

Projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců vybrané organizace

Mgr. Kristýna Zajíčková

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Mgr. Kristýna Zajíčková**
Osobní číslo: **M190251**
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců vybrané organizace**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti zvyšování spokojenosti zaměstnanců vybrané organizace.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav spokojenosti zaměstnanců vybrané organizace.
- Zhodnotte výsledky analýzy a formulujte oblasti pro zlepšení systému spokojenosti zaměstnanců organizace.
- Zpracujte projekt zvýšení spokojenosti zaměstnanců vybrané organizace a podrobně jej časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Tina. STEPHENS. *A handbook of management and leadership: a guide to managing for results*. 4th ed. London and Sterling, VA: Kogan Page, 2016, 472 s. ISBN 978-0749478155.
- FORSYTH, Patrick. *How to motivate people*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 160 s. ISBN 9780749459994.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017, 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 31. 5. 2021

Jméno a příjmení: Kristýna Zajíčková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je zanalyzovat spokojenost zaměstnanců v dané organizaci pomocí dotazníkového šetření a následně sestavit projekt, který zajistí zvýšení spokojenosti zaměstnanců. První část práce je zaměřena na teoretické poznatky v oblasti pracovní spokojenosti a jejího měření, kde jsou definovány nejdůležitější pojmy a formulována teoretická východiska pro zpracování dotazníkového šetření a následně i projektu. Část praktická se pak zaměřuje na seznámení s organizací, soustředí se také na aktuální stav zaměstnanecké péče, podrobnou analýzu společnosti a dotazníkové šetření, které jasně stanovuje, jak jsou zaměstnanci v práci spokojeni. Data z dotazníkového šetření byla zpracována na základě analýzy dat pomocí kontingenčních tabulek a následně vyhodnocena. V práci byl navrhnout také systém pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců organizace. Hlavním výsledkem práce je zjistit současný stav spokojenosti zaměstnanců v organizaci dotazníkovým šetřením, díky jehož výsledkům byl sestaven následný projekt pro zlepšování spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Samotný projekt spokojenosti zaměstnanců v organizaci pak zahrnuje časovou a nákladovou analýzu a rizika s tímto projektem spojené.

Klíčová slova: Spokojenost, měření, péče o zaměstnance, analýza spokojenosti, dotazníkové šetření, projekt

ABSTRACT

The aim of the diploma theses is to analyse the satisfaction of the employees in the organization using a questionnaire survey and the compile a project that will increase employee satisfaction. The first part of the work is focused on theoretical knowledge in the field of job satisfaction and its measurement, where the most important concepts are defined and the theoretical basis for the processing of the questionnaire survey and subsequently the project is formulated. The practical part then focuses on getting acquainted with the organization, it also focuses on the current state of employee care, a detailed analysis of the company and a questionnaire survey, which clearly determines how satisfied employees are at work. The data from the questionnaire survey were processed by data analysis using PivotTables and subsequently evaluated. The work also designed a system to improve employee satisfaction of the organization. The main result of the work is to determine the

current state of employee satisfaction in the organization by a questionnaire survey, based on the results of which a follow-up project was compiled to improve employee satisfaction in the organization. The project of employee satisfaction in the organization itself includes time and cost analysis and risks associated with this project.

Keywords: Satisfaction, measurement, care of employees, satisfaction analysis, survey, project

Ráda bych poděkovala Ing. Jance Vydrové, PhD., vedoucí mé diplomové práce za odborné vedení, podnětné rady a její vstřícnost a trpělivost. Dále bych chtěla poděkovat za podporu mému manželovi a přátelům.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 SPOKOJENOST ZAMĚŠTNANCŮ.....	14
1.1 DEFINICE SPOKOJENOSTI ZAMĚŠTNANCŮ.....	14
1.2 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ FAKTORY SPOKOJENOSTI.....	16
1.2.1 Vnitřní faktory spokojenosti.....	16
1.2.2 Vnější faktory spokojenosti.....	17
1.3 TEORIE SPOKOJENOSTI.....	19
1.3.1 Herzbergerova dvoufaktorová teorie spokojenosti.....	19
1.3.2 Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti.....	19
2 MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ.....	21
2.1 DEFINICE MOTIVACE.....	21
2.2 PROGRAMY MOTIVOVÁNÍ.....	22
3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ.....	24
3.1 DEFINICE ODMĚŇOVÁNÍ.....	24
3.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	24
3.2.1 Odložené benefity.....	25
3.2.2 Plánovaný růst.....	25
3.2.3 Oceňování nejlepších.....	26
4 MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	27
4.1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	27
4.2 KVALITATIVNÍ A KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	27
4.2.1 Kvalitativní výzkum.....	27
4.2.2 Kvantitativní výzkum.....	28
4.2.3 Výzkumné otázky.....	28
4.3 DOTAZNÍK.....	28
4.3.1 Struktura dotazníku.....	29
4.3.2 Konstrukce otázek dotazníku.....	30
4.3.3 Strukturovaný a polostrukturovaný dotazník.....	30
4.4 METODIKA MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚŠTNANCŮ.....	30
4.4.1 Vyhodnocení dotazníku.....	31
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
6 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	35
6.1 STRUKTURA ORGANIZACE.....	35

6.2	PŘEDMĚT ČINNOSTI	37
6.3	PÉČE O ZAMĚSTNANCE	38
6.3.1	Stravování	38
6.3.2	Fond kulturních a sociálních potřeb	38
6.3.3	Preventivní péče o zdraví	39
6.3.4	Pořádání společných akcí	39
6.3.5	Zajištění rehabilitací, masáží, lekcí jógy, sauny a půjčovna sportovních potřeb	39
6.3.6	Vzdělávání zaměstnanců	39
6.3.7	Pružná pracovní doba	40
6.3.8	Home office	40
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ ORGANIZACE	41
7.1	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ POMOCÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	41
7.1.1	Výzkumné otázky	41
7.1.2	Sestavení, struktura a distribuce dotazníků	42
7.2	ANALÝZA VÝSLEDKŮ SOUČASNÉ ÚROVNĚ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	43
7.2.1	Otázky dotazníkového šetření	43
7.3	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	60
7.3.1	Výzkumné otázky	60
7.4	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ POMOCÍ ZVÝŠENÍ NÁVRATNOSTI DOTAZNÍKŮ PŘI OPAKOVANÉM MĚŘENÍ	63
7.5	SWOT ANALÝZA	64
7.5.1	IFE matice	64
7.5.2	EFE matice	65
7.5.3	PEST analýza vnějšího prostředí	65
7.6	ZHDNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ ORGANIZACE	67
8	PROJEKT NA ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI	69
8.1	CÍLE A PŘEDPOKLADY PROJEKTU	69
8.2	ČASOVÁ ANALÝZA	74
8.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	75
8.3.1	Náklady na zlepšení komunikace mezi zaměstnanci	75
8.3.2	Náklady na zabezpečení zpětné vazby od vedoucího pracovníka	77
	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	88
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92

SEZNAM TABULEK.....	93
SEZNAM PŘÍLOH.....	94

ÚVOD

Všechny organizace, ať již v soukromém nebo veřejném sektoru se snaží svým zaměstnancům zpříjemnit pobyt na pracovišti a za to očekávají kvalitní pracovní výsledky. Spokojenost zaměstnanců každé společnosti by měla být primárním cílem zaměstnavatele, díky němuž každá společnost udržuje své zaměstnance co nejdéle na své pracovní pozici. To provádí jak pomocí mzdy, odměn nebo bonusů, které mohou být ve formě fondů, teambuildingů, dovolených či jiných relaxačních pobytů. Snížená fluktuace kvalitních pracovníků ve firmách pak stabilizuje ekonomický příjem společnosti.

Tématem diplomové práce je návrh projektu zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci. Problematika spokojenosti zaměstnanců je v této době velmi důležitou, jelikož nyní všichni zaměstnanci čelí velkému psychickému náporu z důvodu nepříznivé epidemiologické situace. Spokojenost zaměstnanců je jedním z klíčových faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost firmy na trhu, jelikož se týká jednoho z jejich největších aktiv, a to jsou právě zaměstnanci. Je to také součástí nastavení managementu lidských zdrojů, přičemž existují teorie, které popisují v teoretické části této práce, jež přisuzují spokojenosti různý dopad na vlastní zaměstnance a také výsledný dopad na kvalitu společnosti.

V práci budu analyzovat současný stav spokojenosti zaměstnanců ve Státním ústavu pro kontrolu léčiv. Dotazníkové šetření jsem vyhodnotila jako nejvhodnější metodu sběru dat. První kapitola praktické části bude obsahovat informace o samotné společnosti spolu s rozбором péče o zaměstnance. Podrobné seznámení se společností, její vizí, misí a kulturou pomůže k lepšímu a přesnějšímu sestavení a vyhodnocení dotazníkového šetření.

V praktické části následně zpracuji analýzu obecnou pro zasazení společnosti do trhu a oboru na kterou navazuje analýza současného stavu. Součástí analýzy bude návrh dotazníku, spolu s vyhodnocením odpovědí v něm položených. Dotazník budu předkládat v online formě jednotlivým oddělením organizace. Na základě této analýzy poté navrhnou konkrétní projekt, který si bude klást za cíl zvýšit celkovou spokojenost zaměstnanců. Zjištěním současného stavu spokojenosti zaměstnanců bude možné navrhnout projekt, díky kterému eliminuji zjištěné nedostatky. Získaná data a následný projekt bude jistě cenným podkladem pro následné vylepšování spokojenosti zaměstnanců v organizaci.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce bude zjistit, zdali jsou zaměstnanci spokojeni na svém místě, pokud ne, navrhnou, jak tuto nespokojenost zlepšit a případně zamezit jejich fluktuaci. Následně pak vypracuji projekt, který zjistí spokojenost zaměstnanců v předmětné organizaci.

Teoretickou část jsem vypracovala pomocí literární rešerše, ve které jsem vymezila veškeré důležité body a definice k tomuto tématu. Problémem tohoto tématu je, že i přesto, že jsou vydávány nové publikace, autoři v nich často citují velmi staré zdroje. Následným problémem je, že autoři ve své práci neprezentují své myšlenky, ale tedy myšlenky těchto autorů, není publikován žádný autorův názor a už vůbec ne názor, který by byl vystaven na validním výzkumu. To však u takového v dnešní době aktuálního, důležitého a stěžejního tématu, kterým je právě spokojenost zaměstnanců, je v podstatě nemyslitelné. Zaměřila jsem se nejvíce na spokojenost a následně na teoretické poznatky o jejím měření.

V úvodu analytické části se budu věnovat charakteristice organizace. Následně vypracuji analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců této organizace. Cílem práce bude zhodnotit nástroje ovlivňující spokojenost pracovníků, zjistit možné faktory, které spokojenost zaměstnanců zajistí. Na základě stanoveného cíle užiji k vypracování samotného projektu výsledky z analýzy současného stavu spokojenosti zaměstnanců organizace, tedy z proběhlého dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bude probíhat na jednotlivých odděleních organizace. Cílem analytické části bude získání dat a analýza výchozí situace pro samotnou projektovou část.

Sběr dat bude probíhat pomocí kvantitativního výzkumu dotazníkového šetření. Dotazník bude sestaven na základě poznatků, které vypracuji v teoretické části. Nedílnou součástí bude položení výzkumných otázek s následným sběrem a vyhodnocením požadovaných dat. K vyhodnocení všech dat následně použiji statistickou analýzu.

Hlavní částí práce je právě projektová část, díky níž je naplněn hlavní cíl práce, tedy sestavení projektu zvýšení spokojenosti zaměstnanců organizace. Samotný projekt spokojenosti zaměstnanců organizace je vypracován na podkladu výsledků z dotazníkového šetření. Na základě spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců ve společnosti bude sestaven samotný projekt.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola vymezuje teoretické základy spokojenosti zaměstnanců a z něj vyplývající měření pracovní spokojenosti.

Zaměstnavatel se své zaměstnance snaží všeobecně vést ke spokojenosti, je to jedna z nejdůležitějších věcí v zaměstnání vůbec. Jestliže je zaměstnanec spokojený, odvádí kvalitnější práci. (Vodák, 2011, s. 62)

Jedním ze zajímavých faktorů, který spokojenost zaměstnanců zvyšuje a následně zvyšuje také produktivitu práce, je image zaměstnavatele. Právě ta dává váhu zavedeným institucím, to je to, na co lidé v dnešní době letí. Zaměstnavatel pečuje o své zaměstnance prostřednictvím různých programů a benefitů. Spokojenosti jistě také prospívá plnění závazků firmy vůči jejím pracovníkům. (Tegze, 2019, s. 1102-1111)

1.1 Definice spokojenosti zaměstnanců

Spokojeností zaměstnanců je uspokojení jejich potřeb, které souvisí s vytvářením a udržováním příjemného a bezpečného pracovního prostředí, které neohrožuje zdraví zaměstnanců. (Armstrong, 2015, s. 180-182) Spokojenost je postojem a vztahem zaměstnance k práci. Pozitivní postoj k práci zakládá pracovní spokojenost. Opačný postoj pak signalizuje pracovní nespokojenost, tedy ztrátu motivace a následně i zhoršení pracovních výkonů. (Horváthová, 2016, s. 19)

Jestliže má zaměstnanec rád svou práci, je pro něj její vykonávání příjemné emoční obohacení. Spokojený zaměstnanec vytváří velmi dobrou atmosféru na pracovišti, přičemž zároveň zvyšuje morálku, disciplínu a odhodlání ostatních pracovníků. Jestliže je zaměstnanec ve své práci spokojený, odráží se to pak pozitivně i v jeho soukromém životě. Výhodou spokojených zaměstnanců je, že si užívají samotnou práci, proto ji upřednostňují před odměnou, i když ta je pro ně také velice důležitá. Spokojenost se zaměstnáním je pozitivní pocit z práce, který splňuje lidské hodnoty, které jsou pro samotnou práci důležité. Člověk může být spokojen pouze s jedním aspektem práce, který ho může částečně a dočasně naplňovat a uspokojovat, ale proti tomu může být také s mnoha aspekty nespokojen. Jestliže tato situace nastane, je dlouhodobě neudržitelná, jelikož nad pozitivními aspekty v práci převáží aspekty negativní a zaměstnanec se stane nespokojeným. (Prayogo, 2017, s. 234)

Spokojenost s prací je komplexní, mnohostranný koncept, který je úzce spojen s motivací člověka. Spokojenost se dá odlišit od motivace tím, že ona samotná je vnitřním stavem člověka, který může být spojen například s pocitem úspěchu. Pracovní spokojenost představuje pocit, který uspokojuje materiální i psychologické potřeby lidí. Považujeme ho za jeden z hlavních faktorů, který má vliv na efektivitu práce v organizaci. Z výše uvedeného také plyne, že spokojený zaměstnanec je šťastný zaměstnanec a šťastný zaměstnanec je zaměstnanec úspěšný. Nespokojenost zaměstnance může hrát roli na poli loajality, zvýšené absenci či velkého počtu chybovostí. Vysoce postavení zaměstnanci firem si kladou za cíl, udržet zaměstnance co nejvíce spokojeného. Vysoká angažovanost se projevuje hojnou účastí na vzdělávacích programech, díky nimž jsou schopni vytvořit spokojeného zaměstnance. (Aziri, 2011, s. 78-79)

Již při náboru zaměstnanců musí být jasně a srozumitelně stanovena pravidla, aby budoucí zaměstnanec věděl, co ho v zaměstnání čeká to už od počáteční chvíle, kdy mu jsou tyto informace sděleny. Správně nastavený proces přijímání (adaptace) pak zakládá podklady pro jeho spokojenost. (Tegze, 2019, s. 1123-1133) Jestliže pracovní poměr zaměstnance již probíhá, vztahují se na něj ochranné normy vycházející z pracovního práva. Především pak zákoníku práce, díky níž je také možné ovlivnit spokojenost, protože jestliže má v práci zaměstnanec alespoň právní jistoty, může být spokojený i v průběhu celého pracovního procesu až do odchodu. (Tomšej, 2020, s. 319-320) Uznání je jednou ze základních lidských potřeb, které zvyšuje satisfakci lidí. Dle Maslowa se jedná o vyšší lidskou potřebu, která je spjata s pracovním kolektivem. Uznání výkonu zaměstnance ze strany vedení i kolegů vede ke spokojenosti a následně se projevuje snahou dosažení větších úspěchů. (Doležal, 2016, s.1787-1794)

Spokojenost zaměstnanců jde ruku v ruce s jejich odměňováním, tedy poskytováním benefitů. Benefity jsou často nejenom nástroji pro zvýšení spokojenosti, ale také výkonnosti v práci. Benefity, které jsou již předem dané, jako například stravenky, různé typy fondů, penzijní připojištění či multisport karty předem určují zaměstnaneckou spokojenost. Oproti tomu existují i benefity, které nejsou předem se zaměstnavatelem domluvené, a tím jsou především řádné i mimořádné odměny. (Vnoučková, 2013, s. 190)

1. význam	2. význam	3. význam
Subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	Vnitřní uspokojení z práce	Nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
Znamená		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil („Čím víc se snažím, tím víc!“)	demobilizaci pracovních sil („Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“)

Tabulka 1 Význam pojmu pracovní spokojenost, zdroj: Pauknerová (2012)

1.2 Vnitřní a vnější faktory spokojenosti

Spokojenost zaměstnance je utvářena mnoha faktory, a to jak vnějšími, tak i vnitřními. Ty jsou schopny snížit či naopak zvýšit jejich spokojenost. Působení těchto faktorů je individuální u každého člověka a projeví se u něj v jiné míře a má na spokojenost celkově odlišný dopad. (Lovasová a Kusch, 2019, s. 173)

1.2.1 Vnitřní faktory spokojenosti

Vnitřní faktory spokojenosti jsou ovlivněny osobností pracovníka, jedná se tedy o osobnostní faktory. Vnitřní faktory jdou ruku v ruce s faktory vnějšími a ovlivňují jak je, tak celou pracovní spokojenost. Vnitřní faktory je možné členit do dvou skupin na faktory objektivní osobnostní, jako je věk, délka zaměstnání v dané firmě, rodinný stav, pohlaví či nejvyšší dosažené vzdělání jedince. Druhou skupinou jsou subjektivní osobnostní faktory, které zahrnují zájmy osobnosti, její schopnosti, vlastnosti a očekávání. Vnitřní faktory jsou faktory, které ovlivňuje každý jedinec sám, a to jak již svým osobním životem, tak také životem pracovním. (Doležal, 2016, s.1787-1794)

Věk zaměstnance

Věk zaměstnance je jedním z vnitřních faktorů působící na zaměstnance. Výzkumy poukazují na to, že mladší pracovníci jsou většinou ve své práci méně spokojenější než pracovníci starší. Zejména se jedná o zaměstnance kolem 30 let, kteří se snaží co nejrychleji dosáhnout svých cílů, často však bývají velmi netrpěliví a při jakémkoli neúspěchu jsou více nespokojeni. Oproti tomu starší a zkušenější zaměstnanci, kteří jsou již zvyklí a jsou si

vědomi reálných procesu v zaměstnání a všeobecně v životě, jsou spokojenější. (Toth, 2010, s. 49, 269)

Pohlaví a rodinný stav

Vliv pohlaví, na rozdíl od předešlého věku zaměstnanců nelze jednoznačně prokázat. Výzkumy byly sice prováděny i v tomto případě, došly však k nejednoznačným výsledkům. Faktorem, který jednoznačně ovlivňuje satisfakci v zaměstnání je rodinný stav. Ukázalo se, že méně nespokojení v práci jsou nesezdaní lidé, než lidé ve sňatku manželském.

Dosažené vzdělání

Míru pracovní spokojenosti v pracovním prostředí určuje také nejvyšší dosažené vzdělání. Vyšší kvalifikace pracovníka či vyšší dosažené vzdělání zvyšuje také spokojenost zaměstnance. Je také rozdíl mezi manuální prací, na kterou je většinou třeba kratšího vzdělání než na vysoce odbornou administrativní či technickou práci. (Pauknerová, 2012, s.639-649 a Toth, 2010, s.265)

Délka zaměstnání

Průzkumy prokazují, že čím déle je zaměstnanec zaměstnán v jednom podniku, tím více je spokojenější. Nespokojenost tedy klesá spolu s tím, jak se zvyšuje odpracovaná doba na jednom pracovišti. Zřejmým důvodem tohoto jevu může být i to, že nespokojený zaměstnanec by nezůstal na své pracovní pozici delší dobu, ale odešel by jinam. (Pauknerová, 2012, s.639-649)

1.2.2 Vnější faktory spokojenosti

Vnější faktory jsou skupinou faktorů, které působí na zaměstnance zvenku. Tyto faktory plynou z přímých výstupů práce a přináší důsledky pro zaměstnance. Faktorem ovlivňujícím spokojenost zaměstnance je styl vedení a osoba nadřízeného pracovníka, uznání, kariérní růst, hodnocení, zpětná vazba, benefity a odměny, spolupracovníci a pracovní prostředí a v neposlední řadě také pracovní podmínky.

Nadřízený pracovník a styl vedení společnosti

Důležitá je právě osobnost nadřízeného, která jistě utváří spokojenost či případnou nespokojenost na pracovišti. Vedoucí pracovníky je možné členit do následujících skupin, a to na charismatické či necharismatické, kdy charismatičtí vedoucí spoléhají právě na svou osobnostní stránku a skvělé komunikační dovednosti. Dokážou také velmi dobře inspirovat

veškerý podřízený personál. Dalším rozlišením je také rozlišení na autokratické nebo demokratické, tedy autokratický vede skupinu sám a demokratický vedoucí se snaží zapojovat do rozhodování všechny zaměstnance. Vedoucí se může silně orientovat na budoucnost a motivovat zaměstnance vizionářstvím. Tento druh vedoucího preferuje spolupráci mezi zaměstnanci a pozitivní atmosféru na pracovišti. Oproti tomu kontrolóři jsou vedoucími, kteří manipulují se zaměstnanci, aby dosáhly kýžených cílů. (Armstrong, 2015, s. 228-229)

Spolupracovníci

Na pracovišti je nutné vytvářet zdravé pracovní vztahy. Právě jim se věnuje zvýšená pozornost, protože pracovní vztahy ovlivňují jak úspěch pracovníků samotných, tak celé organizace. (Koubek, 2015, 327)

Uznání

Uznání je jednou ze základních lidských potřeb. Jedná se o vyšší lidskou potřebu, která je spjata s pracovním kolektivem. Uznání výkonu zaměstnance ze strany vedení i kolegů vede ke spokojenosti a následně se snahou dosažení větších úspěchů, je tedy silným motivačním prvkem. (Doležal, 2016, s.1787-1794)

Kariérní růst

Posun v kariéře je jedním z faktorů, který ovlivňuje a zvyšuje výkonnost zaměstnanců. Všechny společnosti se snaží o udržení nejlepších zaměstnanců, a ti se pak zajímají o to, jak udržet a využívat svůj potenciál. Zdokonalování v práci a zvyšování kvalifikace spolu s následným růstem na vyšší pozici vede ke zvyšování spokojenosti. Stává se ale, že spolu s kariérním růstem nemusí uspokojení přijít, ba naopak zaměstnanec stagnuje a spokojený není. V těchto případech mají podniky nastaveny programy kariérního růstu, které zvýší spokojenost, sníží fluktuaci a zvýší zájem o práci. (Koubek, 2015, s. 357)

Hodnocení a zpětná vazba

Odezva na práci zaměstnance je jedním z nejdůležitějších faktorů. Jestliže má pracovník zpětnou vazbu či hodnocení své práce, pracuje se mu lépe, jelikož má výsledky svého úsilí projeveného na svém pracovním místě. Vykonávání práce má být v ideálním případě doprovázeno jasnými informacemi o vykonané práci, ve vztahu nadřízeného a podřízeného by měl fungovat tento komunikační kanál. Zpětná vazba i hodnocení je informací o tom, jak si zaměstnanec na své pozici vede. (Koubek, 2015, s. 60)

Benefity a odměny

Odměny, na rozdíl od benefitů jsou výstupem hodnocení. Odměny musí být spravedlivé, tedy stanovené od pracovního přínosu, výkonnosti a kvality práce. Mzda je nedílnou součástí pracovní spokojenosti, případně nespokojenosti. Pokud je mzda, tedy odměna příliš nízká, pracovník je nespokojený a naopak, pokud je mzda příliš vysoká, spokojenost zaměstnance již pak nestoupá, ba naopak stagnuje, jelikož lidé si na vyšší příjem velmi rychle zvyknou. Pokud jde o benefity, platí totéž, zaměstnanci jsou při nástupu do zaměstnání rádi, že je mají, ale časem si na ně zvyknou a satisfakci nezvyšují. (Toth, 2010, s. 315)

1.3 Teorie spokojenosti

Důvodem, jak lidé jednají je to, jak jsou spokojeni, a to platí i při jejich zaměstnání. Spokojenost slouží k navození kvalitní práce, kterou člověk dělá. Pokud je spokojený a zaměří se na daný cíl, provede činnost snadněji, s menšími problémy a raději. (Vágnerová, 2016, s.330) V následujících bodech je znázorněna analýza dvou nejzákladnějších teorií spokojenosti, které osvětlují spokojenost jako takovou.

1.3.1 Herzbergerova dvoufaktorová teorie spokojenosti

Dvoufaktorová teorie dle Herzbergera sestává ze dvou faktorů, které existují na pracovišti, a to hygienických a motivačních. Hygienický faktor nevede ke spokojenosti, avšak u faktoru motivačního jeho přítomnost ke spokojenosti vede, avšak jeho nepřítomnost nezpůsobuje nespokojenost zaměstnance.

Do první skupiny hygienických faktorů patří zejména pracovní podmínky, mzda, vztahy na pracovišti či firemní benefity. Do skupiny druhé, tedy do faktorů motivačních, pak patří úspěch, uznání, odpovědnost, uspokojení z práce, pokrok a rozvoj pracovníka.

Obě skupiny faktorů autor porovnal a zjistil, že uspokojení z první skupiny přináší zaměstnanci pouze krátkodobý efekt, oproti tomu uspokojení ze skupiny druhé přináší efekt dlouhodobý, tedy zaměstnanec je díky nim déle spokojenější. (Doležal, 2016, s. 1782-1800)

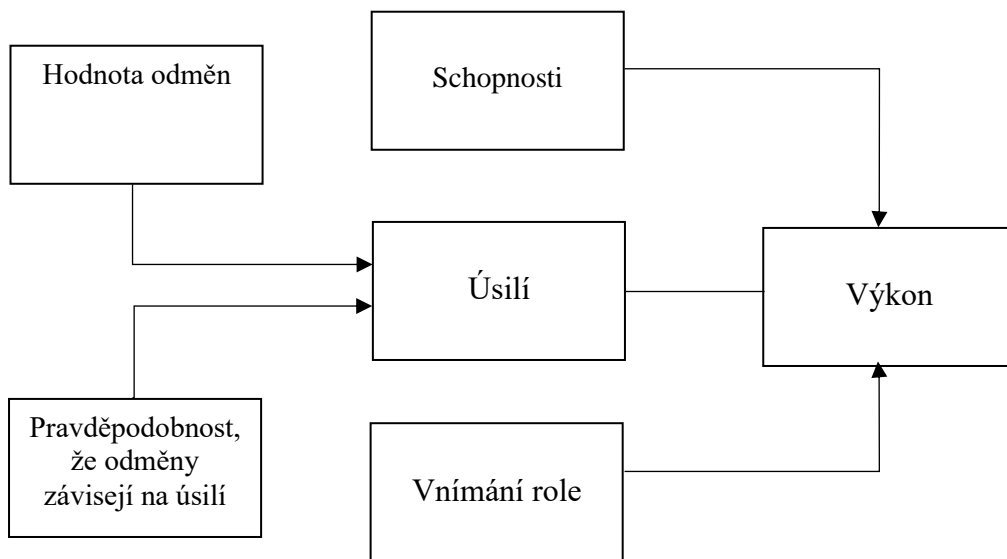
1.3.2 Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti

Teorie výkonu a spokojenosti se úzce zaměřuje na satisfakci lidí. Úsilí, které je do práce vkládáno, je určováno faktorem hodnotou odměn a faktorem pravděpodobností.

Faktor hodnoty odměn musí uspokojit lidské potřeby a zajistit společenské uznání, jistotu, autonomii a seberealizaci. Faktor pravděpodobnosti, závisí na očekávání lidí týkající se

vztahu mezi úsilím a odměnou. Čím vyšší bude očekávaná odměna, tím vyšší pak bude vynaložené úsilí k získání této odměny.

Teorie očekávání, výkonu a spokojenosti je nejvíce využívanou teorií, jelikož ovlivňuje výkon a odměňování. I přes to však někteří tyto teorie považují za nejednoznačné. Vyskytuje se v nich mnoho proměnných, které ovlivňují očekávání, z tohoto důvodu je obtížné očekávání předvídat. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 223-224)



Obrázek 1 Model motivace dle Portera a Lawrela, zdroj: Armstrong a Taylor (2015)

2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Motivace je silou, která udržuje a směřuje lidské chování v rámci organizace. Jestliže je člověk dobře motivován, je dobrovolně připraven k vynaložení úsilí, díky němuž pak dosahuje vysokého výkonu. Motivaci není součástí spokojenosti, avšak motivace je jejím důležitým „spoluhráčem“.

2.1 Definice motivace

Motivace vychází z latinského slova *movere*, což v překladu znamená pohyb. Motivace je tedy důvodem či pohnutkou pro to něco udělat. Vyjadřuje sílu, která ovlivňuje člověka a nastavuje směr jeho chování určitým způsobem. Lidé, případně i zaměstnanci jsou motivováni, pokud si myslí, že jejich chování povede k nějakému cíli a odměně. (Armstrong a Taylor, 2015, s.878) V zaměstnání je motivace ochotou lidí, kteří jsou schopni vykonávat danou práci a dosáhnout požadovaného výkonu. (Dědina, 2018, s. 15) Jestliže je člověk dobře motivován, uplatňuje pozitivní dobrovolné chování vedoucí k většímu úsilí. Díky tomu je schopen také vykonat něco navíc. Základními zdroji motivace jsou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové organizace a ideály. (Bedrnová, 2012, s. 229) Lidé nemusí být motivováni někým jiným, mohou být motivováni i sami sebou, přičemž je tato forma motivace nejlepší formou motivace. Jestliže je člověk motivován samotnou prací, kvalitním vedením či zajímavou odměnou, taktéž to vede člověka k dosahování lepších výsledků. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 880)

Motivace se skládá ze tří komponent, kterými jsou směr, tedy to, co se člověk snaží udělat; úsilím, jak moc se to snaží udělat a perzistence, tedy jak dlouho zkouší a vydrží dělat danou činnost. Motivaci může poskytovat samotná práce a vedení, uznání či odměny. (Armstrong a Taylor, 2014, s. 170)

V každé organizaci by měla být zřizována motivující pracovní místa, která zaměstnancům umožní vykonávat všestrannou, pestrou, významnou a autonomní práci. K motivaci na pracovním místě slouží také zpětná vazba vedoucího, a to jak pozitivní, tak i negativní. Pokud má pracovní místo tyto vlastnosti, vyvolává to v zaměstnancích pocit užitečnosti, odpovědnosti a v neposlední řadě také sounáležitosti. Pokud se zaměstnanec cítí v zaměstnání spokojený, zvyšuje se také jeho motivace. Ta pak následně zaručuje dosáhnout lepších výkonů, a to jak zaměstnanců, ale také celkově v organizaci. (Šikýř, 2014, s. 281)

Motivace zaměstnanců je odlišná od velikosti podniku, stejně tak jako jejich nároky na práci. V malých a středních podnicích se kumuluje velké množství práce, čím menší podnik, tím je jí více. To znamená, že čím menší podnik, tím větší musí být motivace zaměstnance. (Ježková, 2016, s. 49–52)

2.2 Programy motivování

Jedním z důvodů, proč nejsou zaměstnanci na své pracovní pozici dostatečně motivováni a úspěšnější je to, že jim nebylo dostatečně vysvětleno, jak a co mají v práci dělat. Mezi programy motivování tedy patří řádné zaškolení nebo tréninky, aby si zaměstnanci mohli danou práci skutečně osvojit. (Urban, 2017, s. 166)

Cílem motivačních strategií je vytvořit fungující motivační program, který zajistí rozvoj úrovně výkonu všech pracovníků. (Armstrong, 2014, s. 182) Program rozvoje vyžaduje vysokou úroveň vedení. Programu se účastní všichni zaměstnanci, a to jak manažeři, vedoucí týmů, zástupci vedoucích, tak i všichni jim podřízení zaměstnanci. Tyto programy probíhají prostřednictvím průzkumů, skupinových prací, seminářů, či workshopů. (Armstrong and Stephens, 2016, s. 63)

Motivační program konkretizuje systém práce s lidmi, tedy přesněji zaměstnanci daného podniku se snahou o jejich pozitivní ovlivňování jejich pracovních výkonů pomocí motivace. Motivační program je sestavován díky předcházejícímu rozboru podniku, snaží se zajistit naplňování jeho potřeb a cílů zaměřených soubor pravidel, opatření a postupů, díky nimž se v podniku dosáhne požadované pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu zaměstnanců k práci. Počáteční analýza je zaměřena na identifikaci možných kritických míst. Součástí analýzy podniku je shromáždění informací, jako jsou například informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce, sociálně demografických a profesně kvalifikačních charakteristikách zaměstnanců, charakteristiky pracovního prostředí, pracovních podmínek, způsobu řízení či vedení zaměstnanců. Dále se pak jedná o informace uplatňovaného systému personálního řízení, systém sociální péče a analýza měkkých dat, kterým je výše zmíněná pracovní spokojenost, vztah zaměstnanců k práci, spolupracovníkům nebo třeba profesi.

Analýzu před samotným sestavením motivačního programu je možno dělit do několika fází. První fází je analýza motivační struktury pracovníků organizace spolu s vyhodnocením míry jejich spokojenosti. Tento krok vede k rozpoznání kritických míst v oblasti motivace. Druhou fází je stanovení krátkodobých a perspektivních cílů programu, tedy vytyčit to, na

co je nutné se zaměřit. Dalšími fázemi jsou fáze zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků a vymezení potenciálních stimulačních prostředků, které stanoví, jaké formy stimulace na daný podnik použít. Následujícími třemi fázemi jsou fáze výběru konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a určení konkrétních podmínek jejich uplatňování, sestavení motivačního programu a naposledy fáze seznámení všech pracovníků s tímto programem. Fáze sestavení a přestavení motivačního programu je pak výstupem a nejdůležitějším prvkem analýzy. Po provedení celého motivačního programu většinou následuje také vyhodnocení veškerých dat. Jde o formu kontroly výsledků motivačního programu, která je velmi důležitá pro případné změny v nastaveném programu.

Základním a nejvýznamnějším přístupem ke zvýšení motivace na pracovních pozicích je tvorba práce z hlediska obsahu. Stěžejním znakem tohoto přístupu je tvorba či obohacování obsahu práce. Tedy jeho snahou je zvýšit pestrost a různorodost práce, ucelit zadané úkoly a zvýšit jejich význam, dále pak zvýšit autonomii pracovního jednání a posílit zpětnou vazbu. Výše uvedené postupy jsou obsaženy v organizačních přístupech. Konkrétně se jedná o plánovité střídání míst, rozšiřování obsahu práce, obohacování obsahu práce a poskytování dílčí autonomie pracovním skupinám.

Motivační program je nedílnou součástí podnikové strategie plnící svou funkci, kterou je optimální pracovní motivace všech jejich zaměstnanců. Cílem motivačního programu je efektivní fungování organizace. (Bedrnová, 2012, s. 269-272)

Zaměstnanci prostřednictvím motivace dosahují většího potenciálu, než když motivováni nejsou. Každá pracovní skupina má jinak motivované zaměstnance a v jiném stádiu motivace a požadavků na učení. Vedoucí zaměstnanec musí motivovat lidi, kteří nedosahují vyšších stupňů motivace, aby je k nim posunuli. K tomu fungují vzdělávací programy, dosahující posouvání v cyklech motivace. Ty je možné provádět pomocí vedených diskusí, interních a externích návštěv u jiných týmů, případně článků z odborné literatury, či pronášení pozitivních proslavů.

Vzdělávací programy se zaměřují na motivaci a stimulaci zaměstnanců. Pokud má dojít k motivování zaměstnance, je třeba stimulovat zaměstnance tak, aby došlo k jeho namotivování. Při zdokonalení motivace dochází ke shodě názoru lidí, tudíž v pracovní sféře se bude jednat o zaměstnance, kteří jsou většinou ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti. (Vodák, 2011, s. 103)

3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V této kapitole se zaměřuji na pojem odměňování a systém odměňování. Odměňování úzce souvisí se spokojeností zaměstnance a nejen to, bez pojmu motivace, rozebraného v předchozí kapitole nemůže spokojenost fungovat a existovat.

3.1 Definice odměňování

Odměna je nejobvykleji stanovena ve formě platu. Není to však jediná odměna, která nás může motivovat. Peníze jsou však všeobecně největším motivátorem pro lidi. Ti tedy peníze berou jako největší odměnu. Účinnost peněz byla však v 70. letech minulého století zpochybněna Herzbergem, který tvrdil, že jejich nedostatek vede k nespokojenosti a jejich dostatek také nevede k trvalé spokojenosti. Motivovaní zaměstnanci, kteří mají jasně stanovené cíle a mají dobrý stimul dosáhnou snáz pozitivních výsledků v organizaci. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 939)

U dlouhodobě stanovených strategických cílů je vhodné je navázat na vizi organizace, kterými lze upřesnit měřitelné dlouhodobě předpokládané výsledky. Strategické cíle se stanovují pro velké množství oblastí, jako jsou finanční výkonnost podniku, růst podniku, trh, výzkum a vývoj, a hlavně sociální oblasti, která stanovuje i systém motivace a zajišťuje kvalitu zaměstnanců. (Fotr, 2012, s. 87)

Pokud jsou zaměstnanci spravedlivě odměňováni, stimuluje to jejich výkony. Odměňovat lze, jak již bylo zmíněno výše mzdou, ale existují také jiné peněžní odměny než jenom mzda, a to například mimořádná peněžní odměna. Dalším typem je pak nepeněžní forma odměňování, např. ve formě pochvaly, flexibilní pracovní doba, moderní vybavení a pracovní prostředí, možnost práce z domova, ale také například přátelské pracovní vztahy nebo zaměstnanecké výhody, jako je fond kultury a sociálních potřeb, případně proplácení studií, školení atd. (Šikýř, 2014, s. 417) Odměňování má stimulační charakter zaměstnanců k vylepšení jejich výkonu. Na závěr je nutno uvést, že benefity nejsou vnímány pouze motivačně. Jestliže jsou zaměstnanci odejmuty, mají také demotivační charakter. (Vnoučková, 2013, s. 192)

3.2 Systém odměňování

Jestliže chceme nějaké jednání posílit a zdokonalit jej, musíme využít všech možných prostředků, tedy nejenom odměňovat, ale také sankcionovat. Programy hodnocení a motivování jsou součástí každé organizace. Každého zaměstnance nezajímá pouze to, jak

velkou odměnu dostává, ale také to, jak ji dostane. Je tedy velice důležité vytvořit takové pracovní prostředí, které pracovníka motivuje, aby díky němu zaměstnanci ve společnosti zůstávali a nepřecházeli ke konkurenci. Opatření, která zabezpečují odměny, benefity a motivují tak zaměstnance k větší loajalitě, přispívají k tomu, aby v okamžiku, kdy zaměstnanec zvažuje odchod z pracovního místa, posunuli zaměstnance správným směrem a ten tak zůstal v organizaci pracovat i nadále.

3.2.1 Odložené benefity

Již z názvu odložené benefity plyne, že od okamžiku jejich vyhlášení po moment čerpání uplyne poměrně dlouhá doba. Zaměstnanci o tomto benefitu ví a mohou se dokonce na něm spolupodílet. Jedním se zajímavých, a ne tak častých odložených benefitů je dárkový den. Zaměstnavatel se snaží opravdu zjistit, jaký dárek by si zaměstnanec přál a ten mu zajistí. Dárkový den je ve společnostech slaven na výročí vzniku.

Dalším odloženým benefitem, který je více častý, než dárkový den je společná firemní dovolená. Většinou si sice musí na tuto dovolenou zaměstnanci připlatit, ale je to velmi dobrý benefit, jelikož posiluje a buduje kolektiv. Pozitivní věcí v tomto případě je, že zaměstnanec díky tomu, že vložil peníze do firemní dovolené nemá tendenci odejít, dá se to jen těžko představit.

Oba tyto benefity jsou velice pozitivní, jak z důvodu přínosu pro zaměstnanecký kolektiv, tak i pro dobré jméno společnosti. Tyto benefity jsou jakousi reklamou dané organizace. Výhodou těchto benefitů je, že nejsou tak časté, proto pokud chce konkurence přetáhnout pracovníka k sobě, musí mu nabídnout takové benefity, které převáží tyto. (Bednář, 2018, s. 63-68)

3.2.2 Plánovaný růst

Podstatou tohoto benefitu je jasné stanovení toho, čeho může zaměstnanec ve společnosti dosáhnout a jak toho může dosáhnout. Zaměstnanec organizace, která tento velice zajímavý benefit poskytuje ví, jak přesně je v danou chvíli ohodnocen a kam jeho snažení ve společnosti směřuje. Jelikož každý má svůj cíl a ví, kam až to může dopracovat, tak úkol, na kterém právě pracuje, nemusí vést pouze k jeho vyřešení, ale může vést také k růstu a kariérnímu posunu zaměstnance.

Ne každý zaměstnanec organizace chce kariérní růst. Růstu není možno využít například v dělnických profesích a oborech, kde je prioritní spíše prohlubování dovedností nebo dílčí

zlepšování. Tento plánovaný růst může mít také negativní dopad na zaměstnance, jelikož některé společnosti také přesně určí, jak dlouho může být na pozici, na které je pak následně nucen k posunu na pozici vyšší, přičemž s tím nemusí být každý zaměstnanec konformní. Tato motivace je většinou pozitivní pro mladé, začínající zaměstnance, kteří v ní vidí velké výhody. Někteří zaměstnanci se s touto metodou však neztotožní a kvůli omezeným možnostem a nechuti postupovat na vyšší pracovní pozici musí ukončit pracovní poměr.

Plánovaný růst má silný psychologický vliv na jedince, v tomto případě na zaměstnance dané organizace. Pokud se člověk snaží něčeho dosáhnout, pak nechce opouštět své pracovní místo. Ovšem je docela velký předpoklad, že jestliže musí zaměstnanec v nějakém časovém období dosáhnout daného cíle, může snadněji pohořet než ten, co tento cíl nemá časově ohraničen. V rámci plánovaného růstu však oproti neplánovaným věcem může povýšení dosáhnout mnohem rychleji. (Bednář, 2018, s. 74-78)

3.2.3 Oceňování nejlepších

Velmi častým druhem odměňování ve společnostech je oceňování nejlepších pracovníků. Tento systém je velmi účinný při motivaci, jelikož se jedná o ocenění nejvýkonnějších pracovníků měsíce či roku.

V rámci tohoto systému je nutné nastavit pravidla udělení ocenění a v případě, že je zaměstnanec instituce zvolen pracovníkem měsíce nebo jiné časové jednotky, je odměněn skutečně vysokou odměnou, o kterou jsou pracovníci ochotni soutěžit. Podpora loajality tohoto ocenění je značná, protože jestliže má zaměstnanec pocit, že i on může být oceněn, snaží se o to, aby tohoto ocenění dosáhl i on.

Toto oceňování však nemusí být pro danou společnost jednoduché, zaměstnavatel musí totiž umět odhadnout, které zaměstnance ocenit. Musí být oceněni ti „správní“ zaměstnanci tak, aby to bylo výhodné pro organizaci a nedocházelo tak k odcizování zaměstnanců. Nejlepším vhodným kandidátem v tomto případě není ten, kdo je nejvýkonnější ale ten, kdo je nejužitečnější. Ideálním postup pro oceňování je, aby postupem času měli svého oceněného všechna pracoviště instituce, a aby se na vyhodnocování podílelo co nejvíce zaměstnanců. Ovšem není možné nastolit hlasování, jelikož to nevede k nejlepším výsledkům a onen „správný“ zaměstnanec by nemusel být zvolen. Zaměstnanci by ale naopak měli mít přehled, proč právě tento zaměstnanec zvolen byl a jaké jsou jeho kvality. (Bednář, 2018, s. 82-93)

4 MĚŘENÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Měření pracovní spokojenosti je důležitou součástí metodiky jejího hodnocení. Používá se hojně ve všech větších i menších podnicích, které chtějí zvýšit spokojenost svých zaměstnanců. Je možné ji měřit u každého zaměstnance individuálně, ale vyhodnocuje se většinou u všech dohromady. Měření je metodou pro sběr názorů od zaměstnanců organizace.

4.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum můžeme definovat několika způsoby. Jedná se o sběr a analýzu dat, relevantních pro marketingové rozhodování a následnou komunikaci jeho výsledků řídicím pracovníkům. Samotný marketingový výzkum poskytuje informace o předmětném trhu, především o zákaznících, ale může být směřován i na jiné skupiny. Technikami marketingového výzkumu jsou dotazníky, ankety, osobní rozhovory, telefonické dotazování, pozorování, mystery shopping nebo experiment. (Foret a Melas, 2020, s. 17)

Nejdůležitější částí marketingového výzkumu je formulace jeho cíle. Jestliže není cíl jasně definován, může se stát, že marketingový výzkum nebude mít přínos, ba dokonce ho může až znehodnotit. Pokud nestanovíme cíl výzkumu na začátku, hrozí, že jeho výsledky budou o něčem jiném, než pro jeho požadavky potřebujeme. Stanovení cíle výzkumu je úzce spjata s jeho problémem, cíl se jej tedy snaží zjistit a přinést jeho konkrétní řešení. (Foret a Melas, 2020, s. 27, 28)

4.2 Kvalitativní a kvantitativní výzkum

Výzkum se dělí na kvantitativní a kvalitativní výzkum. Tyto výzkumy se dělí dle toho, z jakých dat vychází. Při realizaci projektu je nutné užít vhodné metody ke zkoumání.

4.2.1 Kvalitativní výzkum

Tento výzkumný typ se zaměřuje na hledání příčin, motivů a postojů. Cílem výzkumu je zodpovědět položenou výzkumnou otázku: Proč? Při kvalitativním výzkumu je pracováno s menším vzorkem dotazovaných, oproti výzkumu kvantitativnímu. Jeho cílem je rozkrýt asociace, které téma, co zkoumáme, vyvolává. Dále pak zjišťujeme, proč je cílová skupina vedena k takovému jednání, které si zvolí. Technikami, které se pro kvalitativním výzkumu používají, jsou individuální rozhovory, expertízy či skupinové diskuse. Velmi vhodným pro tento typ výzkumu je etnografický výzkum, který zkoumá chování lidí v jejich přirozeném

prostředí. Data získaná z výzkumu je nutno uspořádat a kategorizovat a následně v nich najít relevantní informace, které se vážou k samotnému tématu výzkumu.

4.2.2 Kvantitativní výzkum

Při tomto výzkumu si výzkumník pokládá otázku: Kolik? Zjišťuje, kolik osob, rodin nebo třeba domácností odpovědělo na položenou otázku určitým způsobem. Techniky užívanými pro tento typ výzkumu jsou dotazníky, měření nebo například záznamem transakcí. Tato data je následně možné statisticky zpracovat a vyhodnotit. Lze zpracovat také již dříve získaná data, např. získaná při chodu společnosti. Výstupem jsou tabulky a grafy založené právě na statistických datech. (Tahal, 2017, s. 97-110)

4.2.3 Výzkumné otázky

Součástí výzkumu jsou také položené výzkumné otázky, na které je třeba zodpovědět. Otázky jsou pokládány: „kdo“, „co“, „kde“, „jak“ a „proč“. Pokud se jedná o výzkumnou otázku, která má být řešena statisticky, bude položena stylem: „kdo“, „co“, „kde“, „jak často“ či „kolik“. Všechny položené otázky musí zohledňovat možné překážky tak, aby bylo dosaženo validních výsledků. Dále pak zohledňují metody zpracování i celý výzkum. Výzkumné otázky musí mít vztah k celé studii, jinak je nutné je změnit za jiné. Metody a výběrové strategie musí zodpovědět výzkumné otázky, pokud se tak nestane, je nutné upravit výzkumné otázky, případně rozšířit nebo změnit sbíraná data.

4.3 Dotazník

Jedním z vhodných prostředků k měření spokojenosti v organizaci je měření pomocí dotazníkového šetření, případně rozhovorem se zaměstnanci. Ten může být strukturovaný nebo jen volný. Měření má za cíl zjistit, jak jsou jejich klíčový zaměstnanci spokojeni a jak si je i nadále udržet v organizaci. Dynamicky se rozvíjející, progresivní společnosti tato šetření provádí v podnicích opakovaně, aby zjistili, co se zaměstnancům na pracovišti nelíbí nebo s čím jsou spokojeni. Posuzují smysluplnost práce, zdali jsou dostatečně seznámeni s děním v podniku či na svém oddělení, jak jsou zaměstnanci loajální vůči organizaci, funkci týmové práce, případně jestli jsou nadřízení nápomocni a podporují zaměstnance na nižších pozicích. (Vodák, 2011, s. 62-63) Dotazníkové šetření je nejčastějším nástrojem měření spokojenosti zaměstnanců vedoucí ke zjištění satisfakce zaměstnanců na svých pracovních pozicích. Dotazník nevede ke zjištění příčin aktuálního stavu zaměstnance, ty lze zjistit pomocí následného rozhovoru. (Křivánek, 2013, s. 240)

4.3.1 Struktura dotazníku

Dotazník je nutno formulovat tak, aby jeho vyplňování nezabíralo příliš mnoho času, otázky musí být výstižné a stručné. Pokud tomu tak není, je možné, že zaměstnanci nebudou ochotni takový dotazník vyplnit. V dotazníku můžeme užívat jak otevřené, tak uzavřené otázky. Je však vhodné se vyhnout velkému množství otázek otevřených, jelikož by se tak stal dotazník časově více náročným. Otevřené otázky jsou takové, na které dotazovaná osoba odpoví na položenou otázku svými slovy, otázky uzavřené jsou pak stanoveny výběrem jedné nebo více odpovědí položených otázek. Odpovědi se nesmí však překrývat obsahem, aby bylo jasné následné vyhodnocení. Dle Lepiera je doporučeno v dotazníku uvést maximálně 45 - 50 otázek a z toho alespoň jednu otázku otevřenou, aby se mohli zaměstnanci vyjádřit vlastními slovy k dění na pracovišti.

Dotazníkové šetření se skládá ze tří částí, a to z hlavičky s poskytnutým vysvětlením samotného cíle výzkumu – tedy vstupních informací, tematicky ucelených oddílů obsahujících otázky – analytické části a nakonec následuje poděkování. Dotazník by měl na první pohled upoutat pozornost vyplňujících osob. Z psychologického hlediska je lepší mít více otázek na jedné straně než několik otázek rozdělených na několik stran.

Typy dotazníků můžeme dělit následovně. Check-list je druhem dotazníků úplně nejjednoduššího formátu. Na otázky dotazovaný odpovídá ano/ne, případně spokojeno/nespokojen atd. Likertův formát je speciální druh dotazníku definuje hodnoty absolutního pozitivního nebo negativního vnímání. Při odpovídání respondent odpovídá číselnou škálou v rozmezí tři až deset. Verbální formát pokládá otázky formou předem stanovených odpovědí. Struktury těchto položených otázek může být například ve stupnici rozhodně ne až rozhodně ano. Posledním formátem dotazníku je numerický formát, který je považován za uživatelsky nejprívětivější. V tomto typu vyjadřuje respondent míru spokojenosti pomocí číselných hodnot například od 1 do 10, případně hodnocení jak ve škole, tedy 1 – výborně až 5 - nedostatečně.

Velkou výhodou dotazníkových šetření je jejich nízká nákladnost, jednoduché zpracování i vyplňování, a to už jak tištěné či elektronické verze a následně velmi jednoduché vyhodnocování při správně položených otázkách. Výhodou může být také anonymita, která pak spíše zajistí upřímnost při odpovědích oproti samotnému rozhovoru.

4.3.2 Konstrukce otázek dotazníku

Při konstruování otázek dotazníkového šetření musí být naší prioritou jednoduchost a srozumitelnost otázek, tedy aby respondenti byli schopní na dané otázky odpovědět. Správně položené otázky vyloučí chybovost odpovědí. Jestliže se jedná o odborné respondenty, je možné tomu uzpůsobit otázky. Do dotazníku je také vhodné vložit rizikovou otázku či více otázek, tedy takovou, na kterou čekáme přímou odpověď.

Při sestavování dotazníku je nutné znát a využívat obecně známá pravidla k tomu určená. Patří mezi ně zejména zásady slušnosti, jednoduchosti, přímosti a konkrétnosti. Není vhodné užívat zdvojené otázky, užívat dlouhé otázky, neužívat otázky s jednoznačnou odpovědí a ba naopak maximalizovat informační hodnotu položené otázky. Pravidel je mnohem více, dotazníky samozřejmě nemohou obsahovat zavádějící otázky a otázky, které by měli být pro respondenty nepříjemné.

4.3.3 Strukturovaný a polostrukturovaný dotazník

Dotazník musí mít logickou strukturu, aby docházelo k plynulému vyplňování jeho odpovědí. Ve strukturovaném dotazníku využíváme otázky s uzavřeným počtem variant odpovědí. Tento typ dotazníku je velmi jednoduchý a rychlý na vyplnění. U tohoto typu dotazníku jsou jednoduše srovnatelné odpovědi, které se snadno zpracovávají. Problémem u strukturovaných dotazníkových šetření jsou již předem dané odpovědi, tudíž je možno na danou otázku odpovědět pouze předem stanoveným odpověďmi. Takové dotazníky mají pak nižší informační hodnotu.

Polostrukturovaný dotazník má na rozdíl od toho strukturovaného vyšší informační hodnotu, jelikož se v něj užívají polouzavřené či otevřené otázky. Díky nim může dotazující získat větší množství informací. (Kozel, 2011, s. 201-206)

4.4 Metodika měření spokojenosti zaměstnanců

Pro měření spokojenosti zaměstnanců je třeba vypracovat metodiku pro její hodnocení. Metodiku lze uplatňovat jak ve veřejném, tak i v soukromém sektoru, kde jejím základním subjektem jsou zaměstnanci dané organizace. Měření spokojenosti zaměstnance se provádí v celé firmě najednou s rozlišením zaměstnanců dle pracovního zařazení, či zařazení na jednotlivá pracoviště. Měřit je možné také na jednotlivých odděleních organizace. Měření je vhodné pravidelně opakovat, abychom díky zpětné vazbě pracovníků zjistili, jak na tom společnost je a jak je možné docílit spokojenosti zaměstnanců. (Dytrt, 2012, s. 78)

Zjišťování pracovní spokojenosti je zajišťováno pomocí job description index, který je hojně užíván jak v zahraničí, tak i s drobnou odlišností u nás. JDI je zaměřen na pět aspektů, které jsou v České republice rozšířeny. Jedná se o mzdu, možnost postupu, nadřazené pracovníky, práci samotnou a spolupracovníky. V českém prostředí je pak JDI rozšířen o podmínky práce, organizaci práce a péči podniku o pracovníky. (Pauknerová, 2012, s. 639–649)

4.4.1 Vyhodnocení dotazníku

Možnost vyhodnocení dotazníků může probíhat pomocí statistické analýzy. Výhodou dotazníkového šetření online je, že již tuto analýzu mohou provést za zadavatele dotazníkového šetření předem zadané algoritmy předmětných webových stránek. Standardně se užívá záznam jednotlivých dotazníků do řádků, kde sloupce jsou konkrétní otázky a řádky pak odpovědi tazatelů.

Pokud může respondent vybírat z jedné odpovědi, je to pro vyhodnocení dotazníku jednodušší užije se pouze jeden sloupec. Problémem však může být otázka, u které je možné vybrat více odpovědí, bude třeba tolik sloupců, kolik je u dané otázky samotných odpovědí.

Pokud se jedná o kvalitativní analýzu dotazníků, je těžké je vyhodnocovat, jelikož je nutné odborné vyhodnocení většinou analýzami, díky nimž můžeme vyhodnotit rozhovory a slovní odpovědi. K tomuto vyhodnocení je však nutná vysoká odbornost a zkušenost, nejlépe z psychoanalýzy. U kvantitativní analýzy je vyhodnocení jednodušší, jelikož výstupní data z šetření lze kvantifikovat. K vyhodnocení se užívají právě výše zmíněné statistické postupy.

Četnost

Při statistickém vyhodnocování dat využíváme četnosti, tedy počítáme jednotlivé odpovědi. Četnost můžeme dále dělit na četnost absolutní a relativní, kdy u té absolutní se jedná o konkrétní počet a relativní vyjadřuje zastoupení konkrétní hodnoty celkového součtu. Relativní četnost je vyjádřena procentuálně. Dalším typem je četnost kumulativní, kterou je možné také užít jako absolutní a relativní. Relativní i absolutní hodnota kumulativní četnosti se až do posledního bodu načítají, poslední hodnota je pak celkovým počtem četností. Četnost lze znázornit jak grafem (koláčovým, či sloupcovým), tak v tabulce.

Základní statistické charakteristiky

Následná analýza je prováděna pomocí základních statistik, které využíváme i u kvantitativních znaků. Využití však není vždy možné, ale s omezením lze tyto základní statistiky užít u pořadových proměnných a naopak je nelze použít u klasických slovních proměnných.

Využíváme modus (nejčastější hodnota), medián (hodnota uprostřed seřazené řady hodnot, které ji dělí na dvě skupiny se stejnou četností), aritmetický průměr a rozptyl a od něj odvozenou směrodatnou odchylku (tedy jak je soubor odpovědí rozptýlený nebo koncentrovaný).

Kontingenční tabulky

Další hojně využívanou analýzou je užití kontingenční tabulky. Kontingenční tabulka zobrazuje vztah mezi dvěma údaji, které jsme získali ze dvou různých otázek. V každém sloupci jsou uvedeny odpovědi na jinou otázku, kterou jsme v dotazníku položili. Jestliže máme menší počet respondentů, tedy vstupů, je možné užít Fisherův test.

V kontingenční tabulce můžeme využít relativní četnosti vyjadřující podíl na celkovém počtu buď na součtu sloupce nebo řádku. Díky těmto tabulkám je možné vyhodnotit také výzkumné otázky o vzájemné vazbě jednotlivých otázkách. (Bridge, © 2018)

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části práce jsou rozebrány nejdůležitější pojmy, které mají vliv na koncipování části praktické. Všechny kapitoly jsou na sebe úzce navázány, jelikož vztah mezi spokojeností, motivací a odměňováním je očividný a je popsán několika citovanými autory. Na druhou stranu nepanuje v odborné literatuře shoda na tom, jaká je míra vzájemné podmíněnosti, jak uvádím v příslušných odstavcích.

Spokojenost zaměstnanců souvisí jak s vnějšími, tak i s vnitřními faktory působícími na zaměstnance. Spokojenost důležitou součástí práce a pokud stoupá, je to velkým plusem pro oba subjekty. Uspokojení ze zaměstnání ovlivňuje pracovní výkony, spokojenost a působí na míru motivace. Na pracovní spokojenost působí mnoho různých faktorů, přičemž se jedná o nemateriální faktory, můžeme mluvit o pracovní náplni, díky níž dochází k jejímu ovlivnění. Spokojenost zaměstnanců ve společnosti lze jednoduše změřit, a to pomocí jasně mířeného dotazníkového šetření, které je nejpresnější metodou ke zjištění výsledků.

Snaha zaměstnavatele ke zvýšení motivace pracovníka nemusí být vždy účinná a může stagnovat. Proto je možné stanovit motivační programy, které jsou ušity na míru dané společnosti, díky nimž se snaží zjistit důvody, proč motivace a následně i spokojenost zaměstnanců upadá. Oba tyto faktory jsou spolu úzce spjaty, proto jsem do teoretické části zvolila i tuto kapitolu. Nastavení správného motivačního programu vede k efektivnímu fungování společnosti.

Důležitost odměňování je patrná jak z hlediska zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Pro oba mají odměny pozitivní význam. Jestliže je zaměstnanec odměňován, zvýší se jeho spokojenost i motivace v práci. Pokud je odměna udělována příliš často, pak se její motivační potenciál snižuje, tedy klesá mezní užitek z dodatečných odměn. To můžeme například pozorovat na peněžních odměnách, pokud je dostává každý měsíc. V tomto případě je pak zaměstnanec začne považovat za „stálou“ součást platu a dále se nezvedá jeho spokojenost v práci. Kvůli mnoha ostatním faktorům může naopak klesnout. Plně se zde pak může projevit důchodový efekt v individuální nabídce práce.

Poslední kapitolu jsem podrobně zaměřila na samotné měření pracovní spokojenosti z teoretického hlediska, jelikož stanovení toho, jak má dotazník vypadat, co má obsahovat a čeho se vyvarovat bude následně důležitou součástí dotazníkového šetření praktické části.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

V následujících odstavcích představuji organizaci, kterou jsem zvolila k vypracování své diplomové práce. Pro vypracování projektu spokojenosti zaměstnanců jsem si zvolila svého zaměstnavatele, kterým je Státní ústav pro kontrolu léčiv (dále jen „SÚKL“). SÚKL je správní úřad s celostátní působností, který je přímo podřízen Ministerstvu zdravotnictví. I přes to, že je SÚKL podřízen Ministerstvu zdravotnictví, tak s ním úzce spolupracuje, a to zejména na legislativním procesu, a to zejména vytváření právních předpisů v oblasti zdravotnických prostředků a léčiv.

Historie organizace sahá až do počátku 20. století. Sídlo organizace má hlavní pobočku v Praze, avšak menší pobočky jsou po celé České republice. Sídlem Ústavu je Praha, avšak jeho součástí jsou i regionální pracoviště v Brně, Ostravě, Plzni, Českých Budějovicích, Hradci Králové a Olomouci.

Misí Státního Ústavu pro kontrolu léčiv je zajištění ochrany občanů, aby v rámci zdravotnické péče byly používány pouze klinicky testovaná a nezávadná léčiva a zdravotnické prostředky, jakostní a běžné suroviny pro výrobu a přípravu léčiv. Vizí Ústavu je pak naplnění mise, tedy zajištění bezpečnosti léčivých přípravků a zdravotnických prostředků pomocí hlášených i předem nehlášených kontrol, které mohou být jak fyzické, tedy v místě poskytovatele zdravotních služeb, dovozců, distributorů či výrobců zdravotnických prostředků a léčivých přípravků, tak i kontroly prováděné na dálku.

SÚKL je financován ze státního rozpočtu, ale také z vlastních zdrojů. Dne 26.05.2021 nabývá účinnosti zákon č. 89/2021 Sb., o zdravotnických prostředcích a o změně zákona č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů (zákon o léčivech), ve znění pozdějších předpisů, který stanovuje že veškeré zdroje získané v rámci tohoto zákona nejdou do rozpočtu státu, ale do rozpočtu Ústavu. Díky tomuto zákonu se zvednou zisky samotného Ústavu, jelikož ty šly do této doby do státního rozpočtu.

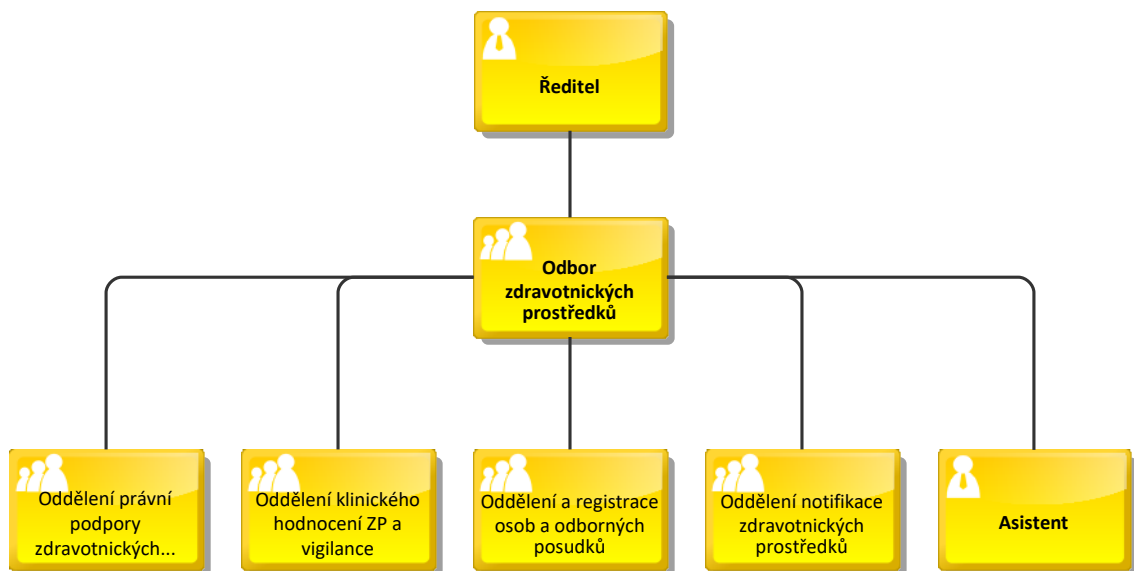
6.1 Struktura organizace

Od roku 2017 je v čele organizace ředitelka Mgr. Irena Storová, MHA. Ředitele jmenuje a odvolává ministr zdravotnictví. Organizace má čtyři sekce (registracím cenové a úhradové regulace, servisních činností a dozoru) a dva odbory (kancelář ředitele a zdravotnických prostředků), přímo spadající pod ředitelku Ústavu. Dále pod ni pak spadá interní audit

a kontrola, manažer kvality, tiskové a informační oddělení, personální a vzdělávací oddělení, oddělení úhrad zdravotnických prostředků a oddělení koordinace odborných činností.

Organizace má celkem 560 zaměstnanců (stav k roku 2019). Převažují zde ženy, jejichž počet tvoří asi tři čtvrtiny všech zaměstnanců. Toto rozložení se dá odůvodnit tím, že převážná většina pracovních míst jsou místa administrativní. Díky schválené systemizaci vzniklo v předchozím roce 463 služebních míst, zbylá místa byla pak místa pracovní. Jelikož pod Ústav spadá od roku 2019 a 2020 několik nových činností, bylo nutné vytvořit velké množství pracovních pozic, aby mohly být tyto činnosti řádně vykonávány. Dle § 35 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, jsou státní zaměstnanci povinni úspěšně vykonat úřednickou zkoušku dle oboru služby, to je tedy jeden z rozdílů od pracovního místa. V organizaci je také zaměstnáváno poměrně velké množství zaměstnanců pracujících na dohodu o provedení práce či dohodu o provedení činnosti.

Na následujícím obrázku je znázorněna hierarchie odboru zdravotnických prostředků ve společnosti. Odbor zdravotnických prostředků spadá pod ředitele Státního ústavu pro kontrolu léčiv. Podrobnou hierarchii celého Ústavu jsem vytvořila dle výroční zprávy Ústavu z roku 2019 a vložila do přílohy PI.



Obrázek 2: Hierarchie (Odbor zdravotnických prostředků), zdroj: výroční zpráva 2019

6.2 Předmět činnosti

Státní ústav pro kontrolu léčiv hojně spolupracuje s Ministerstvem zdravotnictví, kterému je podřízen, jelikož jednou z jeho činností je příprava a následně legislativní proces schvalování nových právních předpisů, resp. jeho tvorba a připomínkování těch, které se dotýkají jeho činnosti. V souvislosti s právními předpisy má také SÚKL za úkol seznamovat veřejnost s pokyny vydávanými s Evropskou komisí a Evropskou agenturou pro léčivé přípravky.

Jednou z nejdůležitějších činností je spolupráce mezinárodního charakteru spadající pod uskupení Rady EU, Evropské komise a Evropská agentura pro léčivé přípravky, Světové zdravotnické organizace a dalších. Zástupci Ústavu jsou včleněni do 70 pracovních skupin a výborů, které řeší otázky bezpečnosti léčivých přípravků a zdravotnických prostředků na trhu Evropské unie.

Pod Státní ústav pro kontrolu léčiv spadá velké množství činností, jako například jde dále o vyřizování žádostí o povolení/ohlášení klinických zkoušek, žádostí o prodloužení platnosti registrace, případně jejího zrušení, a to jak u léčivých přípravků, tak i u zdravotnických prostředků. Státní ústav pro kontrolu léčiv je také dozorovým orgánem, který může kontrolovat předmětné subjekty, jako jsou například poskytovatelé zdravotních služeb, lékárny, distributoři, dovozci nebo výrobci zdravotnických prostředků a léčivých přípravků. V rámci zákonných kontrol mohou odebírat vzorky, které v laboratoři vyhodnocují.

Od roku 2015 bylo v České republice zaznamenáno velké množství padělků léčivých přípravků, proto bylo vytvořeno oddělení závad, které tento nárůst řeší. Většina těchto padělků však šla přes legální distribuční řetězce. Pod SÚKL spadá také úhrady léčivých prostředků a nově od roku 2020, také úhrady zdravotnických prostředků. Jednou z novinek, kterou se Státní ústav pro kontrolu léčiv zabývá je konopí pro léčebné použití a také zřizuje Centrální úložiště elektronických receptů. V neposlední řadě je povinen informovat odbornou i laickou veřejnost o věcech týkající se jeho činnosti. K tomuto spravuje několik webových stránek, jako například www.sukl.cz, www.olecich.cz nebo www.nebezpecneleky.cz.

6.3 Péče o zaměstnance

Státní ústav pro kontrolu léčiv si velmi cení svých zaměstnanců, a proto pro ně zajišťuje a nabízí jim velké množství výhod. Snaží o snížení fluktuace zaměstnanců a zlepšení jejich spokojenosti, a to nejen díky výši mezd, ale také různých benefitů či vzdělávacích programů.

6.3.1 Stravování

Příspěvek na stravování je ve výši 65 %, kdy zaměstnanec buď dostává stravenku o hodnotě 100 Kč, na kterou si 35 Kč přispívá nebo je možné se stravovat v místní jídelně, kde jsou pro zaměstnance zajištěny obědy. Na výběr jsou tři jídla a polévky, za zvýhodněnou částku. Do této jídelny mohou chodit i zaměstnanci a ostatní strážníci pobírající stravenky, avšak za jídlo zaplatí plnou částku. Oproti okolním restauracím, kde ceny šplhají až na 160 Kč za oběd, se zde oběd prodává kolem 100 Kč, což je velmi přijatelné. Mimo obědy jsou v jídelně také snídaně, na které sice zaměstnavatel nepřispívá, jsou však za velmi přijatelné ceny.

6.3.2 Fond kulturních a sociálních potřeb

Fond kultury a sociálních potřeb je jednou z největších položek, kterou může zaměstnanec čerpat. Každý rok je určena částka, kterou mohou všichni zaměstnanci čerpat. Jedinou výjimkou jsou zaměstnanci, kteří jsou ve zkušební době, avšak i v tomto období (3 měsíce u pracovních míst, 6 měsíců u míst služebních) jsou na jejich účty připisovány finanční zdroje, které je možné po ukončení zkušební doby vyčerpat. Čerpání z FKSP se řídí vyhláškou č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb.

Velkou výhodou je možnost využívání fondu na zaplacení multisport karty, která platí na různých typech sportovišť. Karta stojí 500 Kč a celou tuto částku je možné nově, od května 2021, čerpat z fondu kulturních a sociálních potřeb. K této kartě je možné také za 950 Kč dokoupit přidruženou multisport kartu, která platí pro rodinné příslušníky na všech smluvních sportovištích.

Nespornou výhodou je také to, že z tohoto fondu můžeme čerpat finance na dovolenou. Tedy po vystavení faktury Státnímu ústavu pro kontrolu léčiv částku zaplatí a případné přeplatky pak požaduje po zaměstnanci. Samozřejmostí jsou příspěvky na brýle, vitamíny nebo očkování.

Rodiče mohou čerpat finance z FKSP na dětské rekreační pobyty, jako například dětské tábory. Příspěvek je možné využít také na lázeňské pobyty, které nejsou součástí léčebného procesu, a na která nebyl zaměstnanci poskytnut žádný příspěvek od zdravotní pojišťovny.

Jelikož se jedná o kulturní fond, je možné jej čerpat na kulturní akce jako jsou lístky na koncerty, do divadla nebo také výstavy. Posledním možným čerpáním fondu je příspěvek na životní a doplňkové penzijní spoření. Na životní pojištění je možné čerpat částku do výše 50 % částky, kterou si zaměstnanec sám platí. U penzijního připojištění je to pak až do výše 100 %.

6.3.3 Preventivní péče o zdraví

Zaměstnavatel poskytuje a zajišťuje svým zaměstnancům vstupní, výstupní, ale také mají možnost preventivních zdravotních prohlídek. Zdravotní způsobilost k práci posuzuje a lékařský posudek o zdravotní způsobilosti k práci vydává smluvní lékař závodně preventivní péče na základě znalosti pracovních podmínek, znalosti zdravotního rizika práce (zdravotní náročnosti práce) včetně nezbytnosti používání osobních ochranných pracovních prostředků při pracovně lékařských prohlídkách.

6.3.4 Pořádání společných akcí

Každý rok jsou pořádány sportovní dny, které Ústav zajišťuje pro své zaměstnance. Dále jsou pak pořádány večírky celého Státního ústavu pro kontrolu léčiv, případně pak jednotlivých sekcí, odborů a oddělení. Všechny tyto akce jsou jistě přínosné pro utužování kolektivu na pracovišti. Bohužel v posledním roce se díky pandemii COVID-19 nemohli konat.

6.3.5 Zajištění rehabilitací, masáží, lekcí jógy, sauny a půjčovna sportovních potřeb

Jako velmi vítané a hojně využívané bonusy jsou zajištěné rehabilitace a masáže přímo v hlavní budově zaměstnavatele. Na rehabilitaci je možné čerpat příspěvek z FKSP, jestliže nejsou hrazeny pojišťovnou. S poskytovateli těchto služeb jsou nasmlouvány velmi příznivé ceny. Před pandemií COVID-19 probíhala také každé úterý a každý čtvrtek jóga. Byly nasmlouvány lekce powerjógy a jógy pro zdravá záda. Nespornou výhodou je také sauna v suterénu budovy, která stojí 10 Kč na hodinu. Posledním benefitem, který lze nalézt v hlavní budově SÚKLu je půjčovna sportovních potřeb, kde si mohou zaměstnanci půjčit nejrůznější sportovní potřeby, o cyklistických kol, přes lyže, či pomůcky pro stanování.

6.3.6 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je zaměřováno jak na prohlubování odborných, měkkých, tak i jazykových znalostí. Všichni nastupující zaměstnanci jsou proškoleni nejen v rámci

bezpečnosti na pracovišti, pravidel etikety, managementu kvality, ale také ochrany osobních údajů a jiných témat stanovených aktuální legislativou.

Mimo povinná školení mají zaměstnanci možnost účastnit se vzdělávacích kurzů a akcí souvisejících s jejich pracovní náplní, nejčastěji díky implementaci nových legislativních změn. Každý zaměstnanec musí kontinuálně prohlubovat své odborné znalosti a zvyšovat si kvalifikaci. Zaměstnavatel nabízí proplacení vzdělání také na vysokých školách, případně jiných institucích, které je nutné pro zvýšení odbornosti. Podmínkou však je uzavření smlouvy alespoň na 5 let. Ústav zajišťuje pro své zaměstnance jazykové kurzy, které vychází z potřeb, strategie a cílů Ústavu. Zaměstnanci se mohou účastnit také zahraničních odborných školení, tuto možnost využívá stále více zaměstnanců odborných pracovišť.

6.3.7 Pružná pracovní doba

Velkou výhodou pro zaměstnance Ústavu je pružná pracovní doba. Ta pevně daná je od deváté do čtrnácté hodiny. Zaměstnanec může tedy nejpozději přijít do práce v 09.00 hod a nejdříve odejít ve 14.00 hod. Jestliže chce zaměstnanec přijít do práce později nebo z ní dříve odejít, může využít náhradního volna.

6.3.8 Home office

Bezesporu skvělou výhodou, kterou Státní Ústav pro kontrolu léčiv poskytuje svým zaměstnancům je možnost tzv. home office. Zaměstnanci mohou tohoto benefitu využívat až 4x do měsíce. Pokud má zaměstnanec závažné důvody (např. pooperační stav, u kterého nemůže zaměstnanec denně docházet do kanceláře, ale práci vykonávat může), je možné také ředitelku Ústavu požádat mimořádně o jeho prodloužení.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ ORGANIZACE

Kapitola se zabývá analýzou současného stavu Odboru zdravotnických prostředků Státního Ústavu pro kontrolu léčiv. Díky provedenému dotazníkovému šetření jsem sepsala návrhy na zlepšení spokojenosti zaměstnanců tohoto odboru organizace.

7.1 Analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření

Informace o současném stavu spokojenosti zaměstnanců jsem získala pomocí dotazníkového šetření, jelikož je to jedna z možností, jak ji zanalyzovat. Jedná se také z hlediska snadného předkládání a vyhodnocování o nejjednodušší a nejefektivnější možnost analýzy současného stavu.

V této podkapitole analyzuji odpovědi položené v dotazníku, který jsem distribuovala mezi zaměstnance Ústavu, konkrétně položené otázky a zodpovězené odpovědi. V dotazníku je položeno několik typů otázek, kde jsem na začátku položila otázky identifikační, dále pak otázky týkající se spokojenosti a motivace v organizaci, následně jsem zařadila tabulku, ve které zaměstnanci zhodnotili faktory spokojenosti a nakonec jsem zařadila otázky týkající se možného odchodu a setrvání ve společnosti.

Použila jsem kombinovaný dotazník, ve kterém jsem použila Check-list s možností odpovědi ano/ne. Dále jsem užíla také verbálního formátu s předem stanovenými odpověďmi položených otázek. Možnosti těchto odpovědí byly určitě ano/spíše ano, spíše ne/určitě ne. Posledním formátem užitým v dotazníku je formát numerický, užitý pomocí Likertovy škály, ve kterém jsem stanovila hodnoty 1-4, hodnota 1= nespokojený, 2 = spíše nespokojený, 3 = spíše spokojený, 4 = spokojený. Sestavený dotazník jsem následně vložila do přílohy mé práce.

7.1.1 Výzkumné otázky

Před distribucí samotného dotazníku pomocí pracovních e-mailů zaměstnanců jsem sestavila a položila výzkumné otázky na základě stanoveného cíle. Cílem dotazníkového šetření je zjištění spokojenosti zaměstnanců Státního ústavu pro kontrolu léčiv. Jelikož není možné získat data od všech zaměstnanců, zaměřila jsem se na Odbor zdravotnických prostředků, na

kterém je asi 80 zaměstnanců. Zvolila jsem si pět výzkumných otázek, které následně nakonec analýzy vyhodnotím.

O1: *Je celková spokojenost zaměstnance odlišná u zaměstnanců pracujících u zaměstnavatele do 2 let a zaměstnanců, kteří v zaměstnání pracují déle?*

O2: *Je ovlivněna celková spokojenost zaměstnanců v oblasti mzdy v závislosti na délce pracovního poměru?*

O3: *Je v organizaci více než 20 % zaměstnanců, kteří přemýšlí o odchodu ze zaměstnání?*

O4: *Jak jsou zaměstnanci spokojeni v organizaci?*

O5: *Mohou se zaměstnanci rozvíjet na svých pracovních pozicích?*

7.1.2 Sestavení, struktura a distribuce dotazníků

Dotazník jsem vytvořila na internetové stránce www.surveio.com a následně zaslala zaměstnancům odboru zdravotnických prostředků na jejich pracovní e-mail odkaz na online dotazník <https://www.surveio.com/survey/d/G2L3F6W6X7H9Q5H1A> s žádostí o vyplnění. Dotazník byl respondentům zpřístupněn na 15 dní od 18.04.2021 – 03.05.2021.

Zvolila jsem pouze jeden odbor, na kterém pracuji, jelikož distribuce celému Ústavu by nebyla možná. Dotazník vyplnilo 48 zaměstnanců, z toho v prvních dvou dnech jsem dostala nejvíce odpovědí, následovaly pak osamocené odpovědi v dalších dvou dnech. Dne 29.04.2021 jsem následně zaslala e-mail s odkazem znovu a získala tak další čtyři odpovědi. Dotazník jsem koncipovala tak, aby k jeho vyplňování stačilo maximálně 10 minut času.

Na odboru zdravotnických prostředků pracuje kolem 80 zaměstnanců, z toho 78 jich dotazník alespoň vidělo a již zmíněných 48 zaměstnanců jej vyplnilo, z toho vyplývá, že 30 zaměstnanců dotazník pouze zobrazilo, ale nevyplnilo. Celková úspěšnost vyplnění dotazníků je tedy 61,5 % z počtu návštěv. Z celkového počtu vrácených dotazníků byly všechny dokončeny až dokonce, nevrátil se mi ani jeden nedokončený dotazník.

Dotazník obsahoval 27 otázek. Většina otázek byla položena uzavřenou formou s možností výběru jedné odpovědi, z toho v otázkách číslo 19-22 bylo nutné zhodnotit faktory spokojenosti a ohodnotit je číselnou hodnotou od 1 do 4, kdy hodnota 1=nespokojený, 2=spíše nespokojený, 3=spíše spokojený, 4=spokojený. Záměrně jsem se vyhnula pětistupňovému hodnocení, abych dostala jasné odpovědi, jelikož středová hodnota při pětistupňovém hodnocení by byla ani spokojený/ani nespokojený. Na počátku dotazníku byly položeny čtyři identifikační otázky, a to jaké je pohlaví a věk respondentů, jaké je jejich nejvyšší vzdělání a jak dlouho působí v organizaci. Poslední otázka pak byla položena

otevřeným způsobem, tedy tak, aby zaměstnanci mohli vyjádřit svůj názor. Cílem takto položené otázky bylo, abych se dozvěděla, co chtějí zaměstnanci na svém pracovišti zlepšit.

7.2 Analýza výsledků současné úrovně spokojenosti zaměstnanců

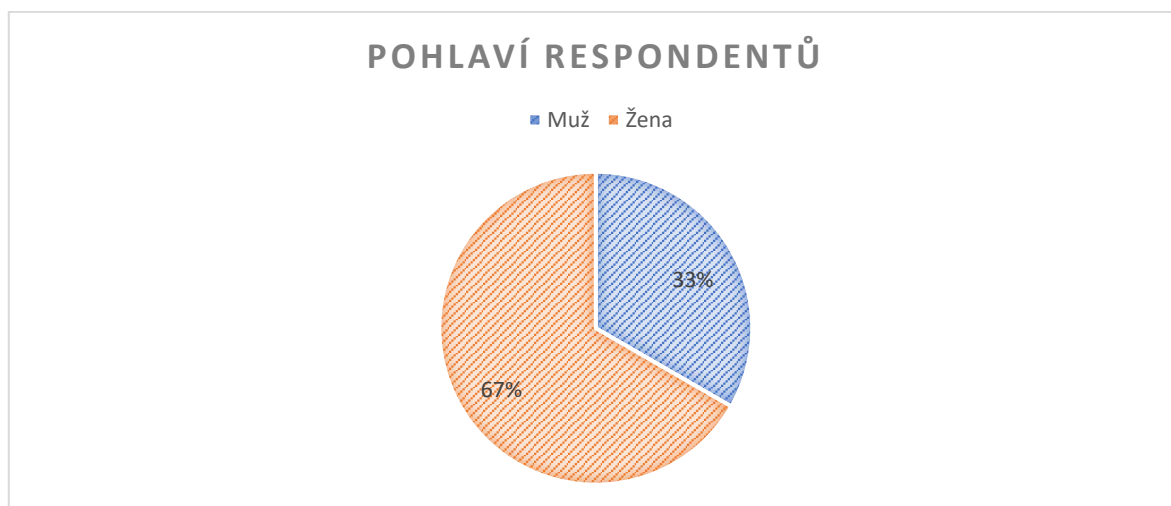
Získaná data z dotazníkového šetření jsem analyzovala statistickou metodou. Vzhledem ke skutečnosti, že dotazník nebyl distribuován v celé organizaci výsledky analýzy pak platí pouze pro obor, jelikož tomu odpovídá i výzkumný vzorek. Vzhledem k různé skladbě zaměstnanců všech oddělení nelze výsledky kvantifikovat pro celou organizaci.

7.2.1 Otázky dotazníkového šetření

V této podkapitole se zabývám vyhodnocením položených otázek. Každou otázku jsem statisticky vypracovala a pro její větší přehlednost následně vytvořila její grafické zobrazení pomocí sloupcového či koláčového grafu.

Otázka č. 1: Uveďte své pohlaví

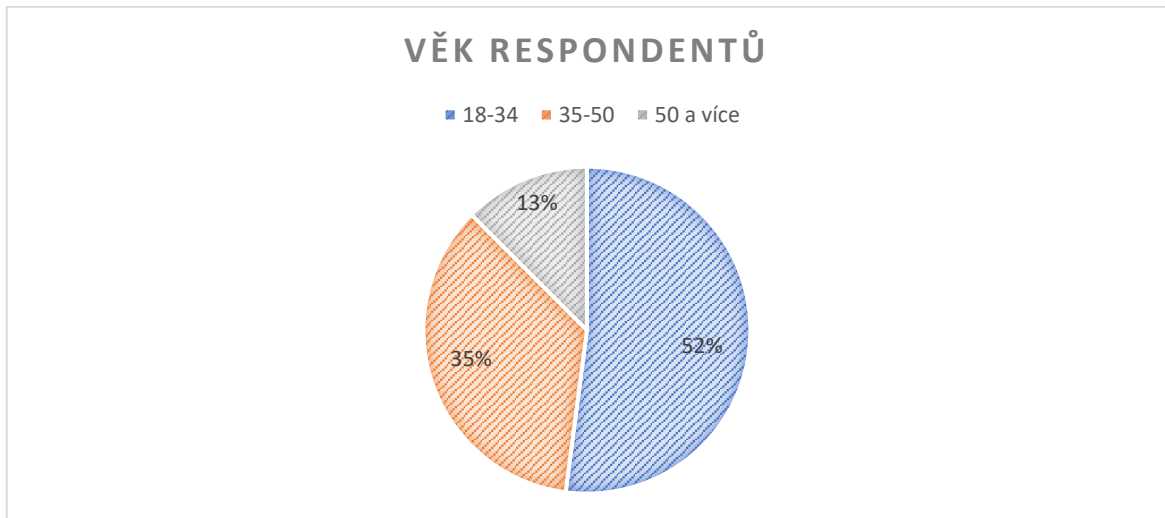
Na začátek dotazníkového šetření jsem pokládala identifikační otázky. Dotazník vyplnilo 32 žen a 16 mužů. Z výroční zprávy Státního ústavu pro kontrolu léčiv z roku 2019 lze zjistit, že v Ústavu pracují tři čtvrtiny žen. Na Odboru zdravotnických prostředků pak pracuje pouze jedna třetina mužů.



Obrázek 3 Pohlaví respondentů, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Uveďte svůj věk

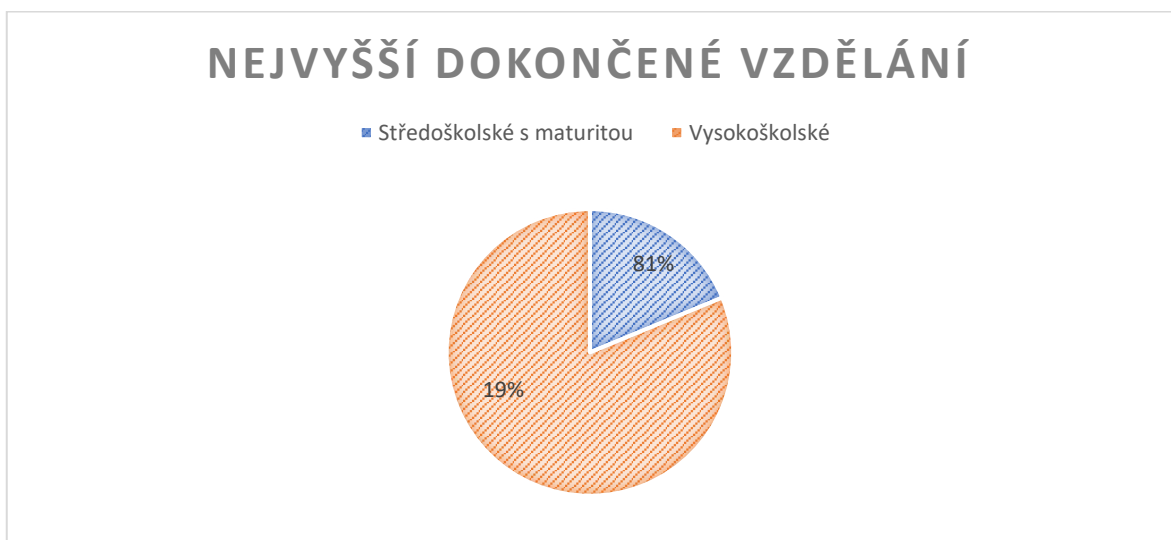
Nejpočetnější skupina, která odpověděla na dotazník byly zaměstnanci od 18 do 34 let, těch bylo 25. Následovalo 17 odpovědí od respondentů ve věku od 35 do 50 let. Více než 50 let mělo pouze 6 respondentů, těch tedy bylo pouze 13 % ze všech.



Obrázek 4 Věk respondentů, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

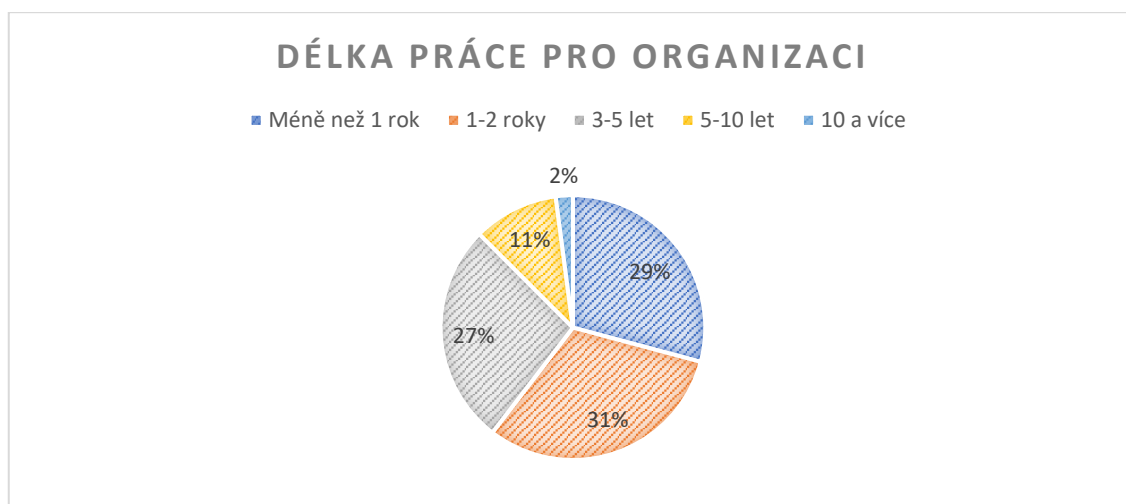
Na třetí otázku odpovídalo 39 respondentů s vysokoškolským vzděláním, jedná se tedy o 81 % a 9 zaměstnanců se středoškolským vzděláním s maturitou. Dle statistik Ústavu je většina zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním a pouze jeden zaměstnanec celé organizace má vzdělání základní.



Obrázek 5 Nejvyšší dokončené vzdělání, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete ve Státním ústavu pro kontrolu léčiv?

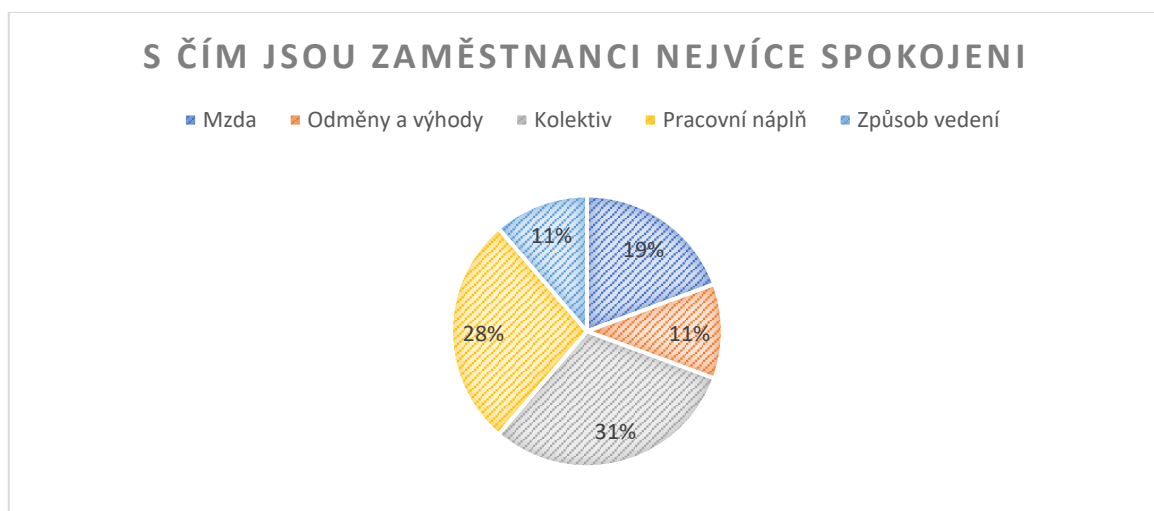
Na rozdíl od předešlé otázky, byly odpovědi na délku práce rozmanité, tedy na všechny možnosti odpovědi byla alespoň jedna odpověď, kdy právě jeden zaměstnanec odpověděl, že v organizaci pracuje více než 10 let. Naopak nejvíce respondentů pracuje na SÚKLu 1-2 roky, poměrně stejném množství, necelých 30 % je v organizaci méně než rok a 3-5 let. Pět zaměstnanců je u tohoto zaměstnavatele 5-10 let.



Obrázek 6 Délka práce pro organizaci, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: S čím jste ve Vašem zaměstnání nejvíce spokojeni?

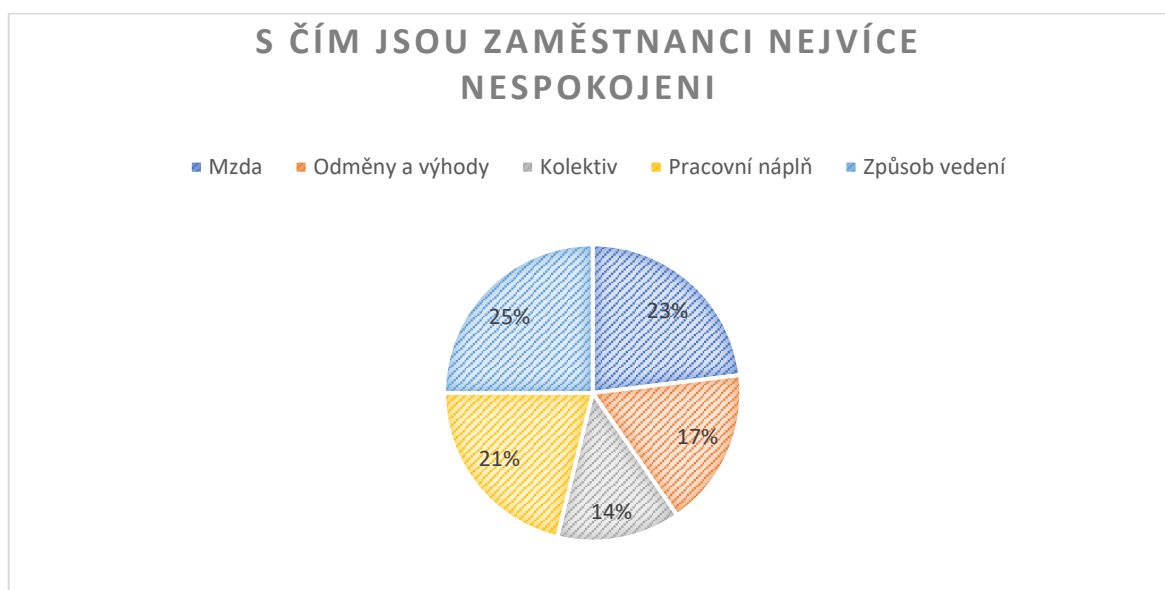
Nejvíce dotazovaných osob je spokojeno s pracovním kolektivem a pracovní náplní. Právě s pracovním kolektivem je spokojeno 19 respondentů a s náplní práce respondentů 17. Méně, 12 dotazovaných je pak nejvíce spokojeno se svou mzdou, 7 s odměnami a výhodami a stejný počet, tedy také 7 osob, s vedením v organizaci.



Obrázek 7 S čím jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: S čím jste ve Vašem zaměstnání nejvíce nespokojeni?

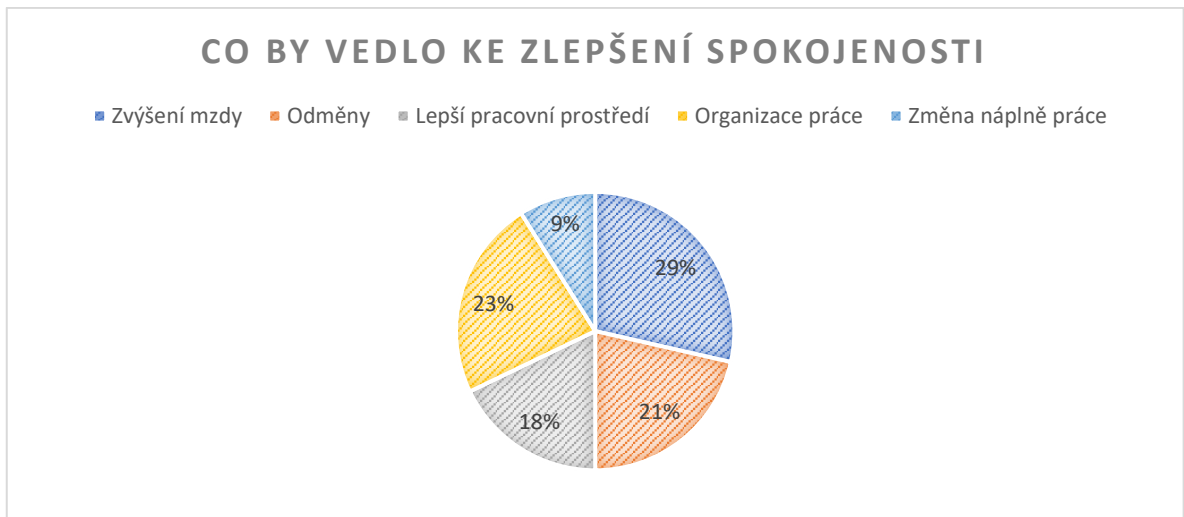
Cílem dotazníkového šetření bylo také zjistit, s čím jsou zaměstnanci na svých pracovních pozicích nespokojeni. Je zajímavé, že stejný počet osob, tedy 12, odpověděl, že je nespokojen se svou mzdou, stejně jako 12 osob je se svou mzdou spokojených, jak vyplývá z předešlých odpovědí na otázku číslo 5. S odměnami je nespokojeno 9 lidí, s pracovní náplní 11, s pracovním kolektivem je asi dle všech odpovědí (i dle odpovědí na otázku 5) nespokojeno lidí nejméně. Se způsobem vedení je nespokojeno 13 zaměstnanců.



Obrázek 8 S čím jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Co by podle Vás vedlo ke zlepšení spokojenosti ve Vašem zaměstnání?

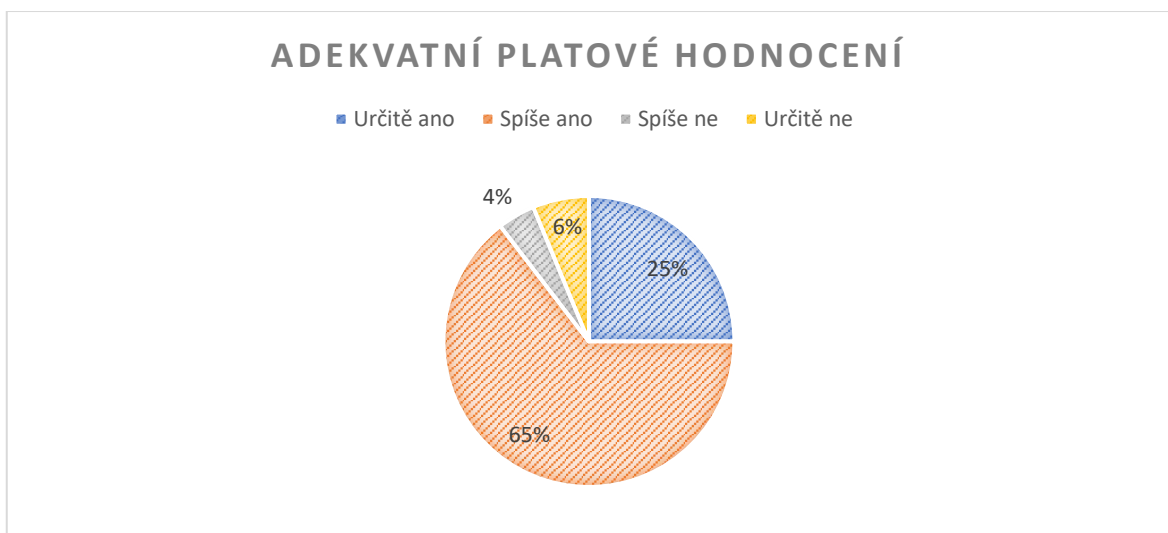
Velké množství respondentů uvedlo jako odpověď na otázku: Co by podle Vás vedlo ke zlepšení spokojenosti ve Vašem zaměstnání zvýšení mzdy. Byla to celá třetina všech respondentů. Další nejčastější odpovědí byla lepší organizace práce a odměny. Deset osob odpovědělo, že by chtěli zlepšit pracovní prostředí např. klimatizací, či novějším vybavením a nejméně, tedy pět osob by rádo změnilo náplň práce.



Obrázek 9 Co by vedlo ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?

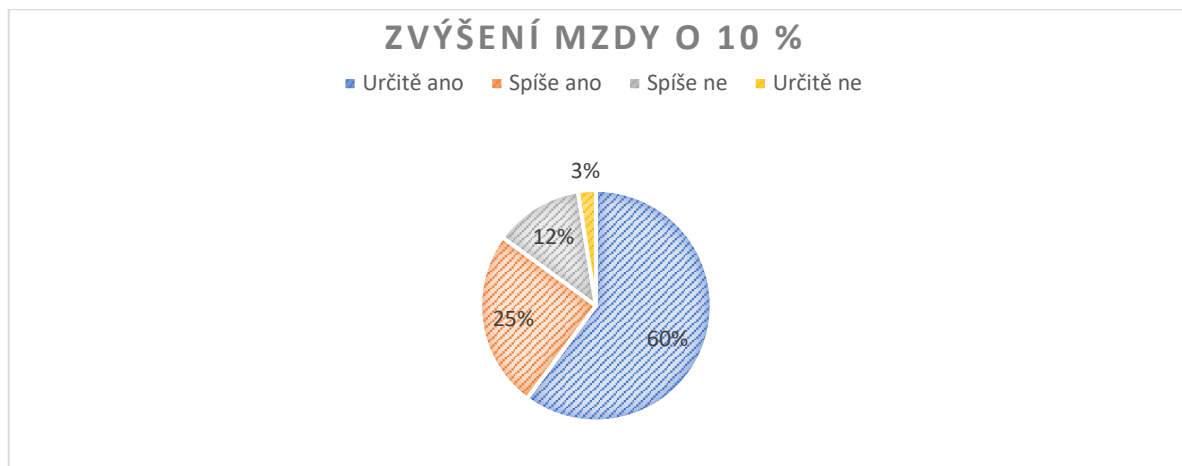
Pouze 12 zaměstnanců odpovědělo, že je za svou práci adekvátně platově ohodnoceno. Spíše ano pak odpovědělo 31 osob. Spíše ne odpověděli dva zaměstnanci a další tři odpověděli, že určitě nejsou za svou práci adekvátně ohodnoceni. Otázkou je, proč právě tyto zaměstnanci ještě v organizaci zůstávají, jestli je tou brzdou setrvání pandemie COVID-19 nebo jiné okolnosti. Odpověď na tuto otázku by mohl přinést následný rozhovor, který by byl provedený se zaměstnanci.



Obrázek 10 Adekvátní platové hodnocení, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Byli byste spokojenější v práci, kdybyste dostali o 10% větší mzdu při stejné náplni práce jako doposud?

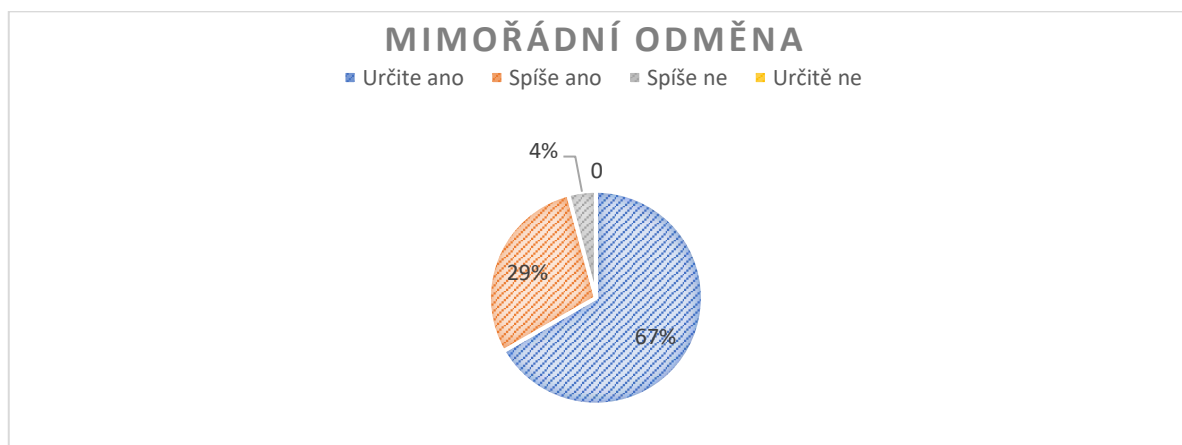
Převážná většina respondentů by byla ve svém zaměstnání spokojenější, kdyby dostala o 10 % větší mzdu, než jakou dostává nyní. Určitě ano odpovědělo 29 dotazovaných, spíše ano pak 12. Šest respondentů odpovědělo, že by přidání mzdy nevedlo ke zlepšení jejich spokojenosti a jeden jediný pak že určitě ne.



Obrázek 11 Zvýšení mzdy o 10 %, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Byli byste spokojenější v práci, kdybyste dostali za vaši práci mimořádnou odměnu?

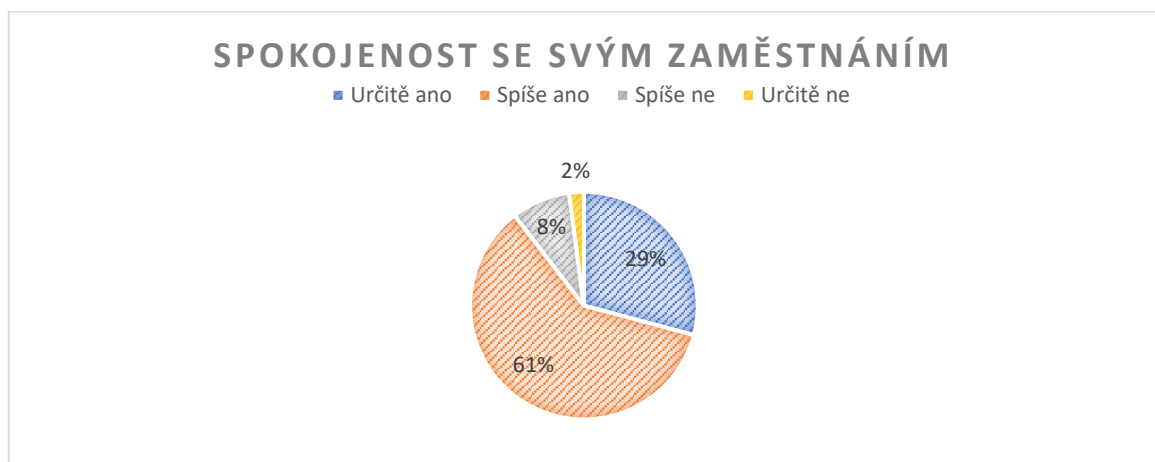
Na rozdíl od předchozí otázky by byla převážná část respondentů, vyjma dvou spokojena více, kdyby dostala za svou práci mimořádnou odměnu. Udělení mimořádné odměny je jasným motivátorem pro zvýšení spokojenosti, jelikož se nejedná o pravidelnou věc. K odpovědi určitě ano se přiklonilo 32 odpovídajících, 14 ke spíše ano a pouzí 2 respondenti napsali, že by nebyli spíše spokojeni. Určitě ne pak nedal jako svou odpověď nikdo.



Obrázek 12 Mimořádná odměna, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

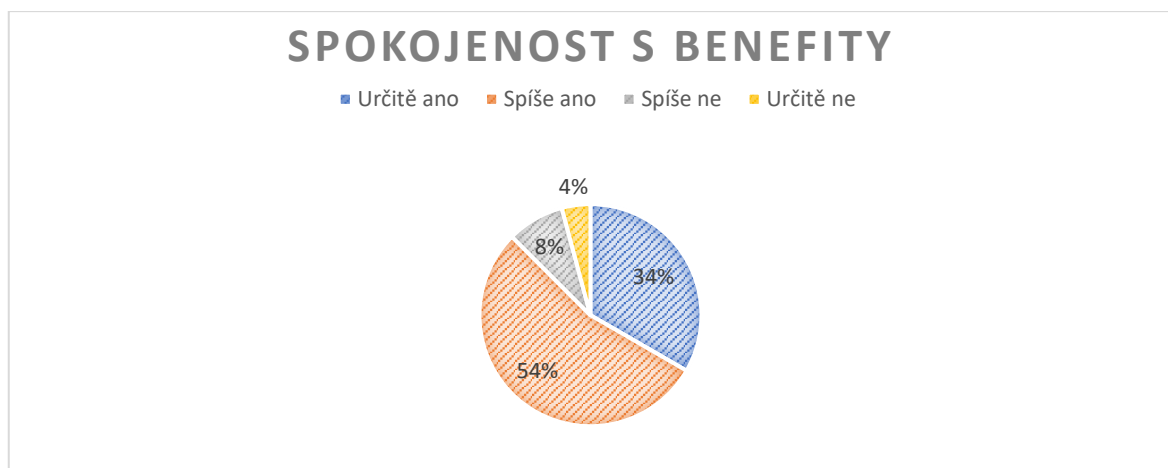
Jednou z nejdůležitějších otázek je otázka spojená se spokojeností a zaměstnáním. Pozitivní věcí je, že převážná většina zaměstnanců je se svým zaměstnáním spokojena. Určitě ano odpovědělo 14 zaměstnanců, 29 pak odpovědělo, že je spíše se svým zaměstnáním spokojeno. Spíše ne odpověděli pouze 4 respondenti a určitě ne jeden. Z těchto odpovědí plyne, že 90 % respondentů je spokojených se svým zaměstnáním a hledí na něj spíše pozitivně. Výsledek této stěžejní otázky je tedy více než přívětivý.



Obrázek 13 Spokojenost se svým zaměstnáním, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

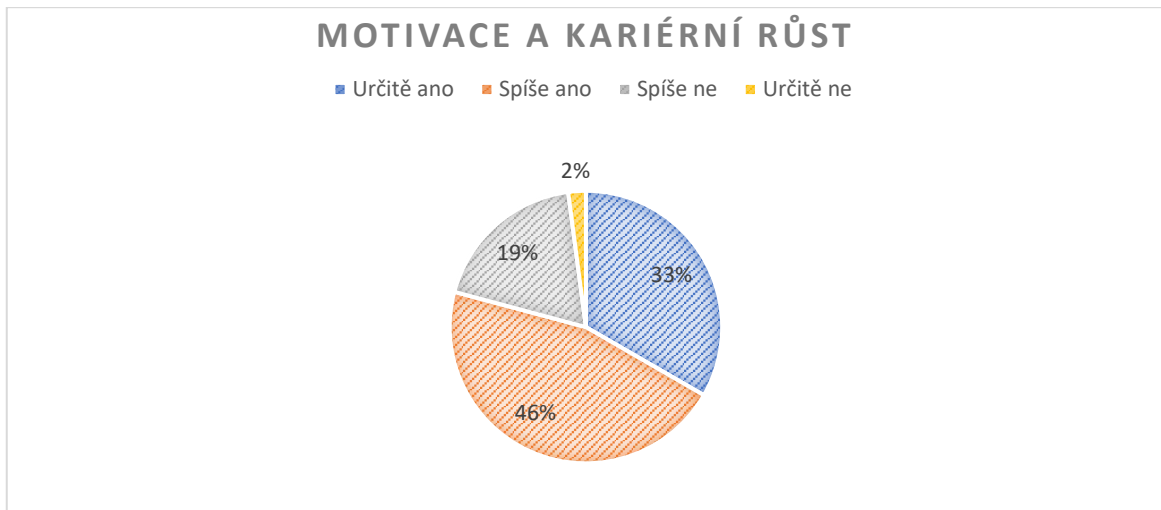
Se zaměstnaneckými benefity je spokojeno velké množství zaměstnanců. 16 z nich odpovědělo, že je s nimi určitě spokojeno, 26 odpovědělo spíše ano. Pouhých 6 zaměstnanců je nespokojeno, z nich pak jsou 4 spíše nespokojeni a 2 odpověděli, že jsou určitě nespokojeni.



Obrázek 14 Spokojenost s benefity, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Motivovala by Vás možnost kariérního růstu?

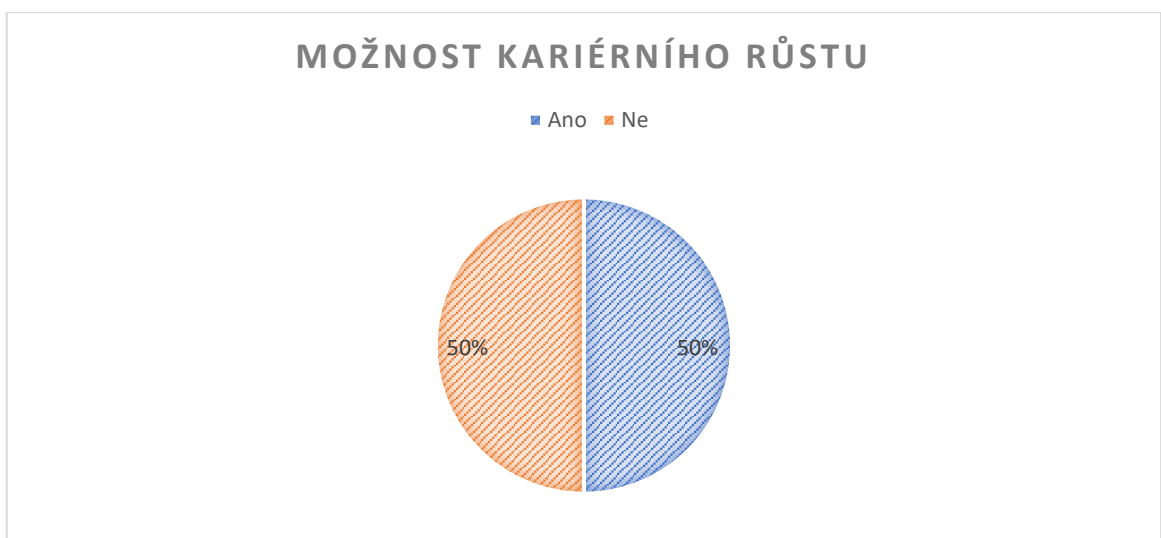
Možnost kariérního růstu není možná na všech pozicích ani ve všech firmách. Zaměstnanci Státního ústavu pro kontrolu léčiv však mají poměrně jasno s tím, že pokud by jim byl kariérní růst umožněn, byly by jim motivovány. Konkrétně se jedná o 16 respondentů, kteří by byly určitě touto možností motivovány. Dalších 22 by možností bylo spíše motivováno. Spíše ne pak odpovědělo 9 respondentů a pouze jednoho by tato možnost nemotivovala.



Obrázek 15 Motivace a kariérní růst, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14: Máte možnost kariérního růstu?

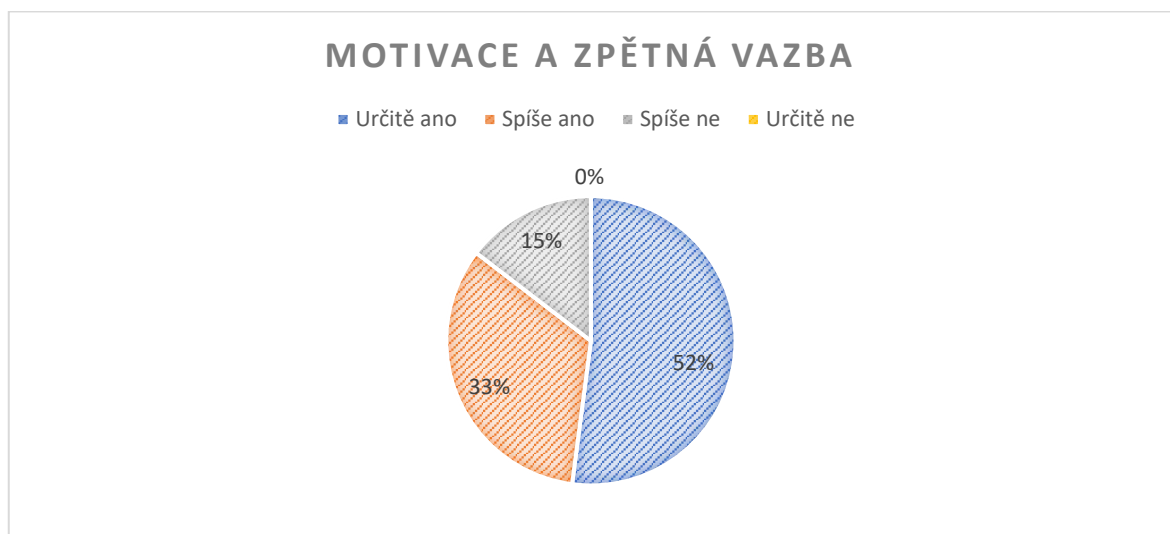
Další otázkou navazující na tu předchozí byla otázka, která se ptala na možnost kariérního růstu. Odpovědi na tuto otázku byly jasně vyrovnané, přesně půlka zaměstnanců má možnost kariérně růst a někam se posunout, oproti tomu druhá ho nemá.



Obrázek 16 Možnost kariérního růstu, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15: Motivovala by Vás pro lepší výkon okamžitá zpětná vazba od vedoucího?

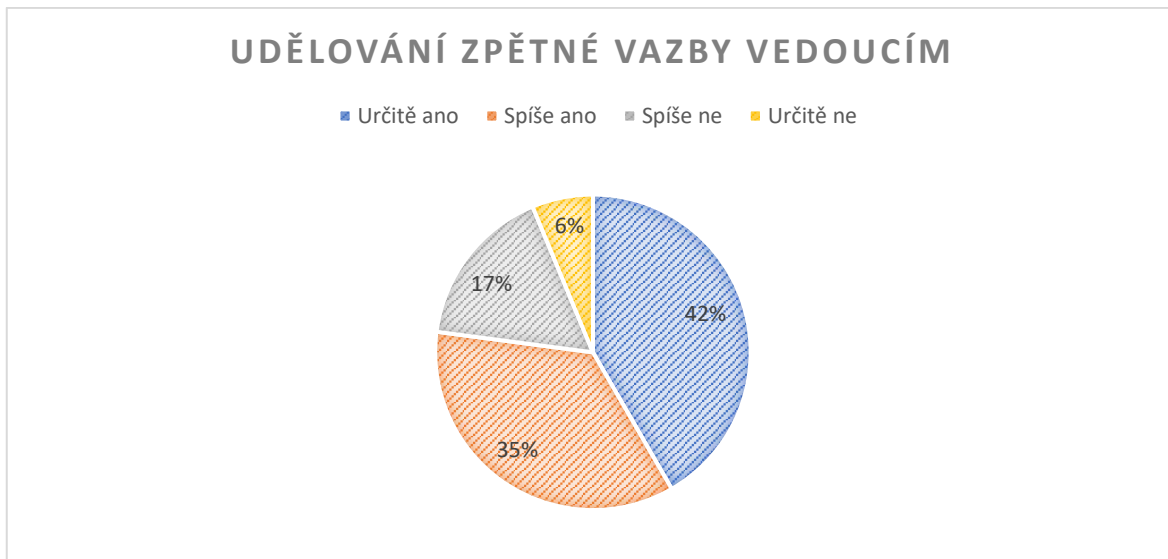
Otázka číslo 15 a 16 byla zaměřena na zpětnou od vedoucího. V první z těchto dvou otázek bylo, jestli by zaměstnance motivovala zpětná vazba od vedoucího. 85 % respondentů se přiklonilo k té možnosti, že by je to rozhodně spíše motivovalo než ne. Pouhých sedm lidí pak odpovědělo, že by je zpětná vazba od vedoucího spíše nemotivovala. Ani jeden z odpovídajících ne zvolil odpověď určitě ne, z čehož plyne, že zanechání zpětné vazby je velmi důležité i pro samotné zaměstnance.



Obrázek 17 Motivace a zpětná vazba, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16: Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu od svého vedoucího?

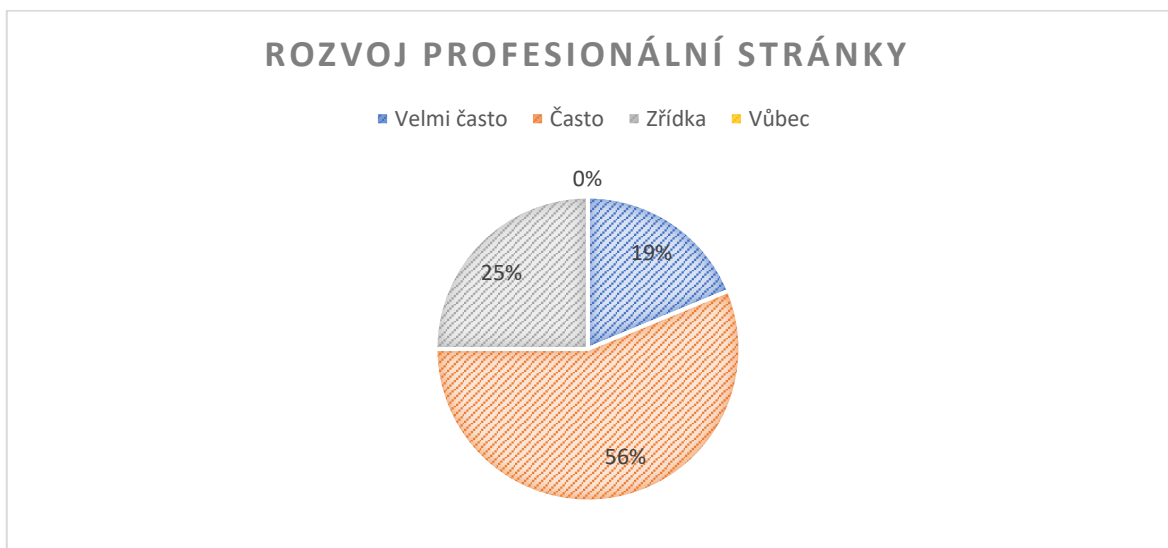
Jak již bylo zmíněno výše, zpětná vazba může být velmi motivačním faktorem pro zaměstnance. Problémem však je, že ne všichni zaměstnanci ji dostávají, jedná se konkrétně o 11 pracovníků, z nichž 8 odpovědělo spíše ne a 3 určitě ne. Velmi znepokojující je, že 3 zaměstnanci nedostávají zpětnou vazbu nikdy. Dvacet zaměstnanců Ústavu dostává pravidelně zpětnou vazbu od vedoucího a 17 většinou, odpověděli, že spíše ano. Zpětná vazba je důležitým prvkem, každý zaměstnanec by ji měl dostávat, a to jak pozitivní, či negativní zpětnou vazbu.



Obrázek 18 Udělování zpětné vazby vedoucím, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17: Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?

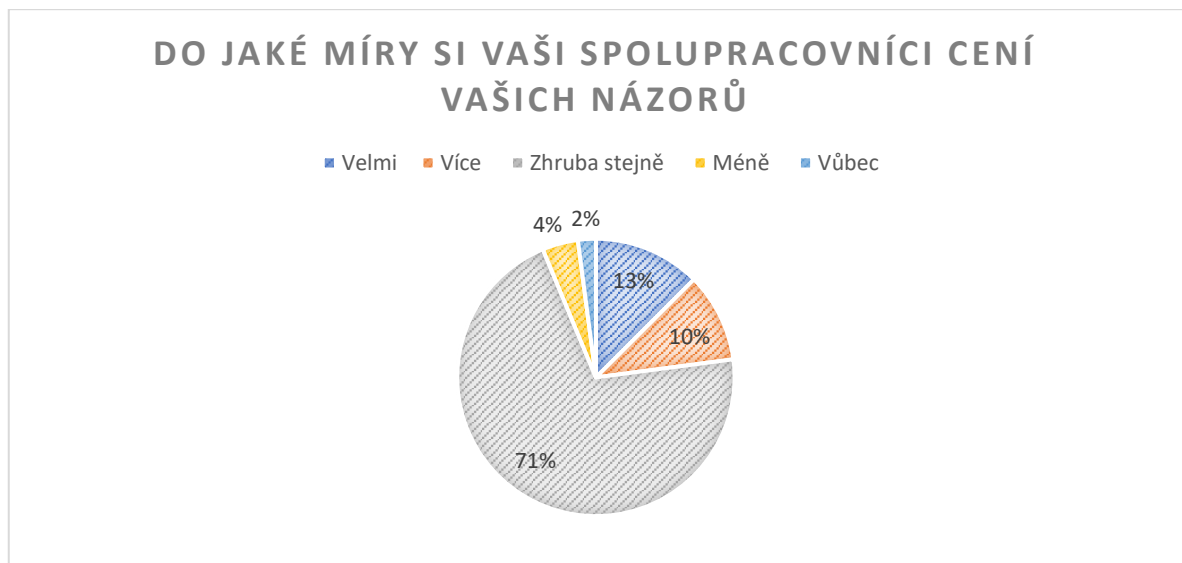
Profesní rozvoj je velmi podstatným znakem pracovní náplně. Je důležité, aby se zaměstnanci v práci posouvali a nestagnovali, to pak značně snižuje jejich spokojenost. Devět odpovídajících zmínilo, že jim velmi často pomáhají úkoly rozvíjet se po profesionální stránce. 27 respondentů odpovědělo, že jim zadané úkoly pomáhají se rozvíjet často. Odpověď zřídka padla dvanáctkrát a vůbec nepadlo ani jednou.



Obrázek 19 Rozvoj profesionální stránky, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18: Do jaké míry si Vaši spolupracovníci váží Vašich pracovních názorů?

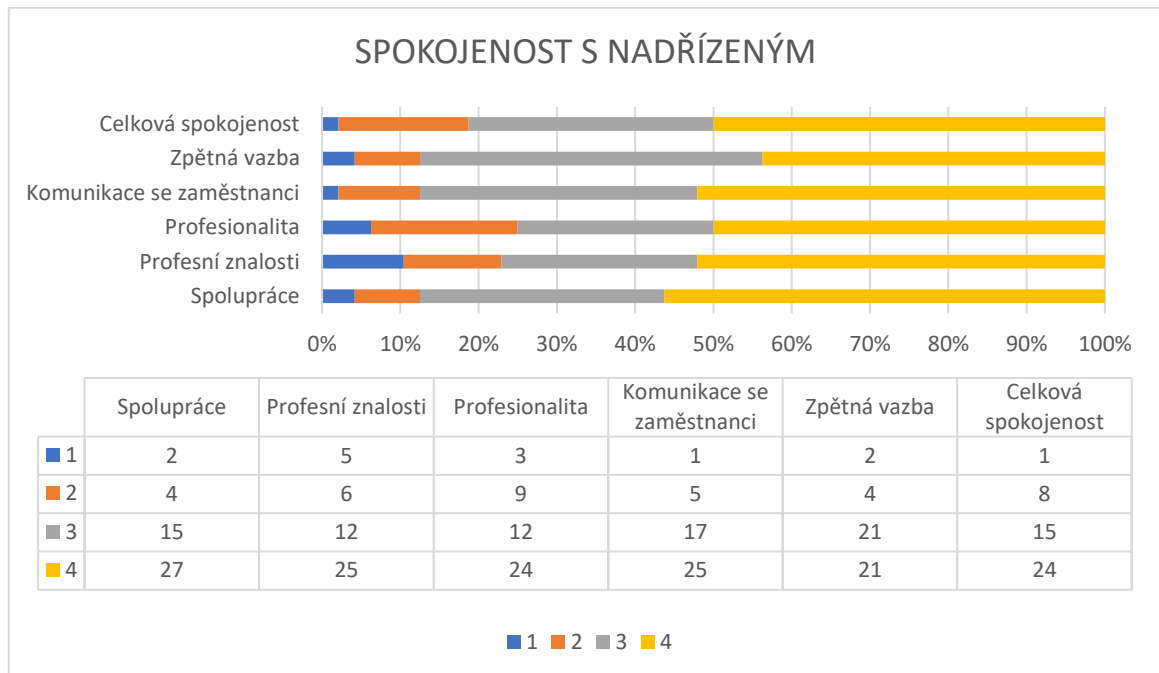
To, jak si spolupracovníci váží názorů svých kolegů je velmi podstatným faktorem spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Velmi si váží pracovních názorů kolegové 6 zaměstnanců Ústavu, 5 z nich si myslí, že si jejich názoru váží více než ostatních, 34 zhruba stejně, jako ostatních. 2 zaměstnanci odpověděli, že si jejich kolegové váží jejich názoru méně než názoru ostatních a 1 pak, že vůbec.



Obrázek 20 Do jaké míry si Vaši spolupracovníci cení vašich názorů, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19: V následující tabulce ohodnot'te faktory spokojenosti ve vztahu k Vašemu nadřízenému

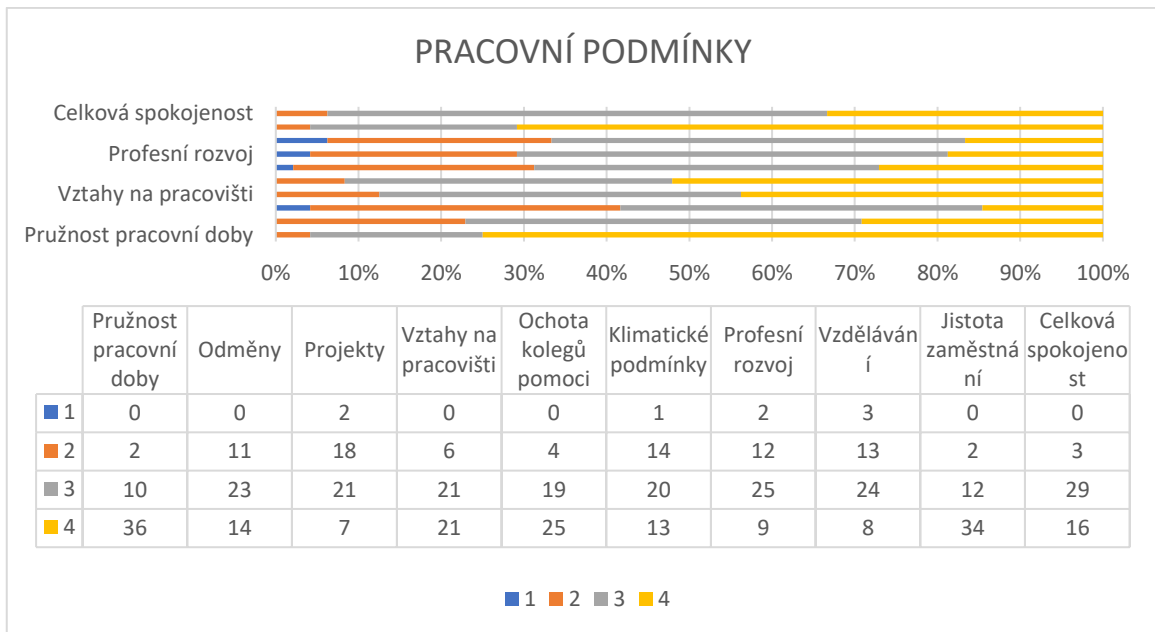
Následující otázka je formou matice výběru z možností, kde hodnota 1= nespokojený, 2 = spíše nespokojený, 3 = spíše spokojený, 4 = spokojený. Vztah k nadřízenému se měl hodnotit ve spojitosti se spoluprací s ním, úrovní jeho profesních znalostí, profesionalitě, to, jak nadřízený komunikuje se svými podřízenými, zpětná vazba od něj poskytovaná a celková spokojenost. Převážná většina výsledků se kloní k hodnotám 3 a 4, tedy spíše spokojený a nespokojený, celkem 50 % zaměstnanců je spokojeno se svým nadřízeným a dalších 31 % je spíše spokojených, zcela nespokojený je pak pouze 1 zaměstnanec.



Obrázek 21 Spokojenost s nadřízeným, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20: V následující tabulce ohodnoťte faktory spokojenosti k pracovním podmínkám

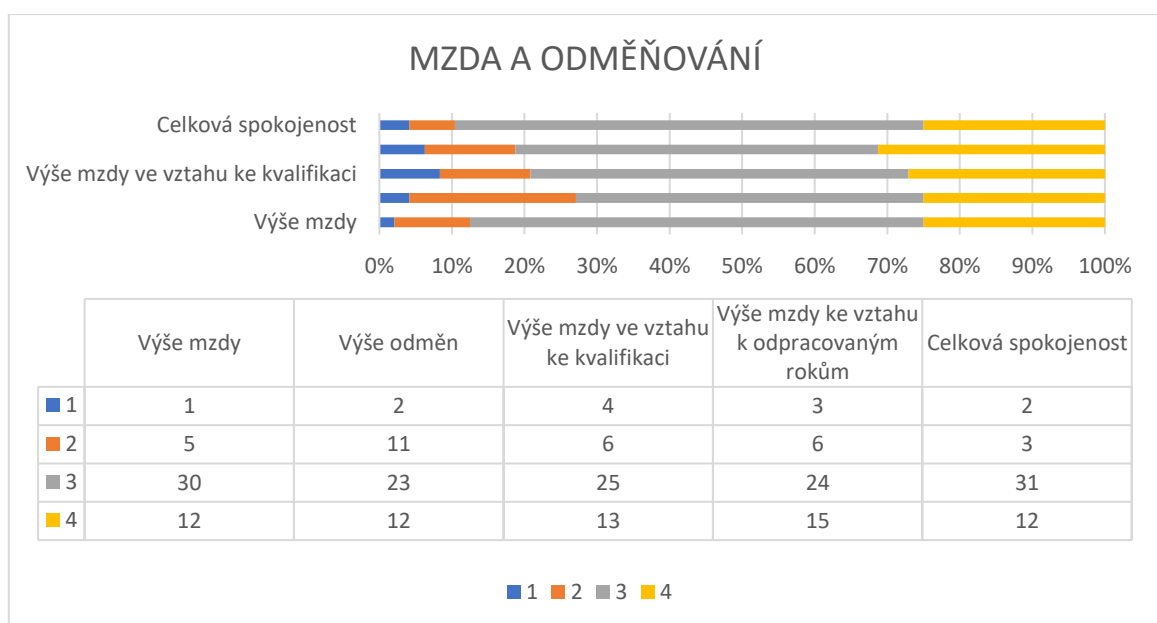
Otázka číslo 20 je stejně jako ta předchozí formou matice výběru možností s hodnotami hodnocení 1–4 (nespokojený až spokojený). Odpovědi na tyto otázky nejsou tak rozmanité, jako na otázku číslo 19. V tabulce byla hodnocena spokojenost k pracovním podmínkám. Celkové hodnocení 2, udělili pouze tři zaměstnanci. Hodnocení 3 dalo 29 zaměstnanců a spokojených je zaměstnanců 16. Otázky se týkali pružnosti pracovní doby, odměn, možnosti práce na zajímavých projektech, vztahů na pracovišti, ochoty kolegů pomoci, vhodných klimatických podmínek, možností profesního rozvoje, školení a jiného vzdělávání, jistoty zaměstnaní a s ní spojenou spokojeností.



Obrázek 22 Pracovní podmínky, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 21: V následující tabulce ohodnoťte faktory spokojenosti ve spojitosti se mzdou a odměňováním

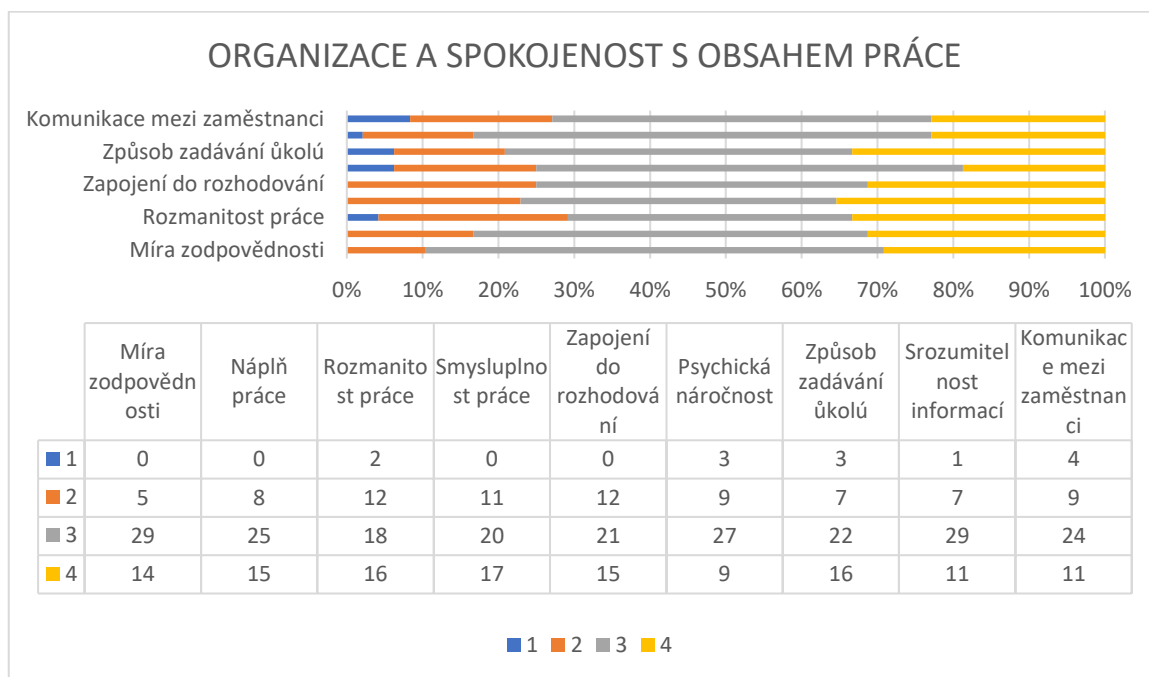
Předposlední tabulkou, ve které měli zaměstnanci hodnotit pomocí číselných hodnot je tabulka spojená se mzdou a odměňováním. Konkrétně jsem se prala zaměstnanců na jejich výši ve vztahu spokojenosti. Celkově spokojených je 12 zaměstnanců, 31 dalších zaměstnanců je s výši spíše spokojených. Nespokojeni jsou dva z celkového počtu a 3 jsou spíše nespokojeni.



Obrázek 23 Mzda a odměňování, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 22: V následující tabulce ohodnot'te faktory spokojenosti ve spojitosti s organizací a obsahem práce

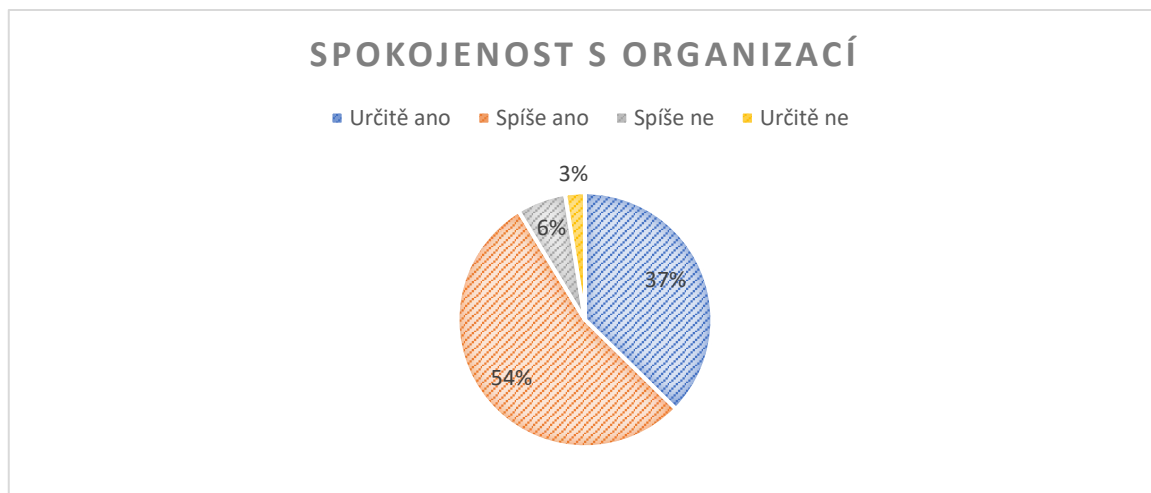
Poslední tabulkou, ve které zaměstnanci hodnotili pomocí číselných hodnot 1–4 jsou faktory spokojenosti ve spojitosti s organizací a obsahem práce. Častějších horších hodnot, tedy hodnot 1 a 2 dosahovalo větší množství kategorií. Nejhuře na tom byla rozmanitost práce, komunikace mezi zaměstnanci jednotlivých oddělení a v zápřahu pak následovala psychická náročnost. Nejvíce spokojení jsou zaměstnanci ve vztahu k míře zodpovědnosti za vykonanou práci a s náplní práce.



Obrázek 24 Organizace a spokojenost s obsahem práce, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 23: Jste spokojeni s organizací, ve které pracujete?

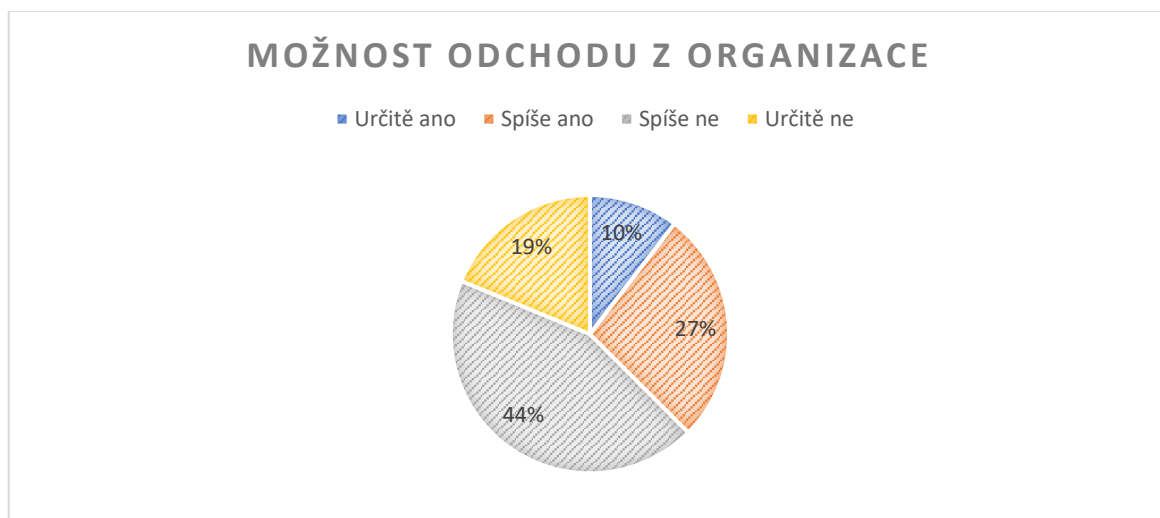
Následná otázka již byla formou otevřené otázky s jednou možnou odpovědí. 18 zaměstnanců je spokojeno s organizací, ve které pracuje, tedy ve Státním ústavu pro kontrolu léčiv. Spíše spokojených je 26 respondentů, spíše ne pak 3 a jeden zaměstnanec není spokojen vůbec.



Obrázek 25 Spokojenost s organizací, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 24: Přemýšlíte někdy o odchodu z organizace?

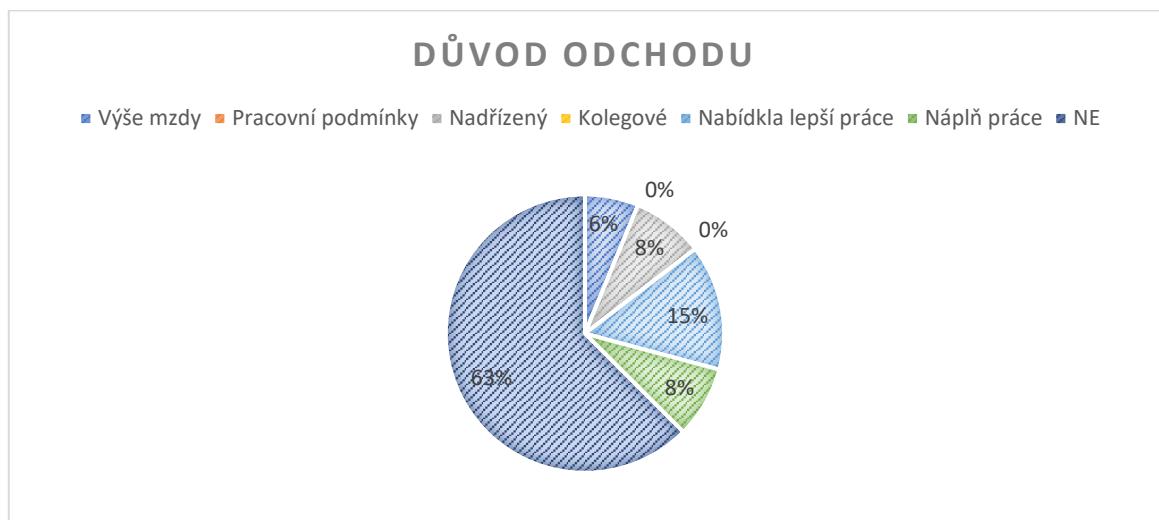
Následující tři otázky se týkají možnosti odchodu ze zaměstnání v Ústavu. O odchodu z organizace přemýšlelo 5 osob, 13 odpovědělo spíše ano. Celkový počet kladných odpovědí je poněkud neuspokojivých, značí to jakoukoli míru nespokojenosti a je možná vyšší míra fluktuace, pokud se tato skupina lidí rozhodne odejít. 21 respondentů odpověděla, že spíše neuvažuje o odchodu a 9 dalších, že vůbec.



Obrázek 26 Možnost odchodu z organizace, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 25: Pokud jste zaškrtnli u otázky č. 24 spíše ano nebo určitě ano, jaký by byl důvod pro odchod?

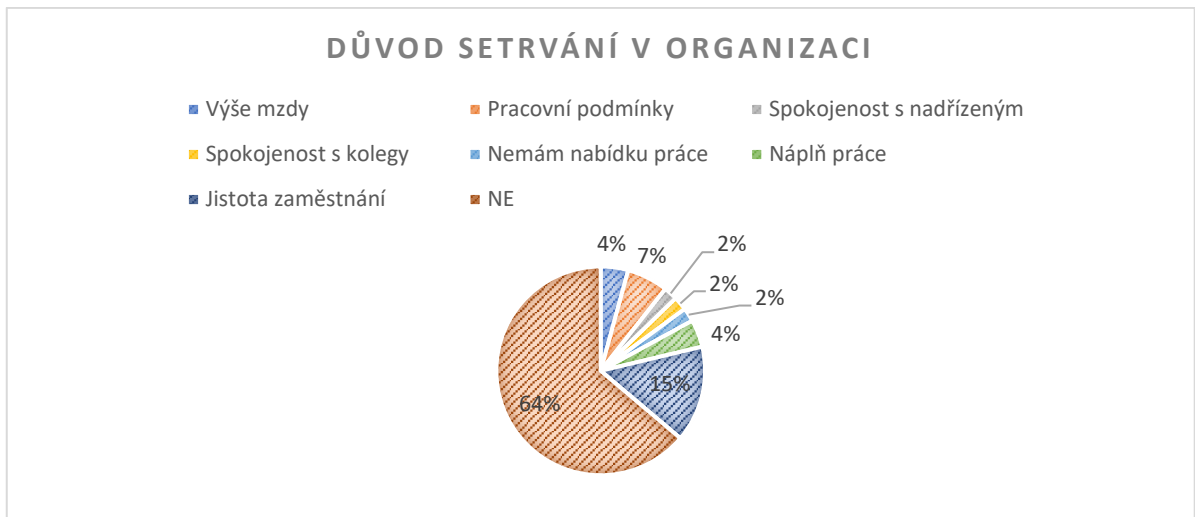
Tato otázka se snaží upřesnit odpověď na otázku předchozí, tedy to, z jakého důvodu by v případě, že by chtěli odejít by to bylo. 3 odpovědi se týkali výše mzdy, 4 zaměstnanci jsou nespokojeni se svým nadřízeným, 9 z nich by mohlo mít lepší nabídku práce a 4 se nelíbí náplň práce. Zbýlých 30 zaměstnanců odpovědělo ne na předchozí otázku. Žádný se zaměstnanců by neodešel kvůli pracovním podmínkám ani kolegům.



Obrázek 27 Důvod odchodu, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 26: Pokud jste zaškrtnli u otázky č. 24 spíše ano nebo určitě ano, proč jste se rozhodli v organizaci setrvat?

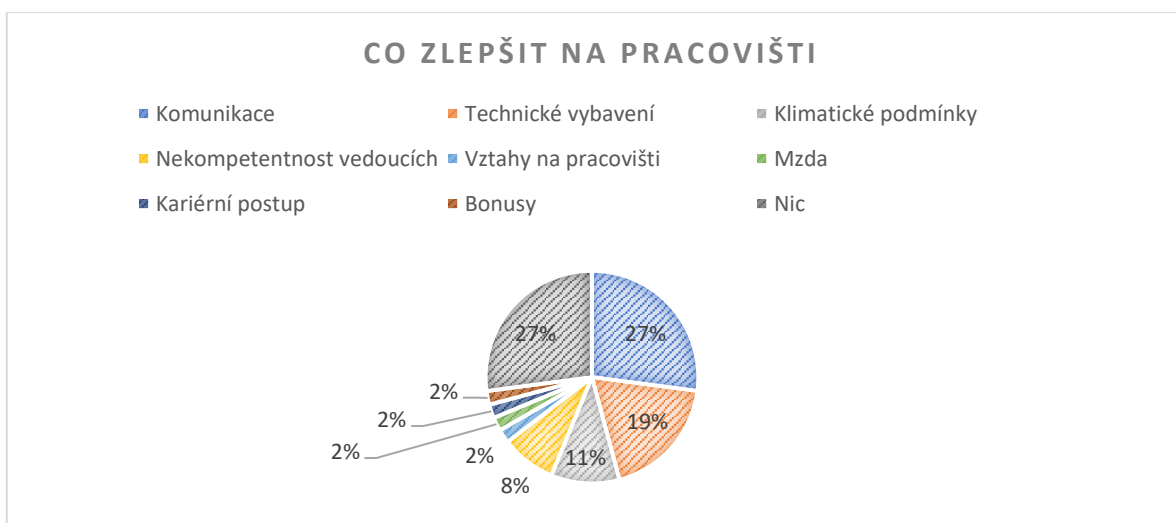
Poslední otevřenou otázkou dotazníku byla otázka, proč jste se rozhodli v organizaci setrvat. 30 respondentů odpovědělo na otázku 24 ne, zbylých 18 odpovídalo tedy na tuto otázku. 3 zaměstnanci se rozhodli setrvat díky výše mzdy, 3 z důvodu pracovních podmínek. 2 zaměstnanci jsou spokojeni se svými kolegy a rozhodli se zůstat kvůli nim, 1 zaměstnanec odpověděl, že setrval kvůli vedoucímu, 1 respondent neměl nabídku práce, dvěma zaměstnancům se líbí náplň práce a nejvíce respondentů zůstalo kvůli jistotě zaměstnání. Celých 7 z nich odpovědělo kladně na tuto otázku.



Obrázek 28 Důvod setrvání v organizaci, zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 27: Co by bylo dobré na pracovišti zlepšit (ať už se jedná o vztahy, komunikaci či vybavení)?

V této otázce jsem zaměstnancům dala prostor pro jakousi míru kreativity a volnost. Poslední z položených otázek byla totiž otevřená. Nejčastějšími odpověďmi byla nedostatečná komunikace, tu uvedlo jako prostor pro zlepšení 13 zaměstnanců, 9 respondentů není spokojeno s technickým vybavením, jako např. stolními počítači či služebními notebooky, jsou dle nich archaické, 5 zaměstnanců uvedlo, že nejsou spokojeni s klimatickými podmínkami. Čtyři zaměstnanci si myslí, že jejich vedení není dostatečně kompetentní, vztahy na pracovišti uvedl jako problémové jeden zaměstnanec, další pak uvedl, že není spokojený se mzdou, jeden zaměstnanec není spokojený s tím, že nemá možnost kariérního postupu a poslední z nich, že není spokojený s bonusy. Zbylí zaměstnanci odpověděli, že by nic nezlepšovali.



Obrázek 29 Co zlepšit na pracovišti, zdroj: vlastní zpracování

7.3 Shrnutí analytických poznatků dotazníkového šetření

V následující kapitole analyzuji položené výzkumné otázkami. Pro vyhodnocení získaných výsledků z dotazníkového šetření v kontingenčních tabulkách jsem užila vzhledem k menšímu počtu respondentů (místo Pearsonova korelačního chí kvadrát testu) Fisherův test. K vyhodnocení jsem také užila relativní a absolutní četnosti a aritmetický průměr.

7.3.1 Výzkumné otázky

O1: Je celková spokojenost zaměstnance odlišná u zaměstnanců pracujících u zaměstnavatele do 2 let a zaměstnanců, kteří v zaměstnání pracují déle?

Vypracovala jsem jednoduchou kontingenční tabulku, která odpovídá na položenou výzkumnou otázku O1: *Je celková spokojenost zaměstnance odlišná u zaměstnanců pracujících u zaměstnavatele do 2 let a zaměstnanců, kteří v zaměstnání pracují déle?*

	Délka působení v podniku					Celkem
	Méně než 1 rok	1-2 roky	3-5 let	5-10 let	Více než 10 let	
Spokojeni	14 osob 93 %	12 osob 86 %	12 osob 92 %	4 osoby 80 %	1 osoba 100 %	90 %
Nespokojeni	1 osoba 7 %	2 osoby 14 %	1 osoba 8 %	1 osoba 20 %	0 osob 0 %	10 %
Celkem	15 100 %	14 100 %	13 100 %	6 100 %	1 100 %	100 %
Celková spokojenost ku délce působení v podniku	90 %		91 %			

Tabulka 2 O1: Je celková spokojenost zaměstnance odlišná u zaměstnanců pracujících u zaměstnavatele do 2 let a zaměstnanců, kteří v zaměstnání pracují déle? zdroj: vlastní zpracování

Analýza výsledků pomocí Fisherova exaktního testu ukazuje, že není statisticky významný rozdíl ($p=1$) ve spokojenosti zaměstnanců, kteří jsou u zaměstnavatele zaměstnaní do 2 let a nad 2 roky.

O2: Je ovlivněna celková spokojenost zaměstnanců v oblasti mzdy v závislosti na délce pracovního poměru?

V následující kontingenční tabulce jsem se snažila odpovědět na položenou výzkumnou otázku O2: *Je ovlivněna celková spokojenost zaměstnanců v oblasti mzdy v závislosti na délce pracovního poměru?*

	Zpětná vazba					Celkem
	Méně než 1 rok	1-2 roky	3-5 let	5-10 let	Více než 10 let	
ANO	14 osob 93 %	12 osob 86 %	12 osob 92 %	4 osoby 80 %	1 osoba 100 %	90 %
NE	1 osob 7 %	2 osoby 14 %	1 osoba 8 %	1 osoby 20 %	0 osob 0 %	10 %
Celkem	15 100 %	14 100 %	13 100 %	6 100 %	1 100 %	100 %
Celková spokojenost se mzdou ku délce působení v podniku	90 %		91 %			

Tabulka 3 O2: Je ovlivněna celková spokojenost zaměstnanců v oblasti mzdy v závislosti na délce pracovního poměru? zdroj: vlastní zpracování

Analýza výsledků ukazuje, že není statisticky významný rozdíl (Fisherův test, $p=1$) ve spokojenosti se mzdou u zaměstnanců, kteří jsou u zaměstnavatele zaměstnaní do 2 let a nad 2 roky.

O3: Je v organizaci více než 20 % zaměstnanců, kteří přemýšlí o odchodu ze zaměstnání?

Tuto výzkumnou otázku jsem vyhodnotila pomocí relativní a absolutní četnosti. Otázka cílí na spokojenost zaměstnanců na své pozici a loajalitu vůči zaměstnanci. Zvolila jsem hodnotu 20 %, jelikož každé vyšší číslo je již velmi vysoké a mohlo by docházet k nadměrné fluktuaci zaměstnanců. Podkladem pro vyhodnocení této výzkumné otázky byla otázka č. 24 – Přemýšlíte někdy o odchodu z organizace?

Hodnota statistického znaku	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě ano	5	10 %
Spíše ano	13	27 %
Spíše ne	21	44 %
Určitě ne	9	19 %
Celkem	48	100 %

Tabulka 4 O3: Je v organizaci více než 20 % zaměstnanců, kteří přemýšlí o odchodu ze zaměstnání?

Na základě relativní četnosti, kde odpověď určitě ano zvolilo 10 % zaměstnanců, spíše ano zvolilo 27 % respondentů a spíše ne 44 % je možné vyhodnotit, že celých 81 % přemýšlí nebo někdy přemýšlelo o odchodu ze organizace.

O4: Jak jsou zaměstnanci spokojeni v organizaci?

Dotazník obsahuje dvě otázky, které se zabývají přímo spokojeností zaměstnanců v organizaci. Ze získaných dat z dotazníkového šetření byl spočítán aritmetický průměr. Pozitivní zprávou je, že skoro 91 % zaměstnanců je ve Státním ústavu pro kontrolu léčiv spokojených.

O5: Mohou se zaměstnanci rozvíjet na svých pracovních pozicích?

Dotazníkové šetření prokázalo, že ve třech čtvrtinách případů se zaměstnanci po profesionální stránce rozvíjejí. 36 z nich odpovědělo, že jim zadané úkoly pomáhají se rozvíjet po profesní stránce. Celkem 75 % se tedy může rozvíjet na svých pracovních pozicích, oproti tomu 25 % spíše ne.

7.4 Návrhy na zlepšení systému spokojenosti zaměstnanců pomocí zvýšení návratnosti dotazníků při opakovaném měření

Na základě analýzy jsem identifikovala oblasti, na které pak cílím jednotlivé návrhy na zlepšení. Právě změna v těchto oblastech pravděpodobně povede ke zvýšení spokojenosti. Celková spokojenost zaměstnanců je poměrně vysoká, tj. 89 % zaměstnanců je spokojených. Velká část otázek byla hodnocena kladně, avšak u některých bylo větší množství negativních odpovědí. Jednalo se o komunikaci ve společnosti, ať už mezi odděleními či zaměstnanci, dále pak o neposkytování zpětné vazby vedoucích zaměstnanců, výše mzdy a nedostatečné technické vybavení.

Projekt spokojenosti zaměstnanců organizace, jako takový, podrobně rozeberu v poslední kapitole praktické části, avšak je třeba říct, že zjišťování samotné spokojenosti je nutné opakovat. Aby zaměstnanci opakovaně vyplňovali dotazníky k tomu určené, případně je možné následně domluvit odborného pracovníka na rozhovor, je více než vhodné zaměstnance za vyplnění dotazníku a poskytnutí zpětné vazby ohodnotit.

Aby společnost dosáhla co nejvyšší návratnosti dotazníků, je vhodné zaměstnance motivovat jako celek, tedy stanovit, že pokud bude návratnost dotazníků 100 %, bude každému zaměstnanci poskytnuta jednorázová odměna ve výši 500 Kč, která se bude postupně snižovat dle procentuální návratnosti dotazníků. Odměna bude samozřejmě vyplacena pouze tomu, kdo dotazník vyplnil. Pokud bude návratnost menší, bude se o to poměrně odměna snižovat, nejméně však bude vyplacena odměna 250 Kč, tedy do 50 % návratnosti. Jelikož jsem dotazník distribuovala pouze na Odbor zdravotnických prostředků, bude i v následné analýze počítat pouze s tímto odborem, tedy s 80 zaměstnanci. Dá se to však aplikovat na celý Ústav.

Návratnost dotazníků	Odměna jednomu zaměstnanci	Celková výše odměny
100 %	500 Kč	40 000 Kč
90 %	450 Kč	36 000 Kč
80 %	400 Kč	32 000 Kč
70 %	350 Kč	28 000 Kč
60 %	300 Kč	24 000 Kč
50 %	250 Kč	20 000 Kč
49 % a méně	0 Kč	0 Kč

Tabulka 5 Výpočet finančních odměn za vyplnění formuláře, zdroj: vlastní zpracování

7.5 SWOT analýza

SWOT analýza je základní metodou strategické analýzy, jíž shromažďujeme informace získané výzkumem. Tyto informace pak můžeme komplexně zpracovat pomocí této analýzy, která je velmi často užívanou metodou, která nám identifikuje slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby.

7.5.1 IFE matice

Hodnocení faktorů interní analýzy je prováděno pomocí IFE matice ve vztahu k danému strategickému záměru. Pomocí této matrice jsou hodnoceny silné a slabé stránky.

S/W		váha	hodnocení	Vážená hodnota
S1	Pružnost pracovní doby	2	0.07	0,14
S2	Náplň práce	3	0.1	0,3
S3	Profesní rozvoj	2	0.09	0,18
S4	Vztahy na pracovišti	2	0.08	0,16
S5	Jistota zaměstnání	3	0.1	0,3
W1	Nedostatečná zpětná vazba vedoucích	4	0.15	0,6
W2	Komunikace	4	0.15	0,6
W3	Klimatické podmínky	2	0.09	0,18
W4	Nízká mzda	2	0.09	0,18
W5	Technické vybavení	2	0.08	0,16
			1	2,8

Tabulka 6 Hodnocení faktorů interní analýzy, zdroj: vlastní zpracování

Nejvýznamnější silné stránky jsou dle tabulky S2: Náplň práce a S5: Jistota zaměstnání, mezi slabými stránkami je potřeba zaměřit se na položku W1: Nedostatečná zpětná vazba a W2: Komunikace.

7.5.2 EFE matice

Cílem EET matice neboli external forces evaluation je hodnocení faktorů externí analýzy. Výběrem z poznaných příležitostí a hrozeb je pomocí faktorů, které mají velký vliv na strategický záměr firmy. Jejich působení je pak shodné s časovým horizontem strategického plánu. V matici jsou tedy hodnoceny příležitosti a hrozby.

O/T		váha	hodnocení	Vážená hodnota
O1	Zvyšování mezd	4	0.11	0,4
O2	Rozšíření agendy	1	0.09	0,09
O3	Zvýšená nezaměstnanost	3	0.11	0,33
O4	Nové technologické vybavení	3	0.1	0,3
O5	Příznivé změny v politice	3	0.11	0,33
T1	Zhoršení vztahů na pracovišti	1	0.1	0,1
T2	Nedostatek financí na mzdy	4	0.1	0,4
T3	Nespokojenost zaměstnanců	3	0.11	0,33
T4	Zhoršení pracovních podmínek	2	0.06	0,12
T5	Zvýšená fluktuace zaměstnanců	4	0.11	0,44
			1	2,84

Tabulka 7 Hodnocení faktorů externí analýzy, zdroj: vlastní zpracování

Nejvýznamnější příležitosti jsou dle tabulky O1: Zvyšování mezd a mezi hrozbami je potřeba zaměřit se na položku T2: Nedostatek financí na mzdy a T5: Zvýšená fluktuace zaměstnanců.

7.5.3 PEST analýza vnějšího prostředí

P – politicko-právní vlivy

Legislativní rámec pro Státní ústav pro kontrolu léčiv

- Zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy, ve znění pozdějších předpisů;

- Zákon č. 296/2008 Sb. o zajištění jakosti a bezpečnosti lidských tkání a buněk určených k použití u člověka a o změně souvisejících zákonů (zákon o lidských tkáních a buňkách), ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 167/1998 Sb., o návykových látkách, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 265/1991 Sb., o působnosti orgánů ČR v oblasti cen a zákon 526/1990 Sb., o cenách, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 268/2014 Sb., o zdravotnických prostředcích;
- Zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků a o změně některých zákonů (zákon o obecné bezpečnosti výrobků), ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech a o změně některých zákonů (zákon o obalech), ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách), ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 78/2004 Sb., o nakládání s geneticky modifikovanými organismy a genetickými produkty, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 272/2013 Sb., o prekursorech drog, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů;

- Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů.

E – ekonomické vlivy

- Aktuální sazby DPH jsou tři: základní DPH činí 21%, snížená 15%, od roku 2015 existuje také druhá snížená sazba 10;
- Aktuální průměrná hrubá mzda obyvatel Hl. m. Prahy je 43.035 Kč;
- Aktuální podíl nezaměstnaných Hl. m. Praze je 3,6%;
- Nově příjme z vybraných správních pokut do rozpočtu organizace;
- Snížení nájmů za bydlení v Praze;
- Kontinuální zvyšování platů ve veřejné správě.

S – sociálně-kulturní faktory

- Široký okruh potencionálních zaměstnanců v Praze a okolí;
- Sociální jistoty státních zaměstnanců jsou v současné době vnímány společnostmi jako vyšší;
- Velký mediální ohlas – kontrola zdravotnických prostředků a léčiv (testy, roušky).

T – technologické faktory

- Elektronizace státní správy (spisová služba, EUDAMED);
- Rozvoj dálkového přístupu;
- Technické vybavení kancelářských prostor.

7.6 Zhodnocení výsledků analýzy současného stavu spokojenosti zaměstnanců organizace

Celková spokojenost zaměstnanců odboru zkoumané organizace je velmi vysoká. Analýzou bylo zjištěno, že 91 % zaměstnanců je spokojených. Díky tak vysoké celkové spokojenosti je možno velmi kladně zhodnotit dění v organizaci. Problémy však vyvstávají na poli jednotlivých specifických oblastí, jako například mzdy, komunikace mezi zaměstnanci, neposkytování zpětné vazby od vedoucího anebo technického vybavení. Velké množství zaměstnanců má tedy problém v konkrétní oblasti, díky níž se snižuje celková spokojenost, avšak ne radikálně.

Částečná nespokojenost panuje také v oblasti nemožnosti posunout se v práci dál. Někteří zaměstnanci jistě směřují do vedení, nechtějí celý život setrvat na běžném místě podřízeného zaměstnance a posouvat se ve společnosti výše, částečná nemožnost kariérního postupu však u zaměstnanců snižuje jejich motivaci a díky tomu také následně klesá i celková jejich spokojenost.

Největším problémem a také slabými stránkami organizace jsou oblasti komunikace a nedostatečné zpětné vazby. Až jedna třetina zaměstnanců je buď nespokojena s jednou nebo druhou oblastí. Neposkytování zpětné vazby je závažným problémem, zaměstnanec může být díky tomuto nedostatku pak v práci nespokojený, jelikož ji nedostává. Velké množství zaměstnanců uvedlo, že s nimi jiný oddělení případně vedoucí nekomunikují. Jelikož každé oddělení má jistou část, která navazuje na oddělení jiné, je nutné, aby mezi sebou tato oddělení fungovala. Pokud bude docházet i nadále k tomu, že nebudou jednotlivá oddělení mezi sebou komunikovat, mohlo by dojít v úplně nejhorším případě až k rozkladu odboru a následně zvýšené fluktuaci z důvodu vysoké nespokojenosti zaměstnanců.

K současnému stavu spokojenosti zaměstnanců je nutno uvést, že je spíše pozitivní, nežli negativní. Problém však vyvstává v tom, že celých 10 % zaměstnanců odboru zdravotnických prostředků přemýšlí o odchodu ze svého zaměstnání. To by se v budoucnu mohlo velmi projevit na nedostatku zaměstnanců, pokud by tito zaměstnanci odešli, jelikož celkově obor, který se věnuje zdravotnickým prostředkům velmi vzrůstá, zdravotnických prostředků je na trhu velmi mnoho a přibývá také práce ve Státním ústavu pro kontrolu léčiv.

Díky analýze současného stavu pomocí dotazníkového šetření jsem vyhodnotila, jaké jsou silné a slabé stránky organizace. Důkladná analýza slabých stránek mi bude sloužit jako následný podklad k celému projektu, jelikož právě ze slabých stránek je nutné udělat stránky silné.

8 PROJEKT NA ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

Organizace se snaží o zvýšení spokojenosti svých zaměstnanců již nyní. Zaměstnanci mohou užívat velké množství bonusů, které jsou pro ně zavedeny. Velkou výhodou pro pracovníky je pružná pracovní doba, příspěvek na stravování, či fond kulturních a sociálních potřeb. Je však nutné nastavit pár vylepšení pro zvýšení spokojenosti, aby v budoucnu nedocházelo ke zvýšené fluktuaci zaměstnanců díky snižující se spokojenosti. Tento projekt míří na problematické místa, která vzešla z analýzy. Dovedením vhodné kompenzace můžeme potlačit negativní dopad na celkovou spokojenost.

Manažerské shrnutí?

8.1 Cíle a předpoklady projektu

Z dotazníkového šetření prováděného na Odboru zdravotnických prostředků Státního ústavu pro kontrolu léčiv v dubnu letošního roku jsem určila několik oblastí pro možné zlepšení. Nejzásadnější oblastí z nich je nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci a nedostatečná zpětná vazba od vedoucích pracovníků. Skoro polovina ze zaměstnanců není také spokojená se svou mzdou a technickým vybavením. Tyto čtyři cíle jsem zvolila jako hlavní v mém projektu na zvýšení spokojenosti.

C1: Zlepšení komunikace mezi zaměstnanci

Na základě provedené analýzy, která se soustředí na současnou úroveň spokojenosti v organizaci jsem stanovila jako první cíl se zaměřením na zlepšení komunikace mezi zaměstnanci. Z výsledků dotazníkového šetření jasně vyplývá, že komunikace je největším problémem na pracovišti, tudíž je nutné se právě na tuto oblast úzce zaměřit.

Jelikož se jedná o značný problém, který opravdu závažně sužuje většinu zaměstnanců, mohlo by díky němu docházet ke fluktuaci zaměstnanců do jiných společností, případně by to mohl být jeden z faktorů, který by napomohl odchodu z organizace.

C2: Zabezpečení zpětné vazby od vedoucího pracovníka

Cílem bezprostředně navazující na cíl předchozí je poskytnutí zpětné vazby od vedoucího pracovníka. Stejně jako u cíle, stanovujícího si zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, je tady problémem komunikace, jelikož poskytnutí zpětné vazby je jakousi formou

komunikačních dovedností mezi podřízeným a vedoucím pracovníkem. Splnění tohoto cíle není tedy bezprostředně navázáno na ten předchozí, jestliže cíl C1 dosažen nebude, nebrání to dosažení cíle C2.

C3: Zlepšení platových podmínek

Zdokonalení potřebují jistě i platové podmínky. Velká část zaměstnanců uvádí, že není za svou práci dostatečně platově ohodnoceno. Cílem je tedy aktualizaci platových podmínek, případné zvýšení osobních ohodnocení, či mimořádných odměn. Je nutné nastavit odměňování v organizaci tak, aby bylo možné zajistit vyšší spokojenost zaměstnanců. Je pravdou, že spokojený pracovník lépe plní své úkoly a běžně plní svou činnost nad rámec své přidělené. Pokud se tedy dostane plat na požadovanou úroveň, je možné říct, že stoupne i celková efektivita práce a bude to prospěšné pro celý Ústav.

C4: Obměna technického vybavení

Se zvýšením celkové spokojenosti zaměstnanců také souvisí adekvátní technické vybavení. Pokud společnost nedokáže zajistit dobré klimatické podmínky, a to už jak klimatizací nebo v zimě naopak topením, efektivita práce a nespokojenost zaměstnanců prudce klesne. Je to možné vidět například v letních měsících, kdy prudce stoupají teploty na pracovišti.

Cílem je také zlepšení technického vybavení potřebného k samotnému výkonu práce. Jestliže nebude řádně zajištěno technické vybavení pracovníků, bude nemoderní a pomalé, jak několik z nich uvedlo v odpovědi dotazníku, bude velmi rychle klesat spokojenost, jelikož například stolní počítač je základem všech zaměstnanců Státního ústavu pro kontrolu léčiv.

C5: Předcházení fluktuace zaměstnanců

Na všechny čtyři předchozí cíle navazuje cíl C5, který je zaměřen na předcházení fluktuace zaměstnanců Státního Ústavu pro kontrolu léčiv. Jelikož právě tento cíl je velmi úzce spjatý se všemi předchozími cíli, dala jsem jej až nakonec. Konkrétní statistiku fluktuace celého odboru jsem nedostala, ale je pravdou, že z oddělení, na kterém pracuji odchází poměrně velké množství zaměstnanců. Jestliže bude zastabilizován počet zaměstnanců a jejich obměna na odboru, bude vykazovat růst a prosperitu. Je třeba si udržovat klíčové pracovníky, kteří mají zkušenosti v oboru a zvyšovat nejen jejich spokojenost, ale také kvalifikaci a vzdělání.

Zlepšení komunikace mezi zaměstnanci

Nejvíce respondentů dotazníkového šetření odpovědělo, že zaměstnanci nedostatečně komunikují mezi sebou, a to jak napříč samotnými odděleními nebo mezi více odděleními mezi sebou. Krokem k vpřed bude nastavení základních procesů vedoucích k nápravě. Jedenáct zaměstnanců shledává problém nedostatečné komunikace jako nejzávažnější, jedná se tedy více než o jednu pětinu všech dotazovaných a zároveň o nejčastější shodnou odpověď na otevřenou otázku co by bylo dobré na pracovišti zlepšit. Jednotlivá navržená opatření jsou:

1. Pořádání povinných mezioborových porad jednou za měsíc. Tyto porady se budou týkat pracovní náplně, budou se zadávat konkrétní cíle a úkoly k jejich splnění, případně se určí, které oddělení bude na úkolu pracovat. Stanoví se také termíny dokončení zadaných úkolů. Porad se budou účastnit všichni vedoucí oddělení, ostatní zaměstnanci budou mít k dispozici shrnutí informací z porad pomocí zápisu, který bude uložen na interním úložišti, aby byly dostatečně informováni, co se na odboru děje.
2. Podstatné je zavedení každotýdenních porad jednotlivých oddělení, s povinnou účastí všech zaměstnanců. Na většině oddělení jsou již takové porady zavedeny, ale ne vždy jsou pravidelné. Na odděleních pravidelně vystávají potíže, které je nutné se zaměstnanci řešit. Je velmi vhodné nastalé problémy řešit s celým oddělením, aby k nim v budoucnu nedocházelo opakovaně. S každým jednotlivcem by měli být diskutovány informace ohledně pracovní náplně, měli by mu být sděleny konkrétní úkoly, které bude vykonávat, stanoveny by měly být také pevné termíny dokončení. Po každé poradě bude proveden zápis, který bude každému zaměstnanci oddělení přístupný na interním úložišti, měla by v něm být také nastavena nějaká forma potvrzení, aby bylo patrné, že se s ním každý, i například zaměstnanec, který byl na dovolené či na nemocenské seznámil.
3. Vhodným nástrojem pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců na pracovišti v rámci komunikace je teambuilding. Může se jednat jak o stmelovací akce celého odboru nebo také jednotlivých oddělení. Součástí teambuildingu by mohli být také vzdělávání související s náplní práce celého odboru či oddělení.

Tento program většinou trvá jeden až tři dny, kde se mají zaměstnanci odboru/oddělení seznámit jakousi neformální cestou v jiném než pracovním

prostředí formou aktivního odpočinku. Teambuildingové akce pomáhají k seznámení jednotlivých pracovníků, odhalení silných i slabých stránek jednotlivců, jejich komunikačních schopností, které se díky seznámení pracovníků zlepší. Pozitivní stránkou je také zlepšení loajality a spokojenosti v organizaci.

Návrh jednodenní akce: Návštěva sportovního centra

Jedná se o aktivitu, která se dá přizpůsobit fyzicky méně zdatným jedincům, je možné hrát fotbal, volejbal, tenis a provádět další sporty. Pomůcky je možné zapůjčit v půjčovně sportovních pomůcek v hlavní budově organizace. Pozitivum je, že akce není finančně náročná.

4. Nejdůležitějším bodem na zlepšení komunikace mezi pracovníky i odděleními je účast na školením prováděných certifikovanými odborníky v tomto směru. SÚKL najme firmu zajišťující programy na zlepšení komunikace. Školení bude probíhat 1x ročně, účast na školení bude povinná. Školení budou jednodenní až dvoudenní, jedno školení bude pouze jednotlivých oddělení, případně může být stanoveno i druhé školení, které se bude týkat celého odboru. Budou do něj začleněni všichni zaměstnanci odboru.

Zabezpečení zpětné vazby od vedoucího pracovníka

Velmi problémovým tématem bylo právě zabezpečení zpětné vazby od vedoucího. Jedenáct zaměstnanců nedostává zpětnou vazbu od vedoucího, což není v pořádku, to je nutné změnit. Každý zaměstnanec musí dostávat zpětnou vazbu od vedoucího s ohledem na to, co v zaměstnání vykonal, ať se jedná o zpětnou vazbu pozitivní či negativní.

Zavedení jednoduchého systému pro každého zaměstnance je možné zajistit větší spokojenost zaměstnanců v oblasti poskytování zpětné vazby. Je možných několik řešení:

1. Poskytování zpětné vazby při splnění každého úkolu v e-mailové komunikaci. Jedná se o nejjednodušší možnost, zcela bezplatnou, která zabere velmi málo času. Každý překontrolovaný úkol vedoucím odboru bude slovně ohodnocen ve zpětném e-mailu.
2. Finančně taktéž zcela bezplatný by byl systém zavedení tabulek, např. v excelu, kde by bylo možné u každého zaměstnance vidět jeho přidělené úkoly, data dokončení s vytvořením políčka pro zpětnou vazbu. Každý zaměstnanec by musel mít tabulku ke svému jménu, případně by mohla být stanovena jedna hromadná tabulka na celé oddělení s číslem zaměstnance, aby byla více anonymní a následně pak ostatní zaměstnanci by mohli vidět připomínky, nebo i chyby, které byly vytčeny, aby se

jich vyvarovaly. Tento systém je výhodný pro to, že ostatní zaměstnanci uvidí i zpětnou vazbu pro jiné zaměstnance, můžou se pak vyvarovat obdobným chybám. Problémem bude však časová náročnost vytvoření i vyplňování.

3. Pro vedoucí oddělení budou zajištěny odborná školení komunikace se zaměstnancem, které obsahuje i tuto část.

Zlepšení platových podmínek

Více než jedna pětina zaměstnanců organizace je značně nespokojena se svým platovým ohodnocením. Jelikož se jedná o správní úřad, jsou zaměstnanci ohodnoceni prostřednictvím tabulkového systému. Jediná možnost, jak se vymanit tomuto systému, je osobní ohodnocení, případně stanovení mimořádných odměn. Osobní ohodnocení je možné stanovit až na 50 % nejvyššího možného stupně třídy, ve které se zaměstnanec nachází. U odborníků v oboru je možné osobní ohodnocení zvýšit až na 100 %. Většina zaměstnanců uvedla, že by byla spokojenější, kdyby pobírali o 10 % více platů než doposud. Proto bych navrhla:

1. Zvýšení osobního ohodnocení všech zaměstnanců o 10 %.
2. Mimořádné odměny v měsících, kdy by zaměstnanec odvedl velké množství kvalitní práce.
3. Případně pokud by nešlo zvýšit osobní ohodnocení všech zaměstnanců odboru o 10 %, kompenzovat jim tuto částku pomocí měsíčních odměn.
4. Další možnou variantou zvýšení platů je možnost přeskočení jednoho platového stupně tabulky a posun do tabulky vyšší. To však ve většině případů nezajišťuje posun ani o 10 %.
5. Zvýšení bonusů pomocí volnočasových poukázek Flexi Pass, případně jiných obdobných poukázek. Tyto poukázky je možné využít na rekreační činnosti, dovolené nebo například na nákup v optice či lékárně. Částečně se tyto poukázky mohou překrývat s FKSP, avšak například užití Flexi Passu není omezen ze zákona na výši, takže by to mohlo být dobrou variantou, kdyby zaměstnavatel nemohl poskytnout zaměstnanci vyšší mzdu nebo vyšší osobní příspěvek. Poukázky budou zavedeny v hodnotě 5 000 Kč pro každého zaměstnance.

Nutno podotknout, že většina pracovních/služebních míst státní správy je velmi špatně platově ohodnocena a tito zaměstnanci nedosáhnou ani na průměrnou mzdu. To by se mělo změnit, jinak bude stále ubývat zaměstnanců, kteří jsou potřební k jejímu chodu.

Obměna technického vybavení

Mnoho zaměstnanců uvedlo, že není spokojeno s technickým vybavením. Konkrétně se jednalo o nezajištění klimatizací, případně o chlad v zimním období. Následně pak několik respondentů odpovědělo, že nemají kvalitní pracovní stolní počítač či notebook. Je možné provést instalaci klimatizačních jednotek, které také následně v zimních měsících budou sloužit jako topení, jelikož se u nich dá nastavit vyšší teplota.

Vhodná je obměna technického vybavení, nejstarší kusy stolních počítačů a notebooků je vhodné vyměňovat v intervalech cca. 5 let. Zajistí se tak plynulost práce a vyšší spokojenost zaměstnanců, jelikož ve většině případů není pravděpodobné, že by nastaly technické komplikace.

Předcházení fluktuace zaměstnanců

Velké množství zaměstnanců alespoň někdy přemýšlí nad odchodem z organizace. Aby se z přemýšlení nestala realita, je nutné docílit toho, aby byli ve své práci spokojeni. Pomocí těchto opatření, by se měla organizace zaměřit na spokojenost všech zaměstnanců, zvláště pak těch klíčových, aby najednou nedošlo ke zvýšené fluktuaci.

Budování kariéry je pro některé zaměstnance klíčové, proto by bylo vhodné také všem zaměstnancům sdělit, jestli je možnost, že se v budoucnu mohou někam posunout, či nikoli, jelikož minimálně jeden z nich bere nemožnost povýšení jako problémový faktor.

Jelikož splněním všech předchozích cílů dojde i ke splnění tohoto, nebude navrženo žádné konkrétní opatření, protože cíl bude naplněn.

8.2 Časová analýza

K časové analýze jsem použila Ganttův diagram, který určí přesné časové rozpětí každého kroku celého projektu. Celý diagram se pak zaměřuje na projekt jako celek. Ten pak pomůže k nastolení celého projektu z hlediska času. Jelikož se jedná o velké množství úkolů zlepšujících spokojenost zaměstnanců, zabere jeho implementace a cele provedení a vyhodnocení více než rok. Veškeré kroky jsem zaznamenala do Ganttova diagramu a přidělila mu časovou jednotku v rozpětí jednoho a více měsíců.

	IQ			IIQ			IIIQ			IVQ		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Příprava analýzy												
Vyhodnocení analýzy												
Příprava projektu												
Příprava vnitřních předpisů												
Předložení a schválení podkladů												
Provádění projektu *												
Vyhodnocení projektu*												

Tabulka 8 Ganttův diagram, zdroj: vlastní zpracování

* Provádění a vyhodnocení projektu bude probíhat v následujícím roce po spuštění, tedy v roce 2022 celého projektu na zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jelikož rozpočet schválený v roce 2021 se začíná užívat až v roce 2022.

Výše uvedený diagram jsem rozdělila na jednotlivé měsíce. Díky němu můžeme vidět, kolik času zaberou jednotlivé činnosti.

8.3 Nákladová analýza

Pro řádné implementování jednotlivých návrhů je nutné zajistit dostatečnou alokaci prostředků ze strany vedení. Aby nedocházelo ke značnému zvýšení nákladů organizace, je nutné si předem určit, kolik budou celkové náklady za jednotlivé položky pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Projekt se snaží co nejvíce položek zavést v rámci jednotlivých oddělení i odboru bezplatně, tedy například využitím již dostupných programů. Ne všechny cíle však jde naplnit bez vynaložení financí.

8.3.1 Náklady na zlepšení komunikace mezi zaměstnanci

Projekt obsahuje čtyři možné návrhy na zlepšení komunikace mezi zaměstnanci. První dva z nich jsou zcela bezplatné, nebudou zvyšovat stávající náklady, jelikož samotné porady

pracovníků i vedoucích oddělení budou probíhat v rámci pevné pracovní doby, která je od 09:00 do 14:00.

Náklady, které budou vynaloženy na zlepšení komunikace mezi zaměstnanci budou náklady poskytnuté na teambuildingovou akci. Zaměstnavatel poskytne zaměstnancům příspěvek na stravu v plné výši, případně stravenku a pronájem sportoviště. Veškeré pomůcky, které budou chtít pracovníci zapůjčit ze skladu sportovních potřeb v rámci této akce jim poskytne zdarma. Ostatní náklady si hradí zaměstnanci sami. Výhodou je, že v reálném čase vzniknou náklady jen na pronájem prostor, jelikož sportovní pomůcky jsou již nakoupeny a stravné hradí zaměstnavatel všem svým zaměstnancům v rámci stravovacího balíčku. I tato položka projektu je velmi málo nákladná a výhodná.

Nejdůležitějším bodem na zlepšení komunikace mezi pracovníky i odděleními je účast na školením prováděných certifikovanými odborníky v tomto směru. SÚKL najme firmu zajišťující programů na zlepšení komunikace. Školení budou probíhat 2x ročně, účast bude povinná na obou školeních pro nově příchozí pracovníky. Školení budou jednodenní až dvoudenní, jedno školení bude pouze jednotlivých oddělení, druhé školení se bude týkat celého odboru. Budou do něj začleněni všichni zaměstnanci odboru. Jako příklad jsem zvolila kurz Praktická interní komunikace, který je zaměřen na zdokonalování interní komunikace k vytvoření příjemného pracovního prostředí. Kurz se koná v Praze a je na jeden den, cena s DPH je 4 719 Kč. Díky možnosti volby místa školení, je možné jej zajistit přímo v Praze, v místě přednáškového sálu hlavního sídla, tím ušetří zaměstnavatel za náklady za dopravu a pronájmu prostor. Dostupný je na: <https://www.vlastnicesta.cz/kurzy/prakticka-interni-komunikace/>.

Položka	Počet	Cena za jednotku	Částka
Nájem sportovních prostor	1x	2 500 Kč	2 500 Kč
Školení	80x	4 719 Kč	377 520 Kč
Celkem			380 020 Kč

Tabulka 9 Náklady na zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady na zavedení a zlepšení komunikace mezi pracovníky budou 380 020 Kč s tím, že částka 377 520 Kč za školení zaměstnanců bude jednorázová, školení není nutné opakovat každý rok, ale měli by se ho účastnit všichni pracovníci v následujícím roce, kdy bude program na zvyšování spokojenosti zaměstnanců zaveden, pak všichni nově příchozí

pracovníci například po ukončení zkušební doby a následně je doporučeno jej opakovat každé dva roky.

8.3.2 Náklady na zabezpečení zpětné vazby od vedoucího pracovníka

naplnění tohoto cíle bude značněji méně nákladná, než předchozí cíl zlepšení komunikace zaměstnanců, jelikož poskytování zpětné vazby při splnění každého úkolu v e-mailové komunikaci a systém zavedení tabulek, např. v excelu, kde by bylo možné u každého zaměstnance vidět jeho přidělené úkoly, data dokončení s vytvořením políčka pro zpětnou vazbu jsou zcela zdarma, jelikož je vytvoří například asistentka daného oddělení v rámci své náplně práce a e-mailová komunikace je zdarma, resp. je nutné mít internetové připojení, které už stejně celá organizace má. Některá oddělení již zpětnou vazbu pomocí e-mailu mají, u jiných však nějaký druh zpětné vazby bude nutné zavést.

Zajištění školení pro vedoucí pracovníky bude celkově o dost méně finančně náročné, nejen, že samotný kurz Efektivní komunikace pro vedoucí pracovníky stojí jen 1 960 Kč s DPH, avšak vedoucích pracovníků je výrazně méně než všech pracovníků odboru. Mezi tyto pracovníky lze započítat ředitele odboru, vedoucí oddělení a jejich zástupce. Celkem se bude jednat o 9 zaměstnanců. Délka kurzu je stanovena na 8 hodin a je konán v Praze, v učebně vzdělávacího centra ACZ, což je stejně jako u předchozího školení na zlepšení komunikace zaměstnanců finančně méně náročné a není nutné zajišťovat ani placený prostor ani nejsou žádné náklady na dopravu navíc. Každý vedoucí zaměstnanec by měl toto školení, případně jiné obdobné školení absolvovat každý rok.

Položka	Počet	Cena za jednotku	Částka celkem
Školení	9x	1 960 Kč	17 640 Kč

Tabulka 10 Náklady na zabezpečení zpětné vazby od vedoucího pracovníka, zdroj: vlastní zpracování

8.3.3 Náklady na zlepšení platových podmínek

Vyhodnocení nákladů tohoto cíle není možné provést, jelikož jde o interní data organizace, jež mají dopad do soukromí zaměstnanců. Celkové náklady se pravděpodobně pohybovat v řádech statisíců. U tohoto cíle se v rámci nákladů nemohu zabývat náklady na zvýšení osobního ohodnocení všech zaměstnanců o 10 %, mimořádné odměny v měsících, kdy by zaměstnanec odvedl velké množství kvalitní práce, případně pokud by nešlo zvýšit osobní ohodnocení všech zaměstnanců odboru o 10 %, kompenzovat jim tuto částku pomocí

měsíčních odměn zvýšením platu možností přeskočení jednoho platového stupně tabulky a posun do tabulky vyšší. To si musí pak vyhodnotit vedení a nastavit personální oddělení předmětné organizace, jelikož nejsem schopna zjistit, jak jsou zaměstnanci odměňováni, ani kolik financí je uvolněno na jejich odměny. Je jisté, že tato položka na mzdy bude nejvíce nákladná.

Jako bonus jsem navrhla zavedení poukázek Flexi Pass ve výši 5 000 Kč, které je možné využít na řadu činností a nákupů.

Položka	Počet	Cena za jednotku	Částka celkem
Flexi Pass	80x	5 000 Kč	400 000 Kč

Tabulka 11 Náklady na zlepšení platových podmínek, zdroj: vlastní zpracování

8.3.4 Náklady na obměnu technického vybavení

Zaměstnanci odboru mají zastaralé vybavení, jedná se převážně o pracovní notebooky nebo počítače. Přejít na novější technické vybavení zabezpečí větší plynulost práce. Tato změna již ve společnosti nastává, je však velmi pomalá, zrychlení její implementace je tedy více než vítané. V rámci odboru se jedná o nákup cca. 30 počítačů či notebooků. Do budoucna doporučuji nakoupit pouze pracovní notebooky, které se zasadí do dokovacích stanic a zaměstnanci si je budou moci vzít domů, když budou mít home office. Ústav vypíše veřejnou zakázku a prostřednictvím ní vyhodnotí nejvýhodnější nabídku notebooku včetně softwarového zabezpečení. Celkové náklady na jeden notebook včetně dokovací stanice a softwarového zabezpečení by neměl přesáhnout částku 25 000 Kč. Všechny uvedené částky jsou uvedeny orientačně, budou předpokládat maximum, které by mohlo být vynaloženo (bude záležet na částce, která bude vysoutěžena).

Položka	Počet	Částka
Notebook	30x	630 000 Kč
Dokovací stanice	30x	60 000 Kč
Software	30x	60 000 Kč
Celkem		750 000 Kč

Tabulka 12 Náklady na notebooky a dokovací stanice, zdroj: vlastní zpracování

Celkové předpokládané náklady na pořízení pracovních notebooků, dokovacích stanic k nim a softwarové zajištění činí celkem 750 000 Kč. V rámci nastaveného programu ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců se bude jednat o jednu s finančně nejnáročnějších položek.

V některých patrech budovy, ve které sídlí odbor zdravotnických prostředků již klimatizace je, v některých však zajištěna není. Hodnoty tedy budou spíše orientační, jelikož jsem nemohla zjistit přesný počet. Na každém patře je kolem 12 místností, které budou potřebovat klimatizační jednotku, do projektu pak započítám patra dvě. Náklady na klimatizaci budou zvýšeny o dopravu a montáž, jelikož toto nejsou schopni zajistit zaměstnanci organizace.

Položka	Počet	Cena za jednotku	Částka celkem
Konzole venkovní jednotky	4x	850 Kč	3 400 Kč
Klimatizační jednotka LG 4x + 24x nástěnná	4x 24x	11 400 16 500 Kč	339 600 Kč
Příslušenství		24 300 Kč	24 300 Kč
Montáž		40 400 Kč	40 400 Kč
Dodávka		15 450 Kč	15 450 Kč
Celkem			423 150 Kč

Tabulka 13 Náklady na klimatizaci, zdroj: vlastní zpracování

8.3.5 Náklady na předcházení fluktuace zaměstnanců

Veškeré předchozí náklady jsou totožné s náklady na předcházení fluktuace zaměstnanců, jelikož díky zlepšení spokojenosti ve všech předchozích oblastech, ať již platu, technického vybavení, klimatických podmínek nebo zavedení zpětné vazby se zamezí zvyšování fluktuace ve společnosti.

8.3.6 Celkové náklady na uskutečnění projektu (vyjma nákladů na mzdy)

Navrhované náklady nemusí být vůbec zapracovány ani zohledněny, jelikož státní ústav pro kontrolu léčiv má předem schválený rozpočet na každý rok, který není možné překročit. Problémem je pozdní zavedení, tedy se změnami je možné počítat až v dalším roce, případně program směřovat tak, aby byl provedený před schválením nového rozpočtového období a byl zapracován do stanovování rozpočtu nového. Pro přesnější informace je nutno uvést,

že veškeré částky uvedené v tabulkách nákladů v celé této kapitole jsou uvedeny včetně DPH.

Položka	Částka
Zlepšení komunikace	380 020 Kč
Zabezpečení zpětné vazby vedoucích pracovníků	17 640 Kč
Platové podmínky (kromě nákladů na mzdy)	400 000 Kč
Technické vybavení	1 173 150 Kč
Náklady celkem	1 970 790 Kč

Tabulka 14 Celkové náklady na projekt (vyjma nákladů na mzdy), zdroj: vlastní zpracování

Pro chod organizace je nejen vhodné, ale také nutné investovat značnou částku peněz. Celkové náklady se budou pohybovat kolem 1 970 790 Kč. Částka je značná, ale jedná se především o technické vybavení a zlepšování platových podmínek, na které půjde největší část financí. Celková suma je však ponížena o náklady na mzdy, jelikož nejsem schopna tuto částku bez znalosti všech mezd na odboru zdravotnických prostředků vypočítat.

8.4 Riziková analýza

Zavést všechna výše zmíněná opatření sebou ponese zřejmá rizika, která by mohla ohrozit realizaci samotného projektu na zajištění spokojenosti zaměstnanců organizace.

Největším rizikem bude právě to, že nebudou mít žádný nebo malý vliv na zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Rizika by však měla být snižována pomocí opakování dotazníkových šetření, která zjistí možnou nespokojenost v organizaci. Velkou hrozbou je také zhoršování vztahů na pracovišti a následná zvýšená fluktuace zaměstnanců.

Následným rizikem může být nedostatek financí. Některá navrhovaná opatření jsou finančně značně nákladná a je možné, že jejich náklady v průběhu projektu ještě porostou. Další hrozbou by mohlo být nedodržení časového harmonogramu navrhovaných změn a opatření.

Riziko	Pravděpodobnost hrozby			Významnost rizika		
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízká	Střední	Vysoká
R1: Nedostatečný vliv na zlepšení spokojenosti	X					X
R2: Zhoršení vztahů na pracovišti	X				X	
R3: Zvýšená fluktuace zaměstnanců		X				X
R4: Nedostatek finančních prostředků	X					X
R5: Růst nákladů v průběhu projektu		X				X
R6: Nedodržení časového harmonogramu		X		X		

Tabulka 15 Rizika, zdroj: vlastní zpracování

Nízké riziko představuje zhoršení vztahů na pracovišti, k němu by sice mohlo dojít, ale to, že se tak stane je velmi nepravděpodobné. Dále pak nedodržení časového harmonogramu můžeme zařadit do rizika nízkého, jelikož právě nedodržením časového harmonogramu by nenastalo mnoho komplikací, případné výsledky by se mohly dostavit až později, ovšem by se dostavily.

Střední riziko představuje nedostatečný vliv na zlepšení celkové spokojenosti zaměstnanců organizace spolu s nedostatkem finančních prostředků. Nedostatečné zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců je rizikem středním, celková spokojenost se pravděpodobně nepatrně zvýší. Nedostatek finančních prostředků je také rizikem středním. Při zavedení celého projektu se jeho náklady pohybují poměrně ve vysokých částkách a tedy skoro 2 miliony korun.

Kategorie s vyšším rizikem jsou stejně jako u předchozích dvě. V průběhu projektu je možné díky ekonomické situaci zaznamenat nárůst nákladů, je však pravdou, že u státního podniku budou náklady zastropovány díky veřejným soutěžím, které musí Ústav vypisovat, minimální částka výherce však může být vyšší než je stanovena v tomto projektu, jelikož jeho plnění může nastat až za nějaký čas. Velkým rizikem by mohla být zvýšená fluktuace zaměstnanců, jestliže by klesl počet zaměstnanců, odbor by nemusel plnit svou činnost.

Pravděpodobnost/Významnost	Nízká	Střední	Vysoká
Nízká	1	2	4
Střední	3	5	7
Vysoká	6	8	9

Tabulka 16 Matice rizik, zdroj: vlastní zpracování

Míra rizika je postavená na vztahu významnosti dané události a pravděpodobnosti toho, jak by se mohla předemtná událost vyskytovat. Míra rizika je v tomto případě veličina ve stupnici 1–12. Hodnoty 1,2 a 3 jsou v tomto případě rizika, která můžeme akceptovat a nepřijímáme žádná opatření jejich předcházení. Hodnoty 4-6 vyjadřují rizika, která vyžadují přijetí opatření, a je nutné je ošetřit daným způsobem. Hodnoty 7-9 v tomto případě vyjadřuje kritickou oblast rizik. Žádné riziko však této hodnoty nedosahuje. Tato oblast vyžaduje okamžitou nápravu a eliminaci rizik.

Název Rizika	R1: Nedostatečný vliv na zlepšení spokojenosti	
Pravděpodobnost hrozby	Významnost aktiva	Míra rizika
Nízká	Vysoká	4
Popis rizika	Projekt nepovede k celkovému zlepšení spokojenosti, ta bude stagnovat.	
Doporučený postup ošetření rizika	Opakování dotazníkových šetření, nastavení vhodného projektu na zlepšení celkové spokojenosti zaměstnanců.	

Tabulka 17 R1: Nedostatečný vliv na zlepšení spokojenosti, zdroj: vlastní zpracování

Název Rizika	R2: Zhoršení vztahů na pracovišti	
Pravděpodobnost hrozby	Významnost aktiva	Míra rizika
Nízká	Střední	2
Popis rizika	Osobní animozita mezi lidmi může ovlivnit jejich vztahy, výkony a následně celkovou atmosféru na pracovišti.	
Doporučený postup ošetření rizika	Riziko s nízkým dopadem, není třeba eliminovat.	

Tabulka 18 R2: Zhoršení vztahů na pracovišti, zdroj: vlastní zpracování

Název Rizika	R3: Zvýšená fluktuace zaměstnanců	
Pravděpodobnost hrozby	Významnost aktiva	Míra rizika
Střední	Vysoká	7
Popis rizika	Zaměstnance, kteří přemýšlí o odchodu se nepodaří v organizaci udržet a odejdou z ní do jiné společnosti.	
Doporučený postup ošetření rizika	Zvyšování mzdy, bonusy, odměny. Doporučuje se také školení zaměstnanců i vedoucích pracovníků.	

Tabulka 19 R3: Zvýšená fluktuace zaměstnanců, zdroj: vlastní zpracování

Název Rizika	R4: Nedostatek finančních prostředků	
Pravděpodobnost hrozby	Významnost aktiva	Míra rizika
Nízká	Vysoká	4
Popis rizika	Na projekt nebude zajištěno dostatečné množství peněz.	
Doporučený postup ošetření rizika	Pro implementaci projektu zajistit předpokládané množství peněz, případně sehnat sponzoring. Snížení financí je možné zajistit pomocí stanovených veřejných zakázek, které zajistí nejnižší možné ceny.	

Tabulka 20 R4: Nedostatek finančních prostředků, zdroj: vlastní zpracování

Název Rizika	R5: Růst nákladů v průběhu projektu	
Pravděpodobnost hrozby	Významnost aktiva	Míra rizika
Střední	Vysoká	7
Popis rizika	Při provádění projektu budou zjištěny zvýšené náklady na jeho realizaci.	
Doporučený postup ošetření rizika	Při stanovování ceny projektu je dobré k této ceně připočíst rezervu cca 10 % z celkové ceny, která bude hradit případné odchylky.	

Tabulka 21 R5: Růst nákladů v průběhu projektu, zdroj: vlastní zpracování

Název Rizika	R6: Nedodržení časového harmonogramu	
Pravděpodobnost hrozby	Významnost aktiva	Míra rizika
Střední	Nízká	3
Popis rizika	Projekt bude trvat déle než bylo vyhodnoceno v časové analýze.	
Doporučený postup ošetření rizika	Riziko s nízkým dopadem, není třeba eliminovat.	

Tabulka 22 R6: Nedodržení časového harmonogramu, zdroj: vlastní zpracování

8.4.1 Návrh opatření na eliminaci možných rizik

Rizika by mohla vzniknout, pokud by zaměstnanci nebyli řádně informováni o nově vzniklém projektu na zvýšení jejich spokojenosti. Je více než vhodné informovat podrobně o projektu všechny zaměstnance a seznámit je s tím, jak do něj budou zapojeni. Důležité je bude seznámit s novými odměnami, s tím, jak fungují, v jaké budou výši a kde se dají čerpat. Následné seznámení změněných mezd bude oznámeno pomocí dodatku smlouvy o výši mzdy, či osobního ohodnocení. Zaměstnanci budou také seznámeni s možnostmi udělování odměn za nadstandardní práci.

Důsledné informování o nastalých změnách a novinkách by bylo vhodné pomocí prezentace na poradách, které jsou zavedeny také v tomto projektu. Po seznámení s novinkami, které jsou jistě přínosné pro zaměstnance okamžitě stoupne jejich spokojenost. Možné riziko fluktuace tímto také klesne.

Po zavedení povinných školení založených na zvýšení komunikace zaměstnanců a vedení a celkovému zlepšení komunikace na pracovišti se sníží možné riziko zhoršení vztahů na pracovišti.

K samotným rizikům je třeba uvést, že ta nejzávažnější, tedy nárůst nákladů na celý projekt je možné vyřešit tím, že k projektu bude stanovena finanční rezerva, kdyby k takové situaci došlo. Problémové je samozřejmě nedodržení časového harmonogramu, které by mohlo být způsobeno pozdní implementací projektu do organizace.

8.5 Zhodnocení projektové části

Projekt byl vypracován na základě výsledků získaných z analýzy dotazníkového šetření zabývající se spokojeností zaměstnanců. V rámci samotného vyhodnocování jsem narazila na několik rizikových oblastí, které musely být v projektu zohledněny.

Hlavním cílem samotného projektu bylo zajistit zvýšení spokojenosti zaměstnanců na Odboru zdravotnických prostředků Státního ústavu pro kontrolu léčiv. Vyjma hlavního cíle byly stanoveny také cíle dílčí, a to zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, zabezpečení zpětné vazby od vedoucího pracovníka, zlepšení platových podmínek, obměna technického vybavení a cíl, který je navázán na všechny ostatní, snížení fluktuace v organizaci.

Cílem celého projektu bylo zejména dosažení všech dílčích cílů a následně naplnění cíle hlavního, který je pro daný projekt klíčový. Každý dílčí cíl byl splněn pomocí konkrétních doporučení, která byla podrobně rozebrána na počátku této kapitoly. Jedná se pouze

o doporučení, která je možné upravovat, například je možné stanovit jinou formu odměňování. Doporučení k jednotlivým cílům tohoto projektu byla nastavena, čímž pádem by mohl být naplněn i hlavní cíl práce při včasné implementaci projektu spokojenosti zaměstnanců do organizace.

Překážkou navrhovaných změn v projektu mohou být náklady. Ty nemusí být vůbec zapracovány ani zohledněny, jelikož Státní ústav pro kontrolu léčiv má předem schvalovaný rozpočet na každý rok, který není možné překročit. V rozpočtu jsou uvedeny jednotlivé kapitoly a sumy na ně pevně schválené. Problémem programu na zvyšování spokojenosti zaměstnanců může být jeho pozdní zavedení, tedy pokud se tak stane, je možné se změnami počítat až v dalším roce, případně program směřovat tak, aby byl provedený před schválením nového rozpočtového období a byl zapracován do stanovování rozpočtu nového.

V projektu jsem vymezila jednotlivá rizika, se kterými je nutné počítat při jeho zavedení a případně se jim alespoň částečně nebo zcela vyhnout. Součástí projektu je tedy komplexní analýza rizik a jejich stupňů a návrh opatření na eliminaci rizik v samotném projektu.

ZÁVĚR

Diplomovou práci jsem zaměřila na zjištění spokojenosti zaměstnanců v dané organizaci. Za hlavní cíl práce jsem si stanovila vypracování projektu, který zjistí právě spokojenost zaměstnanců, ten jsem v projektové části práce vypracovala a cíl se mi podařilo naplnit.

Teoretickou část práce jsem zaměřila na literární rešerši související s tématem spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Definovala jsem nejdůležitější pojmy a faktory a podrobně popsala, jak může probíhat samotné šetření spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Provedla jsem rozbor samotného dotazníkového šetření, včetně metod, které zajistí validitu dotazníků a výstupů z měření. Teoretické poznatky jsem následně využila v praktické části diplomové práce.

V analytickém oddílu praktické části diplomové práce se věnuji charakteristice samotné organizace, její misí a vizí, zaměřuji se na organizační strukturu a také na péči o zaměstnance, která je nedílným podkladem pro samotné dotazníkové šetření a vypracování projektu. Dotazníkové šetření, které je také součástí analytické části práce jsem nechala probíhat 15 dní, v tomto období měli zaměstnanci možnost odpovědět na otázky tohoto šetření spokojenosti. Abych sesbírala co nejvíce odpovědí, v průběhu dotazníkového šetření, jak již odpovědi nepřicházeli tak často, rozeslala jsem dotazník opakovaně, čímž se mi podařilo sesbírat několik odpovědí navíc. K vyhodnocení dotazníkového šetření jsem použila statistické metody a kontingenční tabulky a následně z výsledků sestavila grafy. Díky těmto zvoleným metodám vyhodnocování jsem na závěr zanalyzovala položené výzkumné otázky.

Na základě výsledků analýzy z dotazníkového šetření jsem následně vytvořila projekt a navrhla několik oblastí pro zlepšení. V každé oblasti jsem navrhla následně několik konkrétních řešení, pro možné využití tohoto projektu. Pokud by si organizace projekt vybrala, jeho kroky jistě povedou ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců na vybraném odboru. V projektu jsem se zabývala časovou analýzou, kde jsem pomocí Ganttova diagramu vytvořila časový rámec plnění projektu, následně sečetla a vyhodnotila všechny možné náklady, vyjma nákladů na zvýšení mezd, jelikož není možné zjistit jednotlivé mzdy zaměstnanců. V rizikové analýze jsem vyhodnotila rizika spojená se samotným projektem, jeho implementací a plněním, jedním z vážných rizik projektu by mohly být zvýšené finanční náklady, které by organizace nebyla schopna za nastavení a provedení projektu zafinancovat. To by pak mohlo vést k tomu, že by nebylo možné jistě přínosný projekt pro

danou organizaci zajistit. V projektu jsem vymezila jednotlivá rizika, se kterými je nutné počítat při jeho zavedení a případně si jim aspoň částečně nebo zcela vyhnout. Součástí projektu je tedy kompletní analýza rizik, vyhodnocení jejich stupňů a návrh opatření na eliminaci rizik v samotném projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Tina. STEPHENS, 2016. *A handbook of management and leadership: a guide to managing for results*. 4th ed. London and Sterling, VA: KoganPage, 472 s. ISBN 978-0749478155.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook od human resource management practice*. 13th edition. Londýn: KoganPage, 842 s. ISBN 978-0-7494-964-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* [online]. 13. vydání. Praha: Grada Publishing [cit. 2021-01-17]. ISBN 978-80-247-9883-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/rizeni-lidskych-zdroju-378241/>.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků* [online]. Praha: Grada Publishing, 208 s. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/firemni-vzdelavani-389624/#>.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji* [online]. Praha: Grada Publishing, [cit. 2021-01-20]. ISBN 978-80-271-9995-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/jak-omezit-fluktuaci-a-udrzet-si-zamestnance-manazerskymi-nastroji-382875/#>.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

DĚDINA, Jiří, Martin ŠIKÝŘ a Jana Marie ŠAFRÁNKOVÁ, 2018. *Management organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava: Key Publishing, 71 s. ISBN 978-80-7418-290-7.

DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2021-01-22]. ISBN 978-80-271-9067-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/projektovy-management-382670/>.

DYTRT, Zdeněk a Eva BARTONÍČKOVÁ, 2012. *Odpovědný management: inovace v podnikání a veřejné správě*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 158 s. ISBN 978-80-7395-519-9.

FORET, Miroslav a David MELAS, 2021. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu* [online]. Praha: Grada Publishing, 168 s. [cit. 2021-04-20]. ISBN 978-80-271-4062-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/marketingovy-vyzkum-506224/>.

FORSYTH, Patrick, 2012. *How to motivate people*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 160 s. ISBN 9780749459994.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2021-02-02]. ISBN 978-80-247-81144-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/tvorba-strategie-a-strategicke-planovani-400068/#>.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOZEL, Roman, Lenka MINÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu* [online]. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. [cit. 2021-03-20] ISBN 978-80-247-3527-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/moderni-metody-a-techniky-marketingoveho-vyzkumu-468241/>.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery: 3., aktualizované a doplněné vydání* [online]. Třetí vydání. Praha: Grada Publishing, 264 s. [cit. 2021-03-16]. ISBN 978-80-247-7656-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/psychologie-pro-ekonomy-a-manazery-463745/#>.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2021-01-17]. ISBN 978-80-247-9365-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/nejlepsi-praxe-v-rizeni-lidskych-zdroju-378473/#>.

TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy* [online]. Praha: Grada Publishing, 264 s. [cit. 2021-04-22]. ISBN 978-80-271-9868-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/marketingovy-vyzkum-506243/#>.

TOMŠEJ, Jakub, 2020. *Zdraví a nemoc zaměstnance* [online]. Praha: Grada Publishing, [cit. 2021-02-02]. ISBN 978-80-271-1649-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/zdravi-a-nemoc-zamestnance-400563/>.

TOTH, Daniel, 2010. *Personální management*. Praha: Powerprint, ISBN 978-80-87415-05-4.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2021-01-17]. ISBN 978-80-271-9599-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/motivace-a-odmenovani-pracovniku-378567/>.

VÁGNEROVÁ, Marie, 2016. *Obecná psychologie: Dílčí aspekty lidské psychiky a jejich orgánový základ* [online]. Karolinum [cit. 2021-01-19]. ISBN 978-80-246-3295-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/obecna-psychologie-381378/#>.

VODÁK, Josef, 2011. Efektivní vzdělávání zaměstnanců [online]. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing [cit. 2021-01-25]. ISBN 978-80-247-7340-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/efektivni-vzdelavani-zamestnancu-389573/#>.

AZIRI, Brikend, 2011. JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. *Management Research and Practice* [online]. Makedonie: Bucharest University of Economic Studies, 12/2011, 2011(3), 77-86 [cit. 2021-02-13]. ISSN 2067- 2462. Dostupné z: <http://www.mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>.

LEPIER, Filip. 2015. Dvakrát měř, jednou řež. Hrkavarna.cz. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <http://www.hrkavarna.cz/tema/spokojenost-zamestnancu/dvakratmer-jednou-rez/#.WrEMcYWcHIU>.

LOVASOVÁ, Vladimíra a Olexandr KUSHCH, 2019. *Vnitřní faktory pracovní spokojenosti zaměstnanců ve výrobních podnicích v ČR* [online]. Psychologie práce a organizace 2019. Brno: Masaryk University Press, [cit. 2021-03-15]. ISBN 978-80-210-9488-8. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.5817/CZ.MUNI.P210-9488-2019>.

PRAYOGO, Luhur, B. Adi Suryo PRANOTO a Humiras Hardi PURBA, 2017. Employee satisfaction analysis with human resource index. *Management Science Letters* [online]. Indonésie: Growing Science, 15. 2. 2017, 2017(7), 233-240 [cit. 2021-02-13]. ISSN 1923-9343. Dostupné z: doi:10.5267/j.msl.2017.2.003.

VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Funkce benefitů v organizaci a jejich vnímání zaměstnanci* [online]. In: Vysoká škola ekonomie a managementu [cit. 2021-02-11]. Dostupné z: <https://aak.slu.cz/pdfs/aak/2014/01/19.pdf>.

SOUČEK, Martin, 2018. Co s vyplněnými dotazníky a daty? Jak je vyhodnotit? *Bridge: Ecommerce magazine* [online]. Bratislava: Faust Agency [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/co-s-vyplnenymi-dotazniky-a-daty-jak-je-vyhodnotit/>.

Výroční zpráva SÚKL - 2019 [online]. 2020, Praha: Státní Ústav pro kontrolu léčiv, 78 s. [cit. 2021-4-15]. Dostupné z: <https://www.sukl.cz/sukl/vyrocní-zprava-o-cinnosti-sukl>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EU Evropská unie

JDI job description index

SÚKL Státní ústav pro kontrolu léčiv

ZP zdravotnický prostředek

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model motivace dle Portera a Lawrela, zdroj: Armstrong a Taylor (2015).....	20
Obrázek 2: Hierarchie (Odbor zdravotnických prostředků), zdroj: výroční zpráva 2019 ...	36
Obrázek 3 Pohlaví respondentů, zdroj: vlastní zpracování.....	43
Obrázek 4 Věk respondentů, zdroj: vlastní zpracování	44
Obrázek 5 Nejvyšší dokončené vzdělání, zdroj: vlastní zpracování	44
Obrázek 6 Délka práce pro organizaci, zdroj: vlastní zpracování	45
Obrázek 7 S čím jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni, zdroj: vlastní zpracování.....	45
Obrázek 8 S čím jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni, zdroj: vlastní zpracování.....	46
Obrázek 9 Co by vedlo ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců, zdroj: vlastní zpracování .	47
Obrázek 10 Adekvátní platové hodnocení, zdroj: vlastní zpracování	47
Obrázek 11 Zvýšení mzdy o 10 %, zdroj: vlastní zpracování	48
Obrázek 12 Mimořádná odměna, zdroj: vlastní zpracování	48
Obrázek 13 Spokojenost se svým zaměstnáním, zdroj: vlastní zpracování	49
Obrázek 14 Spokojenost s benefity, zdroj: vlastní zpracování	49
Obrázek 15 Motivace a kariérní růst, zdroj: vlastní zpracování	50
Obrázek 16 Možnost kariérního růstu, zdroj: vlastní zpracování	50
Obrázek 17 Motivace a zpětná vazba, zdroj: vlastní zpracování.....	51
Obrázek 18 Udělování zpětné vazby vedoucím, zdroj: vlastní zpracování	52
Obrázek 19 Rozvoj profesionální stránky, zdroj: vlastní zpracování	52
Obrázek 20 Do jaké míry si Vaši spolupracovníci cení vašich názorů, zdroj: vlastní zpracování.....	53
Obrázek 21 Spokojenost s nadřízeným, zdroj: vlastní zpracování	54
Obrázek 22 Pracovní podmínky, zdroj: vlastní zpracování	55
Obrázek 23 Mzda a odměňování, zdroj: vlastní zpracování.....	55
Obrázek 24 Organizace a spokojenost s obsahem práce, zdroj: vlastní zpracování.....	56
Obrázek 25 Spokojenost s organizací, zdroj: vlastní zpracování	57
Obrázek 26 Možnost odchodu z organizace, zdroj: vlastní zpracování	57
Obrázek 27 Důvod odchodu, zdroj: vlastní zpracování.....	58
Obrázek 28 Důvod setrvání v organizaci, zdroj: vlastní zpracování	59
Obrázek 29 Co zlepšit na pracovišti, zdroj: vlastní zpracování.....	59

SEZNAM TABULEK

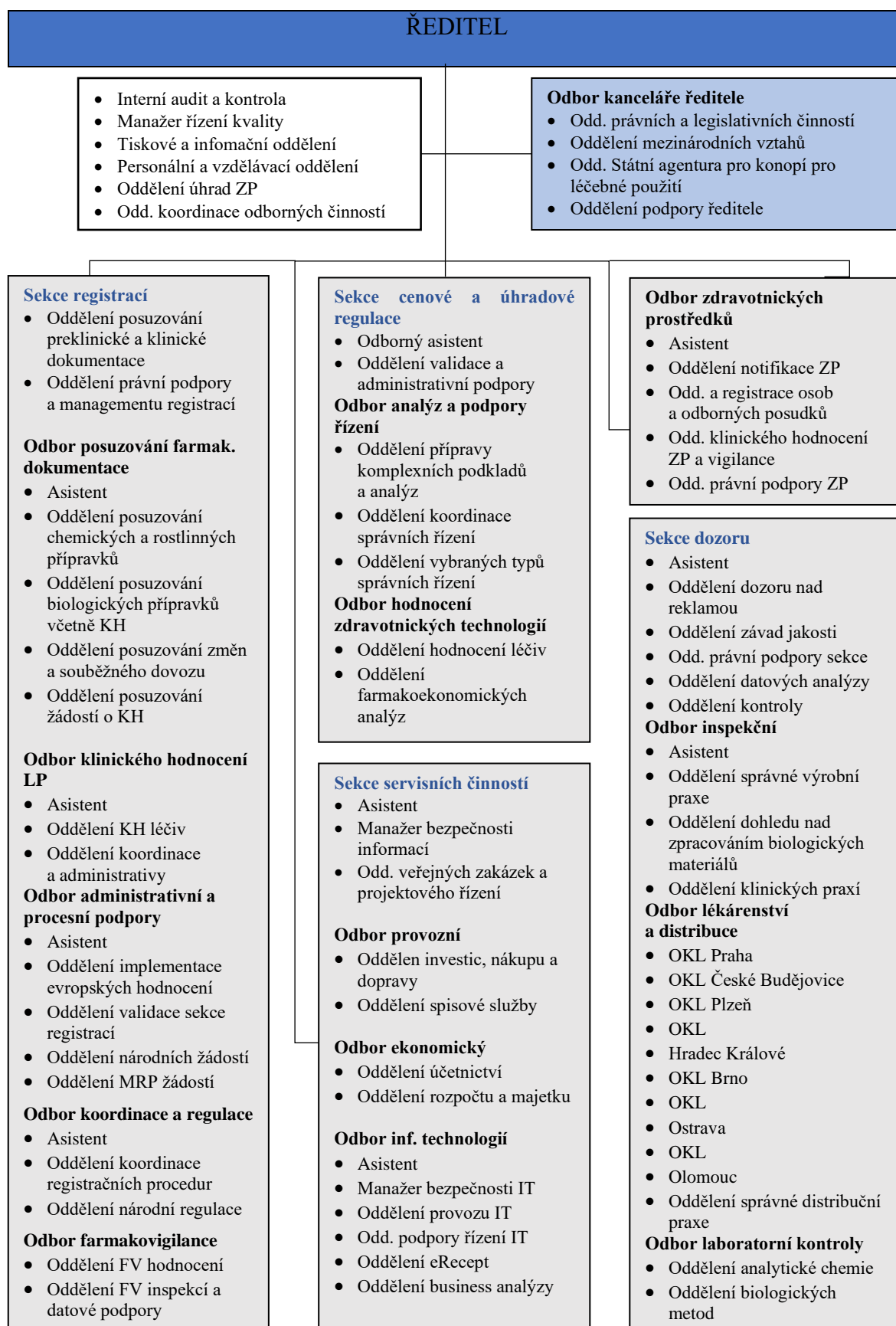
Tabulka 1 Význam pojmu pracovní spokojenost, zdroj: Pauknerová (2012).....	16
Tabulka 2 O1: Je celková spokojenost zaměstnance odlišná u zaměstnanců pracujících u zaměstnavatele do 2 let a zaměstnanců, kteří v zaměstnání pracují déle? zdroj: vlastní zpracování.....	60
Tabulka 3 O2: Je ovlivněna celková spokojenost zaměstnanců v oblasti mzdy v závislosti na délce pracovního poměru? zdroj: vlastní zpracování	61
Tabulka 4 O3: Je v organizaci více než 20 % zaměstnanců, kteří přemýšlí o odchodu ze zaměstnání?.....	62
Tabulka 5 Výpočet finančních odměn za vyplnění formuláře, zdroj: vlastní zpracování ...	63
Tabulka 6 Hodnocení faktorů interní analýzy, zdroj: vlastní zpracování.....	64
Tabulka 7 Hodnocení faktorů externí analýzy, zdroj: vlastní zpracování	65
Tabulka 8 Ganttův diagram, zdroj: vlastní zpracování.....	75
Tabulka 9 Náklady na zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, zdroj: vlastní zpracování	76
Tabulka 10 Náklady na zabezpečení zpětné vazby od vedoucího pracovníka, zdroj: vlastní zpracování.....	77
Tabulka 11 Náklady na zlepšení platových podmínek, zdroj: vlastní zpracování.....	78
Tabulka 12 Náklady na notebooky a dokovací stanice, zdroj: vlastní zpracování.....	78
Tabulka 13 Náklady na klimatizaci, zdroj: vlastní zpracování.....	79
Tabulka 14 Celkové náklady na projekt (vyjma nákladů na mzdy), zdroj: vlastní zpracování	80
Tabulka 15 Rizika, zdroj: vlastní zpracování	81
Tabulka 16 Matice rizik, zdroj: vlastní zpracování	82
Tabulka 17 R1: Nedostatečný vliv na zlepšení spokojenosti, zdroj: vlastní zpracování	82
Tabulka 18 R2: Zhoršení vztahů na pracovišti, zdroj: vlastní zpracování.....	82
Tabulka 19 R3: Zvýšená fluktuace zaměstnanců, zdroj: vlastní zpracování	83
Tabulka 20 R4: Nedostatek finančních prostředků, zdroj: vlastní zpracování.....	83
Tabulka 21 R5: Růst nákladů v průběhu projektu, zdroj: vlastní zpracování.....	83
Tabulka 22 R6: Nedodržení časového harmonogramu, zdroj: vlastní zpracování	83

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační struktura Státního ústavu pro kontrolu léčiv

Příloha P II: Dotazník

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA STÁTNÍHO ÚSTAVU PRO KONTROLU LÉČIV



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Celková spokojenost zaměstnance v organizaci

Dobrý den,

v rámci svého studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně jsem si jako téma diplomové práce zvolila vypracování projektu spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci, tedy konkrétně v té naší.

Ráda bych Vás touto cestou poprosila o zodpovězení následujících otázek, které se dají jednoduše zaklíknout. Dotazník zabere maximálně 10 minut Vašeho času. Dotazník obsahuje 26 uzavřených otázek a 1 otázku otevřenou.

Veškeré odpovědi v tomto dotazníku budou vyhodnocovány souhrnně, nebude možné přiřadit jednotlivé dotazníky ke konkrétní osobě, tedy ani já ani nikdo jiný nebude mít možnost Vás s konkrétním dotazníkem spojit.

Děkuji

Kristýna Zajíčková

1 Uvedte své pohlaví

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Žena Muž

2 Uvedte svůj věk

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

18-34 35-50 50 a více

3 Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Základní vzdělání Středoškolské vzdělání s výučním listem Středoškolské vzdělání s maturitou Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

4 Jak dlouho pracujete ve Státním ústavu pro kontrolu léčiv?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než jeden rok 1-2 roky 3-5 let 5-10 let 10 a více

5 S čím jste ve Vašem zaměstnání nejvíce spokojeni?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Mzda Odměny a výhody Pracovní kolektiv Pracovní náplň Způsob vedení

6 S čím jste ve Vašem zaměstnání nespokojeni?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Mzda Odměny a výhody Pracovní náplň Pracovní kolektiv Způsob vedení

7 Co by podle Vás vedlo ke zlepšení spokojenosti ve Vašem zaměstnání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zvýšení mzdy Odměny (např. za určité vysoké množství odevzdané práce, za kvalitně provedenou práci) Lepší pracovní podmínky (klimatizované prostory, novější vybavení...) Lepší organizace práce
- Změna náplně práce

8 Jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

9 Byli byste spokojenější v práci, kdybyste dostali o 10% větší mzdu při stejné náplni práce jako doposud?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

10 Byli byste spokojenější v práci, kdybyste dostali za vaši práci mimořádnou odměnu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

11 Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

12 Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

13 Motivovala by Vás možnost kariérního růstu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

14 Máte možnost kariérního růstu?

Ano Ne

15 Motivovala by Vás pro lepší výkon okamžitá zpětná vazba od vedoucího?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

16 Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu od svého vedoucího?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

17 Jak často Vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?

- Velmi často Často Zřídka Vůbec

18 Do jaké míry si Vaši spolupracovníci váží Vašich pracovních názorů?

- Velmi Více než názorů ostatních Zhruba stejně jako názorů ostatních Méně než názorů ostatních Vůbec

19 V následující tabulce ohodnoťte faktory spokojenosti ve vztahu k Vašemu nadřízenému

Nápověda k otázce: *Hodnota 1 = nespokojený, 2 = spíše nespokojený, 3 = spíše spokojený, 4 = spokojený*

	1	2	3	4
Spolupráce s nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Úroveň profesních znalostí nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalita nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace nadřízeného se zaměstnanci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zpětná vazba nadřízeného zaměstnanci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Celková spokojenost se svým nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20 V následující tabulce ohodnoťte faktory spokojenosti k pracovním podmínkám

Nápověda k otázce: *Hodnota 1 = nespokojený, 2 = spíše nespokojený, 3 = spíše spokojený, 4 = spokojený*

	1	2	3	4
Pružnost pracovní doby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odměny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost práce na zajímavých projektech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vztahy na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ochota kolegů pomoci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vhodné klimatické podmínky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost profesního rozvoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Školení, jiné možnosti vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Celková spokojenost s pracovními podmínkami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21 V následující tabulce ohodnoťte faktory spokojenosti ve spojitosti se mzdou a odměňováním

Nápověda k otázce: *Hodnota 1 = nespokojený, 2 = spíše nespokojený, 3 = spíše spokojený, 4 = spokojený*

	1	2	3	4
Výše mzdy (včetně osobního ohodnocení)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výše odměn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výše mzdy ve vztahu k vaší kvalifikaci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výše mzdy ve vztahu k odpracovaným rokům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Celková spokojenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22 V následující tabulce ohodnoťte faktory spokojenosti ve spojitosti s organizací a obsahem práce

Nápověda k otázce: *Hodnota 1 = nespokojený, 2 = spíše nespokojený, 3 = spíše spokojený, 4 = spokojený*

	1	2	3	4
Míra zodpovědnosti za vykonanou práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náplň práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozmanitost práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Smysluplnost práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost zapojení se do rozhodování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psychická náročnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Způsob zadávání pracovních úkolů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Srozumitelnost poskytnutých informací	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace mezi zaměstnanci jednotlivých oddělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23 Jste spokojeni s organizací, ve které pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

24 Přemýšlíte někdy o odchodu z organizace?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

25 Pokud jste zaškrtnli u otázky č. 24 spíše ano nebo určitě ano, jaký by byl důvod pro odchod?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Výše mzdy Špatné pracovní podmínky Nespokojenost s nadřízeným Nespokojenost s kolegy Nabídka lepší práce
 Náplň práce Odpověď/a jsem ne

26 Pokud jste zaškrtnli u otázky č. 24 spíše ano nebo určitě ano, proč jste se rozhodli v organizaci setrvat?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Výše mzdy Pracovní podmínky Spokojenost s nadřízeným Spokojenost s kolegy Nemám nabídku práce
 Náplň práce Jistota zaměstnání Odpověď/a jsem ne

27 Co by bylo dobré na pracovišti zlepšit (ať už se jedná o vztahy, komunikaci či vybavení)?