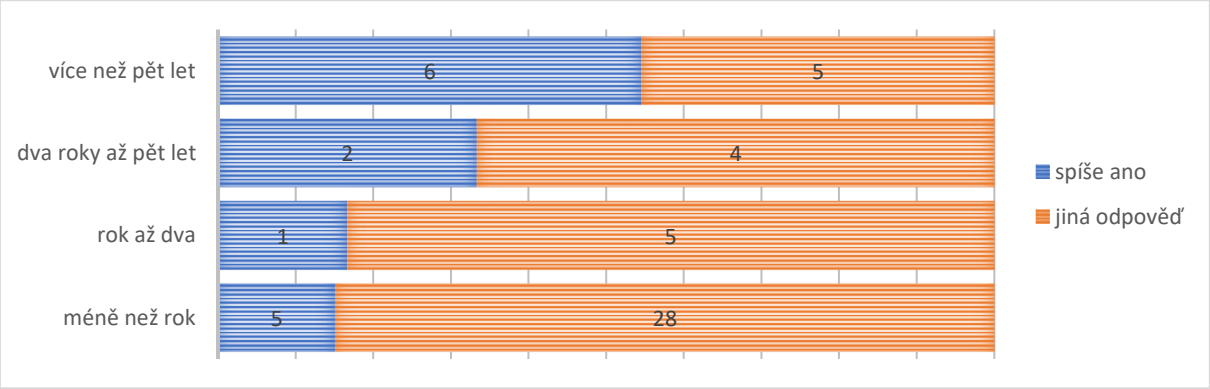


Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Složení respondentů dle délky doby trvání jejich pracovního poměru, kteří zodpověděli, že se v práci cítí „spíše“ spokojeni přináší graf 29. Ukazuje se, že se výrazně mění vnímání spokojenosti v závislosti na délce trvání zaměstnání. Nejvíce „spíše spokojených“ je v kategorii zaměstnaných déle, než pět let a jedná se navíc o kategorii, která jako jediná, má „spíše spokojených“ zaměstnanců nadpoloviční většinu.

Je samozřejmě velmi kladným výsledkem, že nikdo z dotázaných se necítí být nespokojen. Nicméně by pravděpodobně měla být věnována pozornost i těm pouze „spíše spokojeným“

GRAF 29: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 18: „SPÍŠE SE CÍTÍM V ZAMĚSTNÁNÍ SPOKOJENÝ V ČLENĚNÍ DLE DÉLKY TRVÁNÍ ZAMĚSTNÁNÍ



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Nicméně důležitou otázkou také je, co činí člověka v práci spokojenějším. Jaké jsou konkrétní faktory. Přestože je to velmi individuální stav, snaží s eko nějak kvantifikovat otázka 19. Každý z dotazovaných seřadil 10 vyjmenovaných faktorů od nejdůležitějšího, k tomu nejméně důležitému. Nejdůležitější byl označen číslem 1, ten nejméně důležitý pak číslem 10. Po sečtení všech názorů pro jednotlivé faktory, a po následném seřazení faktorů dle součtu – od nejnižšího po nejvyšší, lze celkové pořadí faktorů, které zaměstnance v práci uspokojují definovat následovně (v pořadí od nejdůležitějšího, k tomu nejméně důležitému):

1) klidný pracovní kolektiv bez sporů

2) výše platu

5) rozsah poskytovaných benefitů

3) pracovní doba

8) pracovní výzvy a úkoly

4) osobní samostatnost a odpovědnost

7) vedení přímého vedoucího

9) vedení firmy obecně

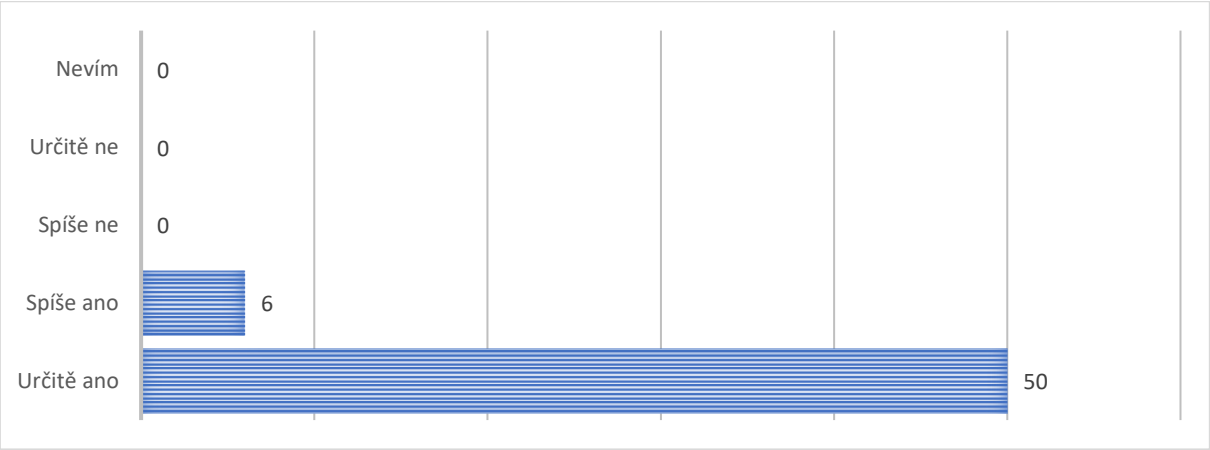
6) pracovní prostředí

10) tlak na pracovní výkon

Jeden z dotazovaných respondentů faktory nijak neseřadil a jeho odpovědi tedy nemohly být zahrnuty. Je také potřeba poznamenat, že dva dotazovaní odevzdali stejné odpovědi, tj. stejně hodnocené pořadí důležitosti faktorů. Je tedy zřejmé, že dotazníky vyplňovaly společně a spolu odpovědi konzultovaly. Jiná shoda v odpovědích ze 100% hodnocení faktorů spokojenosti objevena nebyla.

Otázka číslo 20 zjišťovala, jak posuzují zaměstnanci svoji osobní loajalitu k zaměstnavateli. Odpověděli všichni dotazovaní, každý zvolil pouze jednu odpověď a nikdo do textu nic dalšího nevpisoval. Všichni se v souhrnu cítí být loajální (graf 30). Šest osob uvedlo, že jsou spíše loajální.

GRAF 30: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 20: ŘEKL BYCH, ŽE JSEM LOAJÁLNÍ KE SVÉMU ZAMĚSTNAVATELI.S

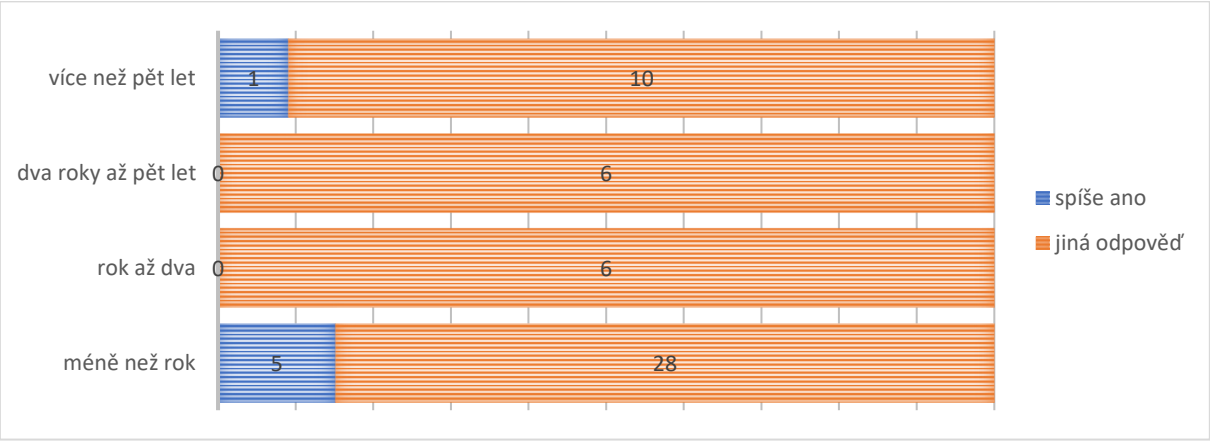


Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Šest osob, které jsou „spíše loajální“ dle svého osobního hodnocení, jsou v lékárnách XY zaměstnány většinou méně než rok. Lze říct, že v takovém případě je hodnocení i na místě, jelikož, jak ukázala teoretická část, loajalita se utváří postupně.

Na druhou stranu může být zajímavé, že jedna osoba, která se označila jako „spíše loajální“ je zaměstnána ve sledované společnosti již déle, než pět let. Nejsou však k dispozici další podrobnosti, ale ani další náznaky skutečnosti, že by se jednalo o rizikový trend u déle zaměstnaných osob.

GRAF 31: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 20: ŘEKL BYCH, ŽE JSEM SPÍŠE LOAJÁLNÍ KE SVÉMU ZAMĚSTNAVATELI V ČLENĚNÍ DLE DOBY ZAMĚSTNÁNÍ.



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

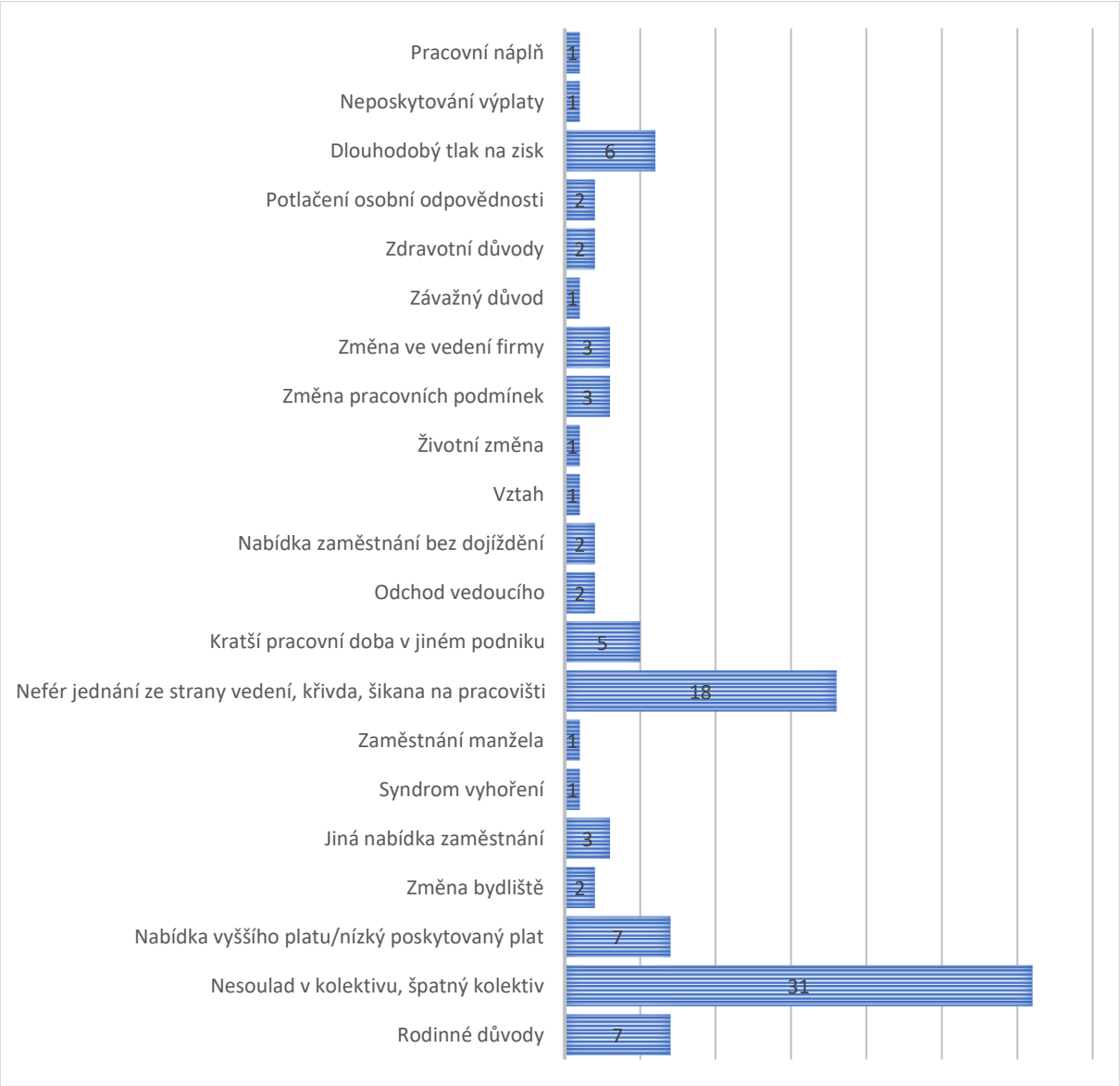
Co by tedy mohlo přimět zaměstnance ke změně zaměstnání, pokud jsou tedy většinově spíše spokojení a loajální?

Otázka číslo 21 tuto otázku položila a očekávala vyplnění odpovědí přímo respondenty. Čtyři osoby otázku nezodpověděly. Další odpovídaly i souhrnem několika důvodů, odpověď nebyla vždy výhradně jedna. Některé se však opakovaly.

Naprosto nejčastěji zmiňovaným důvodem jsou špatné vztahy na pracovišti (graf 32), kdy spolu kolektiv dlouhodobě špatně vychází, je na pracovišti dusno a nepříjemná atmosféra. V pořadí dalším závažným důvodem, který by přiměl respondenty ke změně zaměstnání je špatné vedení, spory s přímým nadřízeným, šikana na pracovišti nebo způsobená křivda.

Výrazně méně, avšak stále ne zanedbatelně, bylo i množství odpovědí, které se vztahují k pracovním podmínkám. Tedy případný poskytovaný nízký plat, dlouhá pracovní doba nebo také dlouhodobý tlak na zisk spolu s tresty za výdej z negativních listů, nuceným výdajem z pozitivních listů či nesvobodné rozhodování při výdeji obecně.

GRAF 32: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 21: JAKÝ DŮVOD BYCH PŘÍPADNĚ MĚL KE ZMĚNĚ ZAMĚSTNÁNÍ



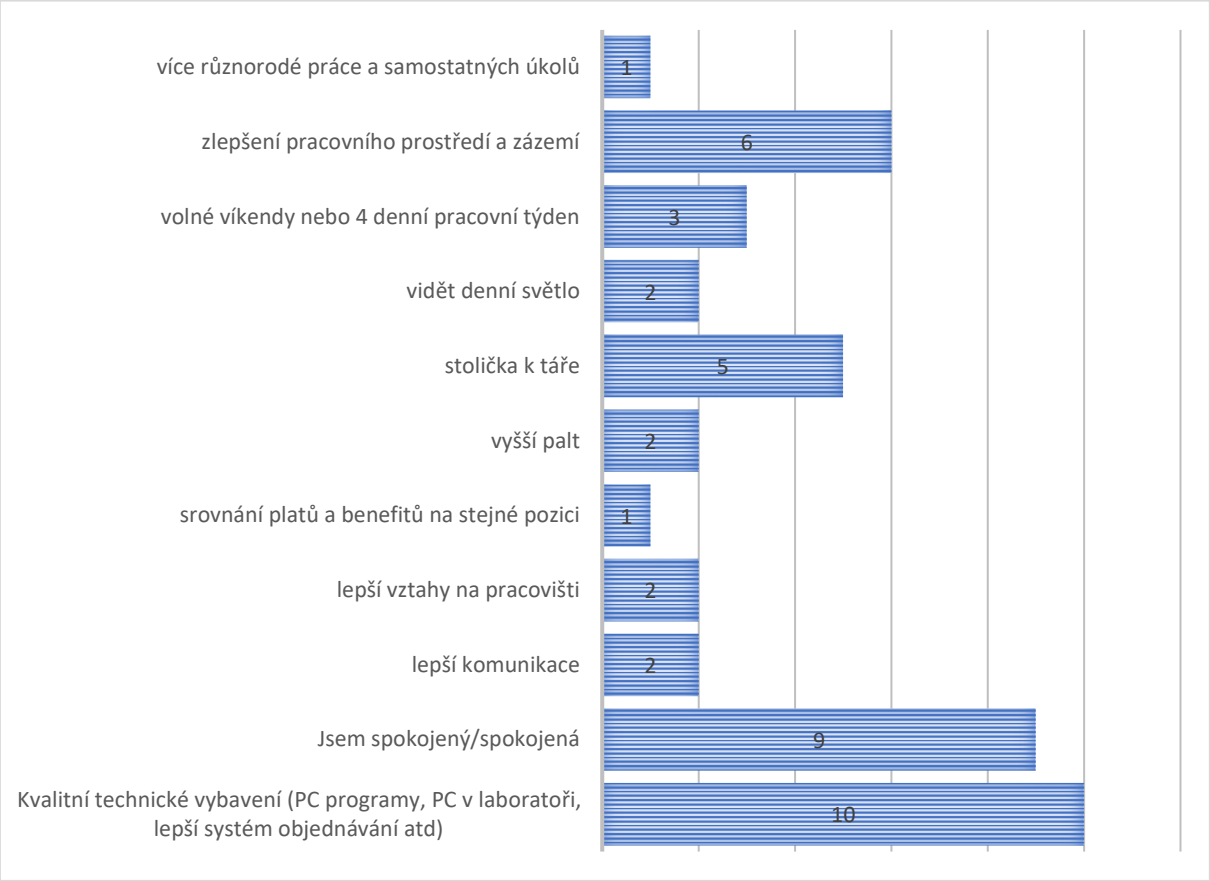
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Co by zaměstnance naopak v práci učinilo ještě spokojenějšími? Na tuto otázku neodpovědělo deset respondentů výzkumu. Ostatní vypisovali různé osobní postřehy, které šly často sloučit do společných kategorií (graf 33).

Nejvíce osob (10) by si přálo kvalitní technické vybavení (ať již fungující programy, jednodušší objednávací systém či PC v laboratořích. Mnoho respondentů uvedlo, že nepotřebují nic, protože se cítí spokojeni (9 osob). Další (6 osob) by si přálo modernější vybavení pracoviště. Zajímavé bylo přání denního světla (2 osoby) – Toto přání vychází

z dispozice lékárny. Lékárny XY jsou umístěny různě. Některé jsou na hlavních ulicích, jiné uprostřed nákupních center. V lékárnách uvnitř poliklinik, nebo nákupních center ze stavebně dispozičního řešení není možné zajistit denní světlo.

GRAF 33: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 22: CO BY MĚ V PRÁCI UČINILO SPOKOJENĚJŠÍM?



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

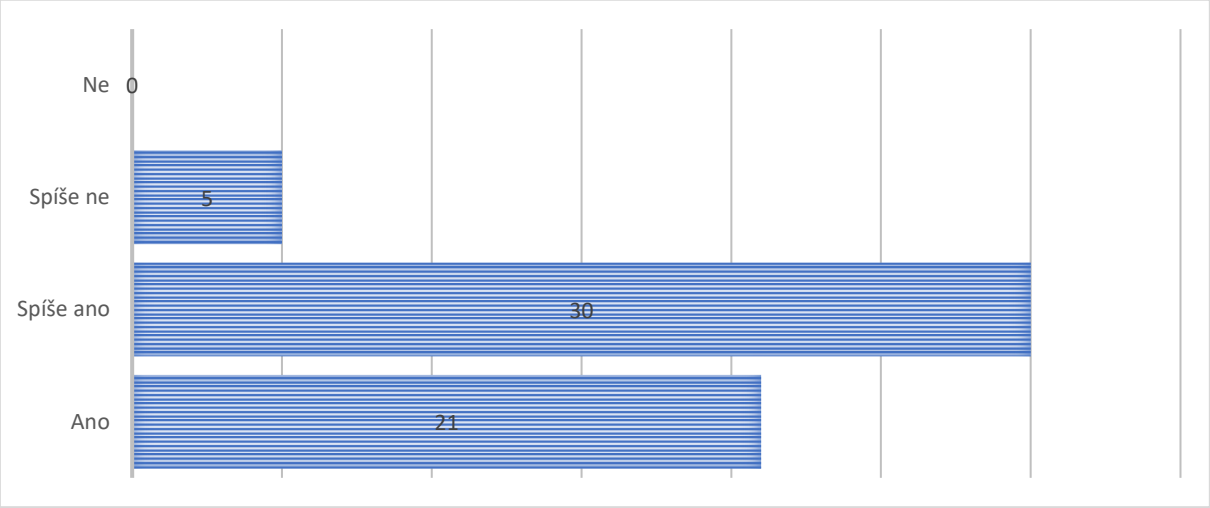
Pět osob zmínilo zajištění stoliček k táře. Tára je označení prodejního pultu v lékárnách. V tomto případě je ovšem nadřazen zájem klienta nad zájmem pracovníka. Je z marketingového úhlu pohledu vyloučeno, aby při expedici léků pacient stál, zatímco zaměstnanec proti němu sedí.

Zmíněn byl i požadavek srovnání platů a benefitů na stejnou úroveň pro stejnou pozici – i tento požadavek je nereálný. Jako příklad lze uvést pracovní trh v Praze a například v Šumperku. Tyto rozdíly jsou obecně dány trhem, nikoli pracovní pozicí.

Obecně lze konstatovat, že spokojenost zaměstnanců je vysoká a případné vylepšení pracovních podmínek nezpůsobí významné změny ve spokojenosti zaměstnanců. Veškerá zmíněná přání, která byla v rámci odpovědí u této otázky zmíněna, nejsou zásadního charakteru.

Respondenti výzkumu se cítí být pro svého zaměstnavatele potřební a důležití (graf 34). Na otázku 23, která se zajímá o spokojenost zaměstnanců uvedla většina respondentů, že se cítí být potřebná a důležitá., kromě pěti zaměstnanců, kteří se tak spíše necítí. Jedná se o jednu osobu, která je u sledovaného zaměstnavatele v pracovním poměru méně než jeden rok, dále o dvě osoby, které zde pracují dva až pět let a dvě osoby, které zde pracují více, než pět let.

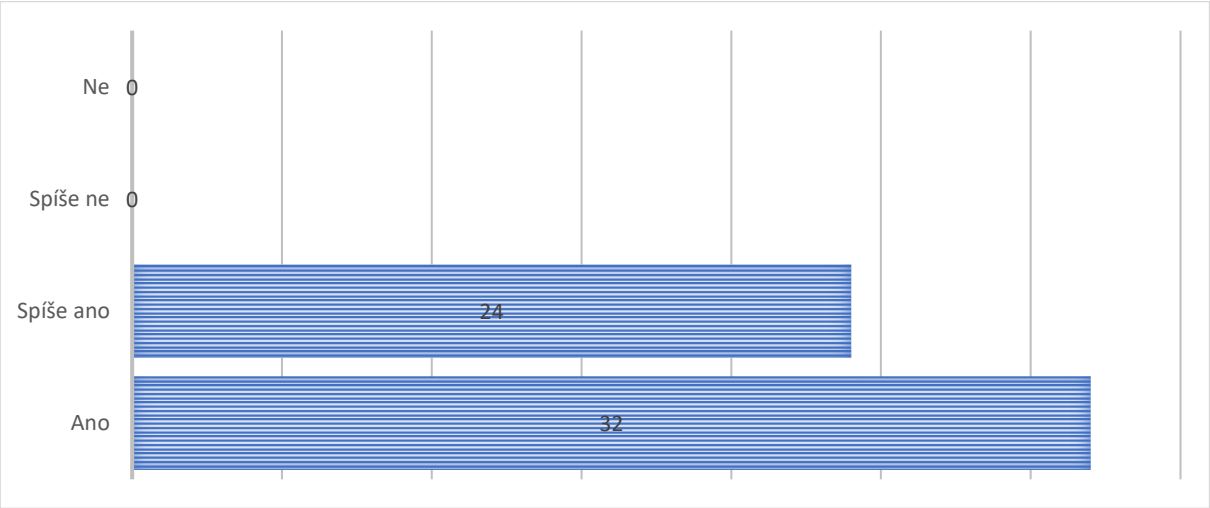
GRAF 34: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 23: CÍTÍM SE BÝT PRO SVÉHO ZAMĚSTNAVATELE DŮLEŽITÝ A POTŘEBNÝ



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Dobré vztahy v rámci kolektivu již byly v několika otázkách jasně identifikovány. Dobré, až přátelské, vztahy však panují i s nadřízenými, jak ukázaly odpovědi na otázku 24 (graf 35).

GRAF 35: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 23: MÁM DOBRÉ AŽ PŘÁTELSKÉ VZTAHY S NADŘÍZENÝMI



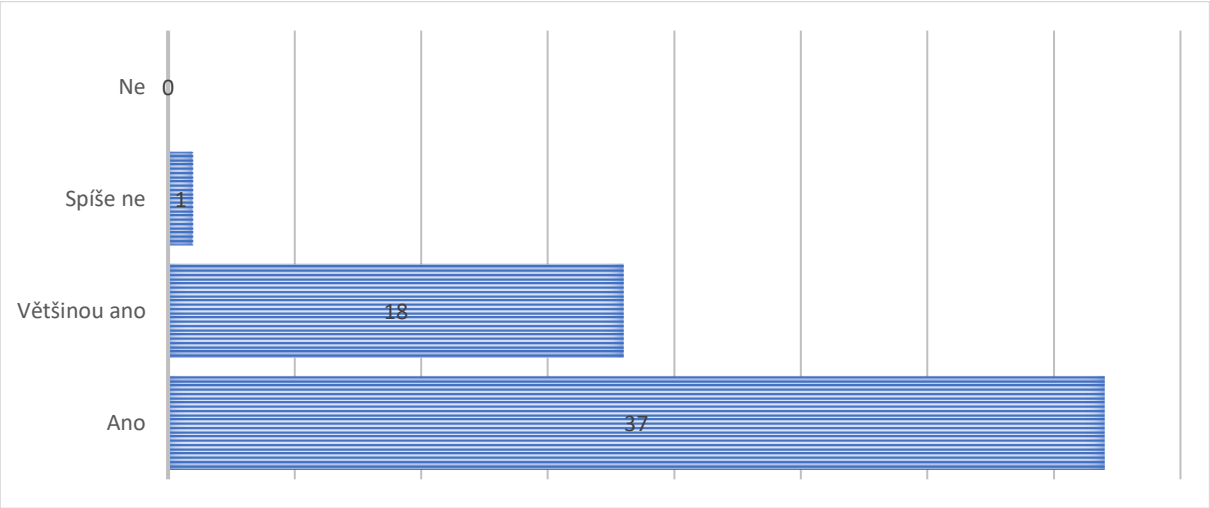
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Jak ukázaly odpovědi respondentů, je pro ně prioritní soulad v kolektivu a přátelské vztahy na pracovišti. Otázka číslo 26 zjišťuje, zda na pracovišti respondentů panují přívětivé, kolegiální a přátelské vztahy.

Otázku zodpověděly všechny osoby, každá z nich vybrala jen jednu odpověď a do dotazníku nepřipisovaly žádný text. Vyhodnocení otázky (graf 36) ukázalo, že všichni, až na jednu osobu, mají pocit, že na pracovišti panují přívětivé, kolegiální a přátelské vztahy, a to buď stále, nebo většinou.

Jedna osoba uvedla, že spíše na pracovišti přívětivé vztahy nepanují. Jedná se o osobu, která pracuje v lékárně méně než jeden rok. Její další odpovědi nijak nevybočují z průměru ostatních odpovědí. Tato osoba uvedla, že se cítí v zaměstnání spokojena, přičemž soulad v kolektivu v otázce číslo 19 uvedla na první místo hodnotového žebříčku. Je tedy otázkou, zda byla tato osoba v odpovědi ovlivněna nějakým aktuálním konfliktem, či se nespletla v odpovědi (lze si například domyslet vyrušení během vyplňování dotazníku). Tato odpověď totiž jinak popírá veškeré odpovědi, které byly uvedeny touto osobou v rámci vyplňování dotazníku.

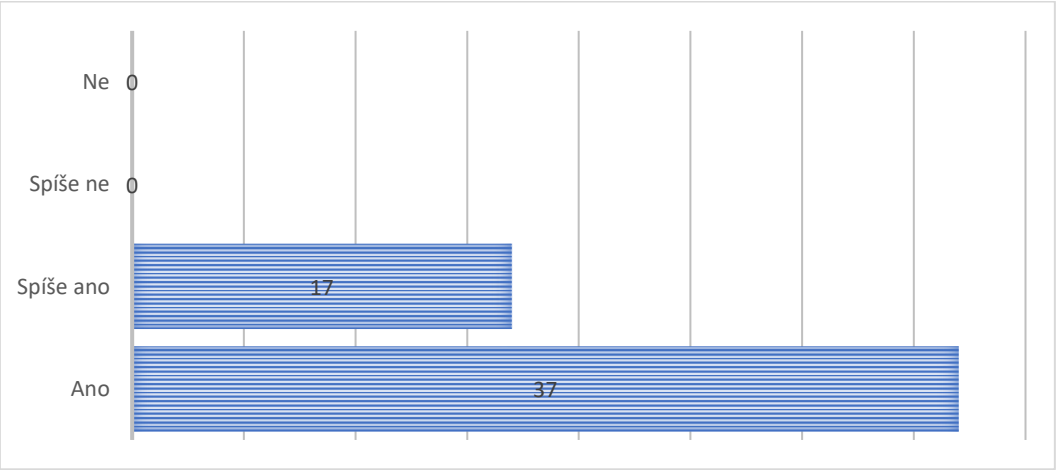
GRAF 36: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 26: NA PRACOVIŠTI PANUJÍ PŘÍVĚTIVÉ, KOLEGIÁLNÍ A PŘÁTELSKÉ VZTAHY



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Pokud jsou zaměstnanci spokojení a mají na pracovišti dobré vztahy, bylo by možné očekávat, že se těší do zaměstnání a chodí do něj rádi. Tento stav zjišťovala otázka číslo 27. Dva respondenti odpověď nevyplnili, každý další vyplnil vždy jen jednu odpověď. Jeden dopsal k odpovědi b) spíše ano „Nic osobního, prostě dovolená je dovolená“ (Citace odpovědi respondenta výzkumu v dotazníkovém šetření). Jak ukazuje graf 37, zaměstnanci se převážně do práce těší. Odpovědi není třeba dále více zkoumat, protože vyznění odpovědí v této otázce je jednoznačné.

GRAF 37: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 27: PŘEVÁŽNĚ SE VŽDY TĚŠÍM DO PRÁCE



Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

5.4 Shrnutí a diskuze

Realizovaný výzkum dovolil zodpovědět stanovené výzkumné otázky. Jejich znění bylo uvedeno v kapitole 4.2 (použité metody výzkumu):

1. **Lze říct, že jsou zaměstnanci lékáren XY spokojení?**
2. **Lze definovat faktory směřující ke spokojenosti zaměstnanců?**
3. **Existují předpoklady dalšího zvyšování spokojenosti zaměstnanců, které nejsou založeny na finančních hlediscích?**

Odpovědi na dotazníkové šetření ukázaly, že zaměstnanci lékáren XY jsou spokojeni (odpověď na výzkumnou otázku č. 1). To vyplynulo z několika různých odpovědí, primárně však z odpovědi na otázku číslo 18, která se primárně zajímala o to, zda se zaměstnanci cítí být v zaměstnání spokojení. Sekundárně však tuto spokojenost potvrzovaly i odpovědi na další otázky, popřípadě spokojenost vyjádřili respondenti výzkumu sami, když informaci o spokojenosti sami vepsali do dotazníků.

Výzkumná otázka č. 2 se zajímala o faktory, které směřují ke spokojenosti zaměstnanců – z odpovědí na otázku 19 (seřazení faktorů spokojenosti, od toho nejdůležitějšího po nejméně důležité, i sekundárně z dalších odpovědí na položené otázky průzkum dokázal, že ke spokojenosti vede cesta především přes kvalitní mezilidské vztahy v organizaci. Jde o přátelské a kolegiální vztahy na pracovišti mezi kolegy, ale i o podobně kvalitní vztahy s nadřízenými. Poskytované benefity jsou příjemné, ale primární je klidné pracovní prostředí.

Výzkumná otázka 3, která chtěla definovat předpoklady dalšího zvyšování spokojenosti zaměstnanců, které nejsou založeny na finančních hlediscích je otázkou, která v tomto případě nemůže být uspokojivě zodpovězena. Částečně byly definovány jisté možnosti zvyšování spokojenosti, nejedná se však o faktory zásadní. V tomto kontextu lze zmínit neefektivitu pravidelného hodnocení zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni již dlouho a jejich hodnocení se tak stává spíše formální, než účelné.

Na druhou stranu, provedený průzkum nebyl schopen zodpovědět některé dotazy, které vyplynuly z hodnocení dotazníků – třeba faktory nespokojenosti jedinců, kteří svoji nespokojenost sice projevili, ale nevyplnili k ní žádné další podrobnosti. Stejně tak není zcela jasné, proč mnoho dotazovaných nezodpovědělo některé z posledních otázek

výzkumu. Tato nejistota je dává formou šetření. Dotazníkový průzkum, který je anonymní, znemožňuje kladení doplňujících informací. Na druhou stranu anonymní dotazníkový výzkum může zajistit větší ochotu odpovídat pravdivě na položené otázky. Výsledkem je tedy jistý kompromis, ke kterému odpovědi vedou.

6 Vyhodnocení výsledků výzkumu a tvorba optimální strategie řízení udržení loajality a oddanosti

Provedené dotazníkové šetření mezi zaměstnanci lékáren XY ukázalo, v celkovém souhrnu kladné výsledky. Šetření bylo rozděleno do tří kategorií, které (podle teoretických poznatků) mohou vést k loajalitě a spokojenosti zaměstnanců: zjišťování vztahů k zaměstnavateli a vztahů k nadřízeným, zjišťování vztahu k odměňování a spokojenosti s poskytovanými benefity a zjišťování obecných mezilidských vztahů, spokojenosti a vzájemné interakce v kolektivu.

6.1 Sumarizace klíčových poznatků

Zjištění plynoucí z jednotlivých sekcí mohou být shrnuta následovně:

- VZTAHY K ZAMĚSTNAVATELI A NADŘÍZENÝM – Respondenti jsou přesvědčeni, že lékárny XY jsou dobrým zaměstnavatelem, který se chová fér k zaměstnancům a korektně ke klientům. O svém nadřízeném hovoří jako o osobě, se kterou je možné jednat na rovinu, která také jedná se svými zaměstnanci na rovinu a která je člověkem, kterému lze věřit. Pokud by tento přímý nadřízení z lékáren XY odešel, pak ale nelze výrazně očekávat, že by měl tento odchod dominový efekt a zaměstnanci vy odešli také. Ukázalo se, že by sice většina zaměstnanců byla odchodem nadřízeného nějakým způsobem zasažena, nicméně z větší části odpovědí by taková situace nenesla pro společnost nevítané následky. Pokud by však tento nadřízený odešel někam, kde by si měl možnost vytvořit vlastní tým a oslovil by své minulé spolupracovníky, pak by polovina zaměstnanců jeho nabídku zvážila a druhá si je jistá, že by nepřijala. Tato situace by mohla být případnou hrozbou pro společnost, na druhou stranu i v takové situaci by pravděpodobně nešlo o masový odliv zaměstnanců, ale jen o odliv několika jednotek osob.
  V případě potíží mohou lékárny XY počítat s jistou dávkou loajality – respondenti výzkumu deklarovali ochotu případně akceptovat odebrání benefitů, někteří i dočasné snížení platu po dobu problematického vývoje ve společnosti. Doba nebyla

v dotazníku specifikována a je samozřejmé, že s rostoucím časem by se ochota obětovat některé výhody ve prospěch firmy zcela jistě snižovala.

Dotazovaní vnímají svoji práci jako potřebnou, což jim zvyšuje jejich spokojenost z osobního uplatnění. V případě potřeby jsou ochotni zůstat v práci déle, ideálně však za možnost vybrat si tento čas formou náhradního volna, popřípadě dostat za tento čas mzdu.

- BENEFITY A VZTAH K ODMĚŇOVÁNÍ – Dotazovaní většinově souhlasí s odměňováním založeném na osobních zásluhách. Pokud zaměstnavatel zvýší plat všem zaměstnancům plošně, může čekat, že se jejich úsilí a produktivita nijak nezvedne. Naprostá většina z nich bude pracovat stejně, jako před zvýšením platu. Pokud budou zvýšením platu ohodnoceny jen osoby s dobrými pracovními výsledky, pak sice také většina dotazovaných uvedla, že budou pracovat stejně, jako do té doby, nicméně někteří se vyjádřili navíc v tom smyslu, že takové ohodnocení je správné. Většina dotazovaných zaměstnanců nemá problém přímo navrhnout nějaké své nápady nadřízenému. Většina dotazovaných aktivně vyhledává možnosti dalšího vzdělávání a osobního růstu. Většina také souhlasí s pravidelným hodnocením zaměstnanců, které vnímá jako motivační, hodně respondentů však s takovým hodnocením naopak nesouhlasí a má pocit, že by bylo formální a k vyšší motivaci by nevedlo. Je tedy velmi důležitá forma realizovaného hodnocení, která by měla být provedena tak, aby každému vyhovovala, tedy nemusí být ani pro každou osobu shodná. Je také vhodné mít na paměti další výsledky, které v rámci této otázky vyplynuly, tedy že nejvíce jsou přesvědčení o motivační funkci pravidelného hodnocení osoby, které jsou v lékárnách XY zaměstnány po dobu kratší, než je jeden rok. Mírně vyšší zájem o pravidelná hodnocení se ukazuje také u osob, které jsou ve sledovaných lékárnách zaměstnány déle než pět let. Je tedy možné například hodnocení realizovat u nově příchozích a s postupem let od něj upouštět, ponechat možnost hodnocení například jen ve speciálních, odůvodněných případech. Je pravdou, že postupem let, kdy člověk pracuje stále stejně a se stálou kvalitou a efektivitou, je takové hodnocení opravdu spíš formální záležitostí a netřeba ho provádět.

  Průzkum ukázal, že dotazovaní mají pocit, že zaměstnavatel jim umožňuje dosáhnout maximálního pracovního výkonu. Poskytovaný systém benefitů vnímají zaměstnanci spíše jako spravedlivý a optimální. Nadefinování benefitů dle osobní

preference je pro zaměstnance složité a v podstatě jen různě manipulují s již přidělovanými benefity. Případné nové benefity, které mohli dotazovaní navrhnout jsou z manažerského hlediska nepřijatelné a nehospodárné. Zaměstnanci chápou komplexní složitost definovaného dobrého výkonu a obecně se ztotožňují s tím, aby výkonný pracovník byl nějakým způsobem za svůj výkon odměněn a naopak, aby méně výkonný pracovník odměněn nebyl.

- MEZILIDSKÉ VZTAHY, SPOKOJENOST A VZÁJEMNÁ INTERAKCE – v případě neshod a nesouhlasu s postupem vedení lékárny většina dotazovaných řeší problém soukromě s nadřízenou osobou. Většina z dotázaných však zmínila řešení problému, což samo o sobě je dobré, bez ohledu na to, jakou formou je problém řešen. Probírat to jen s kolegy nestačí. V případě řešení problému s nevýkonným či špatně pracujícím kolegou to většina řeší přímo s dotyčným, nicméně obdobně velká skupina osob to neřeší vůbec s poukázáním na to, že to není jejich věc. V zaměstnání je spokojena naprostá většina dotazovaných. Konkrétní faktory, které činí zaměstnance spokojené v zaměstnání průzkum detekoval takto:
    - klidný pracovní kolektiv bez sporů
    - výše platu
    - rozsah poskytovaných benefitů
    - pracovní doba
    - pracovní výzvy a úkoly
    - osobní samostatnost a odpovědnost
    - vedení přímého vedoucího
    - vedení firmy obecně
    - pracovní prostředí
    - tlak na pracovní výkon

  Zaměstnanci se cítí být loajální ke svému zaměstnavateli. Výzkum dále ukázal jistou formu vývoje této loajality, tedy že v prvních letech zaměstnanci uvádí menší loajalitu (ve smyslu odpovědi „spíše loajální“). V takovém případě je hodnocení i na místě, jelikož, jak ukázala teoretická část, loajalita se utváří postupně. Ke změně zaměstnání by zaměstnance donutily především špatné vztahy na pracovišti, nebo spory s vedením. Samozřejmostí jsou i případné rodinné a osobní důvody, na které nemá zaměstnavatel vliv. Další případný podnět by mohl být i nízký plat, dlouhá pracovní doba nebo také dlouhodobý tlak na zisk spolu s tresty za výdej

z negativních listů, nuceným výdajem z pozitivních listů či nesvobodné rozhodování při výdeji obecně. Průzkum neukázal zásadní faktor, který by mohl zvýšit spokojenost zaměstnanců. Zaměstnanci zmiňovali drobné provozní problémy, které jsou buď v řešení, nebo které z manažerského hlediska řešit nelze. Obecně je tedy možné konstatovat, že spokojenost zaměstnanců je vysoká a případné vylepšení pracovních podmínek nezpůsobí významné změny ve spokojenosti zaměstnanců. Respondenti se cítí být pro svého zaměstnavatele potřební a důležití. V prodejnách panují dobré až přátelské vztahy s nadřízenými a také panují přívětivé, kolegiální a přátelské vztahy mezi zaměstnanci navzájem. Zaměstnanci se převážně do práce těší.

6.2 Optimální strategie

Vzhledem k tomu, že výsledky výzkumu mezi zaměstnanci lékáren XY jsou ve své podstatě kladné a vyplývá z nich vysoká spokojenost i loajalita k zaměstnavateli, což podporují i exaktní data nízké fluktuace zaměstnanců, doporučení pro úpravu strategie vedení společnosti není mnoho.

Vedlejším projevem výzkumu bylo zjištěno, že zaměstnavatel není hodnocen na internetu v rámci webových stránek, na kterých si zaměstnanci sdělují své zkušenosti (v tomto případě na www.atmoskop.cz). Vzhledem k tomu, že takové hodnocení může být přínosné pro získávání dalších zaměstnanců, je možná vhodné se na webu prezentovat obecně jako společnost, a také získat některá hodnocení svých zaměstnanců. Jako si zaměstnavatelé často shání informace o svých budoucích zaměstnancích, dělají to samé obvykle zaměstnanci o zaměstnavatelích. Je vhodné tuto příležitost využít.

Další podstatnou změnou strategie, která vyplynula z tohoto výzkumu je úprava hodnocení zaměstnanců. Přestože se ukázalo, že většina zaměstnanců souhlasí s pravidelným hodnocením zaměstnanců, které vnímá jako motivační, ukázalo se také, že toto hodnocení ztrácí s postupem času efektivitu. Je to logické. Pokud někdo pracuje u stejného zaměstnavatele, ve stejné pozici několik let, lze očekávat, že pracuje stále stejně a se stálou kvalitou a efektivitou. Pak je jeho hodnocení spíš formální záležitostí, která snižuje spokojenost takového zaměstnance, který vidí v tomto postupu zbytečnou byrokracii.

Stejně tak je možné, na základě výsledků z výzkumu, doporučit realizovat hodnocení zaměstnanců provádět velmi individuálně, s přihlédnutím k osobnostním nastavením každého jedince. Každému může vyhovovat jiná forma hodnocení. Vzhledem k tomu, že respektovat osobní nastavení jedinců se firmě vyplácí z obchodního hlediska (prodej zajistit především extroverty), stejným způsobem by se mohlo vyplatit realizovat hodnocení v závislosti na osobnostním typu (písemné, ústní, obsáhlé, krátké a výstižné a podobně.)

Závěr

Tato práce, „Loajalita a oddanost pracovníků ve farmacii ve vazbě na hodnocení a odměňování“, chtěla prokázat případný vztah mezi loajalitou pracovníků ve farmacii a jejich hodnocením a odměňováním.

Na sledovaném segmentu farmaceutického průmyslu v podobě koncového prodeje léčiv v sítích lékáren, konkrétně se zaměřením na síť lékáren XY práce prokázala, že zaměstnanci jsou plně motivováni, cítí se spokojeně a stejně tak jsou spokojeni s odměňováním a benefity. Práce neprokázala žádný významný diskomfort v žádném sledovaném aspektu, a tedy nemůže určit faktory, které mají přímý vliv na snížení loajality nebo spokojenosti, definovala však průměrný seznam faktorů, které mají na spokojenost vliv. Jako zásadní se ukázaly být mezilidské vztahy. Jejich kvalita (jak ve vztahu ke kolegům, tak ve vztahu k nadřízeným) je významným faktorem osobní spokojenosti a ochoty setrvávat v zaměstnání. Je to významný důvod pro to, aby zaměstnavatel tyto vztahy všemi možnými prostředky podporoval.

Obecně se zaměstnanci sledované společnosti cítí být loajální ke svému zaměstnavateli, přičemž průzkum indikoval i jistou formu vývoje této loajality, tedy že v prvních letech zaměstnanci uvádí menší loajalitu (ve smyslu odpovědí „spíše loajální“). Faktory, které by zaměstnance sledované společnosti donutily ke změně zaměstnavatele, byly průzkumem definovány především ve vazbě na mezilidské vztahy – šlo by především o špatné vztahy na pracovišti, nebo spory s vedením.

Práce také ukázala, že je nutné pracovat s dobou, po kterou zaměstnanec ve společnosti pracuje. To dosud některé vnitřní postupy neřešily. Ukázalo se například, že realizovat pravidelné hodnocení zaměstnanců ztrácí smysl s dobou strávenou na stejné pracovní pozici. Nevede to přímo k nespokojenosti pracovníka, ale trvání na opakovaných postupech bez výsledku je byrokratické a zbytečné.

Bylo zjištěno, že individuální řešení (například právě v hodnocení jedinců) mohou být efektivnější než jednotné postupy shodné pro všechny. Zejména je vhodné je realizovat, pokud firma s osobnostním nastavením jedinců pracuje (v tomto případě ve fázi prodeje).

Lze konstatovat, že hodnocení a odměňování je samozřejmě velmi podstatné. Zaměstnanci rozumí i skutečnosti, že každý je odměňován a hodnocen dle svých pracovních výkonů.

Nelze ale ani opomíjen mezilidské vztahy, protože ty jsou významným hlediskem spokojenosti pracovníků.

Výstupem práce byla sumarizace základních kroků pro optimální strategii řízení ve sledované společnosti. Hlavními body této strategie byl návrh snah prezentovat společnost jako „dobrého zaměstnavatele“ a tedy pokusit se iniciovat takové hodnocení zaměstnanci na příslušných webových stránkách, které tato hodnocení soustřeďují (např. Atmoskop). Další navrženou změnou strategie, která vyplynula výzkumu k této práci, je úprava hodnocení zaměstnanců. Toto hodnocení ztrácí s postupem času svoji efektivitu a motivační efekt a je tedy vhodné zahrnout do úpravy frekvence hodnocení zaměstnanců i časový faktor.

Lze předpokládat, že navržené úpravy práce se zaměstnanci povedou k vyšší spokojenosti zaměstnanců, ale i k získávání kvalitních zaměstnanců nových a samozřejmě především k udržení a motivování zaměstnanců stávajících.

Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* London: Kogan Page, 2020. ISBN 9780749498276.

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

ATMOSKOP. [on-line]. K čemu je Atmoskop dobrý. [cit. 2021-10-21]. Dostupné z www: https://www.atmoskop.cz/k-cemu-je-to-dobre

BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.* Praha: Grada, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

BITTNER, J. *Další profesní vzdělávání pracovníků v oblasti farmacie.* Disertační práce. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2019.

BITTNER, J. Možnosti dalšího profesního vzdělávání a rozvoje farmaceutických pracovníků. In: VETEŠKA, J. (ed.) *Vzdělávání dospělých 2016 – východiska a inspirace pro teorii a praxi = Adult Education 2016 – bases and inspiration for theory and practice : proceedings of the 6th International Adult Education Conference, 13-14th December 2016 Prague.* Praha: Česká andragogická společnost, 2017, s. 307–317. ISBN 978-80-905460-6-6.

CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

Centrum pro výzkum veřejného mínění. [on-line]. Prestiž povolání – červen 2019. [cit. 2021-11-22]. Dostupné z www: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_-form2content/documents/c2/a4986/f9/eu190724.pdf

ČADOVÁ, N. a M. PALEČEK. *Jak je v Česku vnímána práce.* Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006.

ČOPÍKOVÁ, A., BLÁHA, J. a P. HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů.* Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

ČTK. [on-line] Průzkum: Lidé chtějí jako benefit příspěvek na mobil či notebook. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z www: https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/pruzkum-lide-chteji-jako-benefit-prispevek-na-mobil-ci-notebook/1976216

DŘÍMALKA, F. *HOT: jak uspět v digitálním světě.* Brno: Jan Melvil Publishing, 2020. 978-80-7555-101-6.

DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů.* Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87255-14-8.

DURDISOVÁ, J. *Ekonomika zdraví.* Praha: Oeconomica, 2005. 228 s. ISBN 80-245-0998-9.

GABONAY, A. [on-line]. *K povinnosti loajality.* [cit. 2021-12-20]. Dostupné z www: https://www.pravniprostor.cz/clanky/obchodni-pravo/povinnost-loajality#note-1

Grafton. [on-line] Tradiční benefity netáhnou, zaměstnanci mají zájem o příspěvky na bydlení či osobního kouče. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z www: https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/archiv-2017/tiskove-zpravy-2017/tradicni-benefity-netahnou-zamestnanci-maji-zajem-o-prispevky-na-bydleni-ci-osobniho-kouce

HABEK, T. [on-line]. *The Difference Between a Satisfied Employee vs a Loyal Employee is Huge.* [cit. 2021-03-06]. Dostupné z www: https://www.visionsoftteam.com-/blog/the-difference-between-a-satisfied-employee-vs-a-loyal-employee-is-huge

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

HAMPLOVÁ, D. et al. Životní spokojenost, štěstí a rodinný stav v 21 evropských zemích. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review*, 2006, 42(1), 35-55.

HARTLOVÁ, S., KUČEROVÁ, Z. a J. KOTLÁŘOVÁ. *Lékárenská propedeutika.* Praha: Karolinum, 1996. 114 s. ISBN 80-87518-17-8.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace.* Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 8073670402.

HEŘMANOVÁ, E. et al. Kvalita života a její modely v současném sociálním výzkumu. *Sociologia-Slovak Sociological Review*, 2012, 44(4), 478-496.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J. a A. ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

HR NEWS. [on-line]. *Spokojený zaměstnanec dnes vyžaduje dobrou osobní zkušenost se zaměstnavatelem.* [cit. 2021-09-08]. Dostupné z www: https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/spokojeny-zamestnanec-dnes-vyzaduje-dobrou-osobni-zkusenost-id-3818775

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KEŘKOVSKÝ, M. a J. LUŇÁČEK. *Úvod do mikroekonomie: s využitím prvků distančního studia.* Praha: C.H.Beck, 2012. 216 s. ISBN 978-80-7179-365-6.

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

KURSCH, M. *Tailor Made Talent Management – Talent management druhé generace.* Praha: Česká andragogická společnost, 2006.

KURSCH, M. a J. VETEŠKA. Talent management efficiency – experimental research. In: SOLIMAN, K. S. (ed.) *Education Excellence and Innovation Management Through Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management.* Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, 10-11 April 2019, Granada, Spain, 2019, pp. 985–996. ISBN 978-0-9998551-2-6. WOS: 000503988802037.

KURSCH, M. a J. VETEŠKA. Application of New Methods to Efficiently Identify Talented Adults in the Framework of (Large) Companies. In: SOLIMAN, K. S. (ed.) *Vision 2020: Innovation Management, Development Sustainability, and Competitive Economic Growth.* Proceedings of the 28th International Business Information Management Association Conference, 9-10 November 2016, Seville, Spain, 2016. pp. 4486–4498. ISBN 978-0-9860419-8-3.

Lékárna. [on-line]. *O lékárně.* [cit. 2021-10-21]. Dostupné z www.lekarna.cz/o-lekarne

Lékárníci. [on-line]. *V lékárně se vyplatí nespěchat.* [cit. 2019-03-15]. Dostupné z www: https://www.lekarnici.cz/Media/Media-o-nas/V-lekarne-se-vyplati-nespechat.aspx

LINDEROVÁ, I., SCHOLZ, P. a M. MUNDUCH. *Úvod do metodiky výzkumu.* Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2016. ISBN 978-80-88064-23-7.

LOGAN, G. M. *Loyalty and a Sense of Purpose.* California Management Review, 1984, 27.1: 149-156.

LÖHKEN, S. *Introverti a extroverti: jak spolu vycházet a vzájemně se doplňovat.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5298-3.

MATOUŠ, Z. et al. *Management vzdělávání dospělých a vzdělávacích organizací.* Praha: Česká andragogická společnost, 2021. 180 s. ISBN 978-80-907809-3-4.

MERCER. [on-line]. *Employee Engagement: Why CEO´s are worried.* [cit. 2021-11-07]. Dostupné z www: https://www.mercer.com/what-we-do/workforce-and-careers/talent-strategy/employee-engagement.html

Monster.cz. [on-line] *Desatero pro zlepšení loajality zaměstnanců.* [cit. 2021-10-23]. Dostupné z www: https://www.monster.cz/cz/nabor/clanky/management/udrzeni-zamestnancu/desatero-pro-zlepseni-loajality-zamestnancu/

MURALI, S., PODDAR, A. a A. SEEMA. Employee loyalty, organizational performance & performance evaluation–a critical survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 2017, 19(8), 62-74.

NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

Netinbag.com. [on-line] Jaký je rozdíl mezi lidským kapitálem a lidskými zdroji? [cit. 2021-11-18]. Dostupné z www: https://www.netinbag.com/cs/business/what-is-the-difference-between-human-capital-and-human-resources.html

NN. [on-line] *Firmy sázejí na dlouhodobé benefity, zájem o stravenky stále klesá.* [cit. 2021-10-25]. Dostupné z www: https://www.nn.cz/spolecnost-nn/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/firmy-sazeji-dlouhodobe-benefity-zajem-stravenky-stale-klesa.html

PANDEY, Ch. a R. KHARE. Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 2012, 1(8), 26-41.

Peníze.cz. [on-line] *Jak nás hýčkají? Které zaměstnanecké výhody letos frčí.* [cit. 2021-10-25]. Dostupné z www: https://www.penize.cz/zamestnani/259044-jak-nas-hyckaji-ktere-zamestnanecke-vyhody-letos-frci

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu.* 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.

PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum.* Praha: Grada. 2014. 152 s. ISBN 978-80-247-5232-7.

PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.

PWC. [on-line]. *Životní cyklus zaměstnance.* [cit. 2021-10-08]. Dostupné z www: https://www.pwc.com/cz/cs/people-and-organisation/zivotni-cyklus-zamestnance-big.png

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů.* Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

SAUNDERSON, R. [on-line] 20 *Ways to Show Staff Appreciation During and After the Covid-19 Pandemic.* [cit. 2021-10-23]. Dostupné z www: https://www.northstar-

meetingsgroup.com/Incentive/Strategy/10-Ways-Recognize-Employees-During-After-COVID-19-Pandemic

SCHRAG, B. The moral significance of employee loyalty. *Business Ethics Quarterly*, 2001, 41-66.

Slovník cizích slov. [on-line]. *Angažovanost.* [cit. 2021-12-07]. Dostupné z www: https://slovnik-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=anga%C5%-BEovanost&typ_hledani=prefix

Slovník cizích slov. [on-line]. Pojem loajalita. [cit. 2021-12-24]. Dostupné z www: https://slovnik-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/loajalita

SUCHÁ, A. [on-line] *Loajalita zaměstnanců má svá pravidla.* [cit. 2021-12-18]. Dostupné z www: https://www.bnt.eu/cs/zpravy/pravni-novinky/3073-loajalita-zamestnancu-ma-sva-pravidla?layout=bnt:news

ŠEDIVÝ, M. a O. MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace.* 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.

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

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada, 2004. 166 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb.* Praha: Grada, 2010. 223 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

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

VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých.* Praha: Portál, 2016. 320 s. ISBN 978-80-262-1026-9.

VETEŠKA, J. a M. KURSCH. (eds.) *Vzdělávání dospělých 2020 – reflexe, realita a potenciál virtuálního světa = Adult Education 2020 – Reflection, Reality and Potential of the Virtual World*: proceedings of the 10th International Adult Education Conference: 16 December 2020, Prague. Praha: Česká andragogická společnost, 2021. 334 s. ISBN 978-80-907809-7-2. ISSN 2571-3841. ISSN 2571-385X.

VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje.* Praha: Česká andragogická společnost, 2020. 171 s. ISBN 978-80-907809-5-8.

VNOUČKOVÁ, L. et al. *Funkce benefitů v organizaci a jejich vnímání zaměstnanci. Acta academica karviniensia*, 2014, 14(1), s. 190-201.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

VZP. [on-line]. *Pozitivní listy: ušetří pacienti, lékaři i celý systém.* [cit. 2022-01-12]. Dostupné z www: https://www.vzp.cz/o-nas/aktuality/pozitivni-listy-usetri-pacienti-lekari-i-cely-system

ZEMANOVÁ, V. a M. DOLEJŠ. *Životní spokojenost, sebehodnocení a výskyt rizikového chování u klientů nízkoprahových zařízení pro děti a mládež.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4492-5.

ZRUTSKÝ, J. [on-line] *Kritika zaměstnavatele a tzv. loajalita zaměstnance k zaměstnavateli.* [cit. 2022-01-19]. Dostupné z www: https://www.odbory.info/obsah/11/kritika-zamestnavatele-tzv-loajalita-zamestnance-k-zamestnav/15273

Seznam zkratek

BOZP	bezpečnost práce
ČLnK	Česká lékárnická komora
ČR	Česká republika
PO	požární ochrana
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
VŠ	vysoká škola
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR

Přílohy

Příloha A – DOTAZNÍK

1 Jak dlouho jste zaměstnán v síti lékáren XY?

a) Méně než rok
b) Rok až dva
c) Dva roky až pět let
d) Více než pět let

2. Jaký vztah máte ke svému zaměstnavateli (možno uvést více odpovědí)

a) jsem přesvědčen(a), že se k zaměstnancům chová fér

b) jsem přesvědčen(a), že se chová korektně ke klientům

c) jsem přesvědčen(a) že je to dobrý zaměstnavatel

d) myslím, že existují chyby ve vedení, nejsou však natolik závažné, abych hledal(a) nové zaměstnání

e) existují závažné rozdíly mezi mým vnímáním směřování firmy a mezi jejím vedením

e) ráda bych pracoval(a) jinde

3. Jak vnímáte svého přímého nadřízeného (možno i více odpovědí)

a) je to člověk, kterému mohu věřit

b) je možné s ním jednat na rovinu

c) jedná s námi na rovinu

d) některé informace bohužel podřízeným nesděluje

e) nejednám s ním zcela na rovinu, protože mám pocit, že by takové jednání nebylo oceněno

f) nezajímají ho naše názory

g) naše názory neprezentuje vedení firmy

4. Pokud by váš přímý vedoucí z firmy odešel, mělo by to na vás nějaký vliv?

a) asi ano – byl(a) bych rád(a)

b) asi ano – nebyl(a) bych pokojen(a) a zvažoval(a) bych výpověď

c) asi ne

d) určitě ne

5. Pokud by váš přímý vedoucí z firmy odešel a nabídl by vám nové zaměstnání za stejných podmínek, jaké mám v lékárně nyní

a) zvažoval(a) bych to

b) zcela jistě bych to přijal(a)

c) nepřijal(a) bych

6. Pokud by měla firma potíže, byl(a) byste

a) ochoten akceptovat po určitou dobu snížení platu

b) ochoten po určitou dobu akceptovat odebrání benefitů

c) nic z výše uvedeného

7. Vaše profese je

a) potřebná a mezi lidmi vážená

b) potřebná, protože pomáhám uchovat nebo vrátit lidem to nejcennější, co mají – tedy zdraví.

c) stejně potřebná, jako mnoho dalších zaměstnání

d) spíše nepotřebná, necítím výrazné uspokojení plynoucí z výkonu své profese.

8. Pokud bylo potřeba

a) už jsem někdy v minulosti zůstal v práci déle (zdarma)

b) už jsem někdy v minulosti zůstal v práci déle (bylo to placeno, popřípadě jsem si mohl vybrat náhradní volno)

c) nemám problém v budoucnu zůstat v práci déle (zdarma)

d) byl bych ochoten zůstat v práci nad rámec pracovní doby (zdarma), ale ještě k tomu nedošlo

e) byl bych ochoten zůstat v práci nad rámec pracovní doby, jen pokud bych to dostal zaplaceno

f) nebyl bych ochoten zůstat v práci nad rámec pracovní doby v žádném případě.

9. Uvítal bych jasně nastavený systém odměňování (na základě výkonů, ochoty pracovat, přesčasů a podobně)

a) ano, každý by měl být ohodnocen dle svých zásluh.

b) Ano, ale ne vždy je možné být aktivní – nějaký základ by měl být pro všechny shodný.

c) ne, každý má své možnosti, jednotné odměňování je spravedlivější.

d) nevím.

10. Pokud zaměstnavatel zvýší finanční ohodnocení ve stejné míře všem zaměstnancům

a) budu lépe a svědomitěji pracovat

b) budu pracovat stejně kvalitně, jako dosud

c) nevím

11. Pokud zaměstnavatel zvýší finanční ohodnocení jen zaměstnancům s dobrými výsledky

a) budu lépe a svědomitěji pracovat

b) budu pracovat stejně kvalitně, jako dosud

c) nevím

12. Přicházím za svým nadřízeným s nápady a náměty na zlepšení práce nebo vztahu ke klientům

a) ano

b) ne, nemělo by to smysl

c) spíše ne, nechci na sebe upozorňovat

d) iniciuji, aby se spíše ozval někdo jiný než já.

13. Když se mi nelíbí postup zaměstnavatele

a) řeknu to přímo přede všemi na poradě

b) řeknu to přímo jen vedoucímu či vedení

c) kritizuji jen mezi kolegy a víc to neřeším

d) snažím se, aby s problémem šel za vedoucím někdo průbojnější

e) nechávám si svůj názor jen pro sebe a veřejně ho neprezentuji.

14. Pokud kolega nepracuje až tak aktivně či kvalitně, jak by mohl

a) řeším to s kolegou

b) řeším to s jeho nadřízeným, iniciuji jeho lepší zaškolení a podobně

c) řeším to s ostatními kolegy

d) neřeším to vůbec, není to moje věc.

15. Osobně si aktivně vyhledávám možnosti pro svůj profesní růst nad rámec svých povinností.

a) ano

b) ne

c) spíše ne, profesní vzdělávání je povinné a dostačuje

16. Uvítal bych nějaké opakované hodnocení mého pracovního výkonu nadřízeným

a) ano, mohlo by to motivovat k lepším výkonům a ukázat na potenciál, který je možné využít.

b) spíše ne, bylo by to stejně jen formální a k ničemu

c) určitě ne, pracuji dle svých možností a není co víc zlepšit.

17. Organizace mi umožňuje dosáhnout mého maximálního pracovního výkonu

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) určitě ne

18. Cítím se v zaměstnání spokojený

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

19. Které faktory mě v práci uspokojují (prosím seřadit od nejlepšího (1) k nejméně důležitému (10)):

a) klidný pracovní kolektiv bez sporů

b) výše platu

c) rozsah poskytovaných benefitů

d) pracovní doba

e) pracovní výzvy a úkoly

f) osobní samostatnost a odpovědnost

g) vedení přímého vedoucího

h) vedení firmy obecně

i) pracovní prostředí

k) tlak na pracovní výkon

20. Řekl bych, že jsem loajální ke svému zaměstnavateli

a) určitě ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) určitě ne

e) nevím

20. Jaký důvod bych případně měl ke změně zaměstnání

……
……
……
……..

21. Co by mě v práci mohlo učinit spokojenějším

……
……
……
……..

22. Cítím se být pro svého zaměstnavatele důležitý a potřebný

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

23. Mám dobré, až přátelské, vztahy s nadřízenými

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

24. Zaměstnavatel mě podporuje v osobním růstu (poskytuje mi kurzy, volno na vzdělávání, mám možnosti osobního růstu a kariérního postupu atd.)

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne.

25. Na pracovišti panují přívětivé, kolegiální a přátelské vztahy

a) ano

b) většinou sno

c) spíše ne

d) ne

26. Převážně se vždy těším do práce

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

27. Systém benefitů je spravedlivý a optimální

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

28. Pokud bych mohl nově definovat benefity, byly by v následujícím složení pro všechny stejně:

1…….

2. ……

3. …….

4. …….

5. …….

29. Pokud bych definoval benefity v závislosti na výkonu, dobrý výkon bych definoval jako:

……
……
……
……

30. **Pokud bych definoval benefity v závislosti na výkonu, nejvýkonnější pracovníci by získali:**

……
……
……
……

A nejméně výkonní by získali:

……
……
……
……

Podpis studenta:

V Praze dne:

Podpis garanta studijního programu:

V Praze dne: