

# **Projekt vytvoření organizace sběru dat do RIV a motivačního systému zaměstnanců týkající se publikační činnosti v Thomayerově nemocnici**

Bc. Ladislav Mičák

---

Diplomová práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ladislav Mlčák**  
Osobní číslo: **M12893**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt vytvoření organizace sběru dat do RIV  
a vytvoření motivačního systému zaměstnanců  
týkající se publikační činnosti v Thomayerově  
nemocnici**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky týkající se řízení lidských zdrojů s důrazem na problematiku odměňování a motivace zaměstnanců ve zdravotnictví.
- Definujte úlohu centrální databáze RIV při hodnocení nemocnic.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav sběru dat u publikujících zaměstnanců a způsob jejich odměňování.
- Na základě výsledku analýz vypracujte projekt vytvoření systému sběru dat a systému odměňování zaměstnanců za publikační aktivitu.
- Proveďte vyhodnocení projektu z hlediska očekávaných přínosů a rizik.

### Závěr

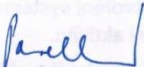
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael.** A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.  
**DESSLER, Gary.** Human resource management. 9th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall/Pearson Education International, 2003, 558 s. ISBN 0-13-045265-3.  
**NELSON, Bob.** 1001 způsob jak motivovat zaměstnance. 1. vyd. Praha: Pragma, 2009, 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4.  
**ŘEZANKOVÁ, Hana.** Analýza dat z dotazníkových šetření. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010, 217 s. ISBN 978-80-7431-019-5.  
**WAGNEROVÁ, Irena.** Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Vedoucí diplomové práce: **prof. MUDr. Jaroslav Slaný, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**  
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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/bakalářská 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;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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/bakalářskou 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/bakalářské 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/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské 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/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce řeší projekt optimalizace sběru dat do RIV a vytvoření motivačního systému odměňování za publikační činnost v Thomayerově nemocnici.

Teoretická část se zabývá problematikou motivace, odměňování a úlohou RIV v hodnocení publikační činnosti. Analytická část pomocí Ishikawa diagramu, průzkumného šetření, SWOT analýzy a komparace se situací ve vybraných nemocnicích analyzuje současnou situaci v nemocnici. Projektová část je založena na specifických požadavcích vycházejících z analytické části. Obsahuje několik návrhů odměňování za publikační činnost, návrh systému sběru dat do RIV a návrh průběžného hodnocení. Projekt respektuje nákladové možnosti nemocnice a zohledňuje časové a rizikové hledisko.

Klíčová slova: RIV, publikační činnost, sběr dat, odměňování, motivace, impakt faktor

## **ABSTRACT**

The thesis addresses the project of optimization of data collection to RIV and creating an incentive system of remuneration for publishing in Thomayer hospital.

The theoretical part deals with motivation, remuneration and role of RIV in evaluation of publishing. The analytical part using the Ishikawa diagram, exploratory survey, SWOT analysis and comparison with the situation in selected hospitals analyzes the current situation in the hospital. The project is based on the specific requirements from the analytical part. It contains several proposals of remuneration for publishing, proposal of data collection to RIV and proposal of continuous evaluation. The project respects cost options and takes into account time and risk point of view.

Keywords: RIV - R&D Information System, publishing, data collection, remuneration, motivation, impact factor

Děkuji prof. MUDr. Jaroslavu Slanému, CSc. za odborné vedení diplomové práce a cenné rady při jejím zpracování. Taktéž děkuji doc. Ing. Pavle Staňkové Ph.D. za cenné rady v oblasti metodologie.

Zvláštní poděkování patří Thomayerově nemocnici za možnost zpracování diplomové práce a zejména oddělení pro vědu a výzkum, konkrétně pro vedoucí oddělení RNDr. Jitku Soukupovou Ph.D. a koordinátorku pro sběr dat do RIV Ing. Martinu Kavanovou, za jejich ochotu, čas a poskytnuté informace při řešení analytické části.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 MOTIVACE.....</b>	<b>14</b>
1.1 DEFINICE MOTIVACE .....	14
1.2 STIMULACE .....	15
1.3 PROCES MOTIVACE .....	16
1.4 ČLENĚNÍ MOTIVACE .....	16
1.5 VZTAH MOTIVACE A SPOKOJENOSTI S PRACÍ.....	17
1.6 VZTAH MOTIVACE A VÝKONNOSTI .....	17
1.7 NÁSTROJE ZVYŠOVÁNÍ MOTIVACE.....	19
1.7.1 Pravidla zvyšování motivace.....	20
1.7.2 Selhání motivace .....	22
1.8 TEORIE MOTIVACE.....	23
1.8.1 Teorie potřeb A. Maslowa.....	24
1.8.2 Dvoufaktorový model .....	25
1.8.3 Teorie kompetence .....	25
1.8.4 Expektační teorie (očekávání).....	25
1.8.5 Teorie spravedlnosti (rovnováhy) .....	26
1.8.6 Další specifické teorie .....	26
1.8.6.1 Teorie Instrumentality.....	26
1.8.6.2 Teorie X a Y .....	27
1.8.6.3 Teorie cíle .....	27
1.8.7 Přístupy řízení .....	27
<b>2 ODMĚŇOVÁNÍ.....</b>	<b>28</b>
2.1 ÚKOLY MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ.....	29
2.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	30
2.3 MZDOVÝ SYSTÉM .....	30
2.4 ZÁSADY TVORBY POLITIKY ODMĚŇOVÁNÍ.....	31
2.5 ODMĚŇOVÁNÍ VYSOCE VZDĚLANÝCH PRACOVNÍKŮ .....	31
2.5.1 Politika celkové odměny .....	32
2.5.2 Flexibilita v odměňování.....	32
2.5.3 Plat dle schopností.....	33
2.5.4 Struktura pracovních skupin .....	33
2.6 HODNOCENÍ PRÁCE .....	33
2.7 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ .....	33
2.8 ZÁSLUHOVÉ ODMĚŇOVÁNÍ.....	34
2.8.1 Výhody zásluhového odměňování .....	35
2.8.2 Nevýhody zásluhového odměňování .....	35
2.8.3 Kritéria úspěšnosti.....	36
2.8.4 Odměna podle výkonu .....	36
2.8.5 Odměna podle schopností .....	37
2.8.6 Odměna podle znalostí a dovedností.....	37

2.8.7	Odměna podle přínosu .....	37
2.8.8	Efektivita peněžních pobídek na zvyšování motivace .....	37
2.9	TRENDY V ODMĚŇOVÁNÍ.....	38
2.10	MOTIVACE VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	39
2.11	ODMĚŇOVÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ ČR.....	42
<b>3</b>	<b>REJSTŘÍK INFORMACÍ O VÝSLEDČÍCH .....</b>	<b>44</b>
3.1	INFORMAČNÍ SYSTÉM VÝZKUMU, VÝVOJE A INOVACÍ VAVAI .....	44
3.2	DEFINICE RIV .....	44
3.3	ÚKOLY A VYUŽITÍ RIV .....	45
3.3.1	Institucionální podpora.....	47
<b>4</b>	<b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>49</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>50</b>
<b>5</b>	<b>CHARAKTERISTIKA THOMAYEROVY NEMOCNICE.....</b>	<b>51</b>
5.1	EKONOMICKÁ SITUACE.....	51
5.2	ZAMĚSTNANCI.....	52
<b>6</b>	<b>PROCES ZADÁVÁNÍ DAT DO RIV .....</b>	<b>54</b>
6.1	ZÁKLADNÍ POJMY VYMEZENÉ PRO ÚČELY POPISU ÚDAJŮ DO RIV .....	54
6.2	PRAVIDLA PRO ZADÁVÁNÍ DAT DO RIV.....	55
6.3	TYPY DAT ZADÁVANÝCH DO RIV .....	56
6.3.1	Kategorie J - recenzovaný odborný článek .....	56
6.3.2	Kategorie B - odborná kniha .....	57
6.3.3	Kategorie C - kapitola v odborné knize .....	58
6.3.4	Kategorie D - článek ve sborníku.....	58
6.4	APLIKACE VKLAP.....	58
6.4.1	Sběr dat z pohledu koordinátora .....	59
6.5	ORGANIZACE SBĚRU DAT V RIV .....	60
<b>7</b>	<b>DEFINICE PROBLÉMŮ SPOJENÝCH SE SBĚREM PUBLIKAČNÍ ČINNOSTI V THOMAYEROVĚ NEMOCNICI .....</b>	<b>62</b>
7.1	PROBLEMATIKA SOUČASNÉHO SBĚRU DAT DO RIV .....	62
7.2	PŘÍKLADY DODANÝCH DAT .....	64
7.3	STANOVENÍ HYPOTÉZ .....	67
7.4	ISHIKAWA DIAGRAM.....	68
7.4.1	Kategorie Lidé.....	69
7.4.1.1	Motivace k publikační činnosti.....	69
7.4.2	Vybavení .....	71
7.4.3	Metody .....	72
7.4.4	Procesy .....	72
7.4.5	Finance .....	73
7.4.6	Vedení .....	74
7.5	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....	75
7.6	KOMPARACE SYSTÉMU SBĚRU A ODMĚŇOVÁNÍ ZA PUBLIKAČNÍ ČINNOST VE VYBRANÝCH NEMOCNICÍCH .....	76
7.6.1	Situace v nemocnici Na Homolce .....	76
7.6.2	Situace v nemocnici Na Bulovce .....	77



7.6.3	Situace ve Všeobecné fakultní nemocnici a Fakultní nemocnici Plzeň .....	78
7.7	SWOT ANALÝZA .....	79
7.8	SHRNUTÍ.....	80
<b>8</b>	<b>PROJEKT OPTIMALIZACE SBĚRU DAT DO RIV A MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU ZA PUBLIKAČNÍ ČINNOST .....</b>	<b>82</b>
8.1	TVORBA ODMĚŇOVÁNÍ ZA PUBLIKAČNÍ ČINNOST .....	82
8.1.1	Podmínky tvorby odměňování .....	83
8.1.2	Předpoklady pro výpočty návrhů odměňování .....	85
8.2	NÁVRHY PRO ODMĚŇOVÁNÍ .....	88
8.2.1	Návrh č. 1 - Odměna dle podílu na publikaci .....	88
8.2.1.1	Dopad návrhu na rozpočet .....	92
8.2.1.2	Hodnocení návrhu .....	93
8.2.1.3	Alternativní specifické návrhy k poměrovému odměňování pro 1. autory 96	
8.2.2	Návrh č. 2 - Odměna závislá na IF .....	98
8.2.2.1	Dopad na rozpočet .....	99
8.2.2.2	Hodnocení návrhu .....	102
8.2.3	Návrh č. 3 - Odměna závislá na IF a pořadí autora v publikaci.....	104
8.2.3.1	Dopad na rozpočet .....	107
8.2.3.2	Hodnocení návrhu .....	109
8.2.4	Srovnání návrhů č. 1, 2, 3 .....	109
8.2.5	Návrh č. 4 založený na srovnávání - benchmarking .....	111
8.2.5.1	Hodnocení návrhu .....	114
8.3	SYSTÉM SBĚRU DAT.....	114
8.3.1	Návrh systému sběru .....	115
8.3.1.1	Dopad na rozpočet .....	118
8.3.1.2	Hodnocení návrhu .....	118
8.4	NÁVRH PRŮBĚŽNÉHO HODNOCENÍ - MINIHOODNOCENÍ.....	119
8.5	ČASOVÉ ROZLOŽENÍ .....	120
8.6	NÁKLADY.....	121
8.7	RIZIKOVOST .....	122
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>124</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>126</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>130</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>131</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>132</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>133</b>

## ÚVOD

Výzkumná a publikační činnost tvoří významnou součást náplně práce odborných lékařů. Ačkoli jejich primárním zaměřením je léčba pacienta, věnují se během své práce publikační činnosti z mnoha důvodů. Tyto důvody mohou vycházet z vnitřní motivace a přispívají k rozvoji odbornosti lékaře či naopak k jejímu uplatnění během výzkumu. Zároveň organizace, v nichž tito lékaři pracují, je hodnocena podle výsledků publikační činnosti dle platné, i když podle řady odborníků poměrně kontroverzní a netransparentní metodiky. Data-bázi, ve které jsou tyto výsledky obsaženy, je rejstřík informací o výsledcích. Dle těchto výsledků následně získávají organizace finanční podporu pro další rozvoj vědy a výzkumu. Pro organizaci je tak velmi důležité výsledky publikační činnosti sbírat od svých pracovníků a správně je odeslat do RIV. Zároveň je však vhodné své pracovníky za publikační činnost odměnit jako výraz její podpory za zvyšování prestiže organizace a získání finančních prostředků pro další rozvoj.

Základním cílem práce je optimalizovat sběr dat do RIV a vytvořit systém odměňování za publikační činnost v Thomayerově nemocnici, kde se tyto systémy nezdají jako optimální. Od tohoto cíle se následně odvíjí i struktura práce.

Teoretická část má za úkol zpracovat teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů a poznatky o úloze RIV při hodnocení výzkumu. Tato část se tak bude zabývat zejména vymezením motivace a jejím fungováním a vlivem na pracovní výkon. Dále se pozornost soustředí na vymezení odměňování a specifika s ním spojené. Obě témata jsou vzhledem k organizaci, ve které je téma řešeno, vhodné zohlednit pro prostředí zdravotnictví. Poslední část teoretické části se soustředí na RIV, jeho definováním, úkoly a využitím.

Praktická část se zaměří na analýzu současného stavu. Jejím prvotním cílem je nalézt a definovat příčiny problémů, se kterými se nemocnice potýká v rámci procesu sběru dat. Nejprve je třeba vymezit výsledky zadávané do RIV, popsat současný způsob sběru, zjistit nedostatky a následně je podrobit analýze příčin problému, a to jak z celkového pohledu současného stavu, tak i z dílčího pohledu publikujících, aby bylo dosaženo optimálního definování příčin problémů ve vymezených oblastech. Pro hodnocení současného stavu i případnou budoucí inspiraci pro přípravu návrhů v projektové části využije práce srovnání s fungováním sběru dat a odměňováním ve vybraných nemocnicích. Všechny získané poznatky z analytické části následně ovlivní sestavení SWOT analýzy. Poznatky analytické části následně využije část projektu jako podklady pro základní cíl práce, aby jednotlivé

návrhy odměňování a sběru dat respektovaly závěry plynoucí z předchozích analýz včetně specifických požadavků tak, aby došlo k potlačení zjištěných příčin problému. V závěru práce zohlední časové, nákladové a rizikové hledisko návrhů.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Základním cílem je optimalizace sběru dat do RIV a systému odměňování za publikační činnost. Na tento cíl navazuje několik dílčích cílů vyplývajících ze zadání práce.

Pro zpracování teoretických poznatků v oblasti motivace a odměňování byla využita řešerše zahraniční a domácí literatury. Pro poznatky z oblasti RIV zejména zákon č. 130/2002 Sb., nařízení vlády č. 397/2009 Sb., popis údajů dodávaných do IS VaVaI a metodika hodnocení výsledků výzkumných organizací vydávaná RVVI.

Pro analýzu současného stavu byla využita analýza příčin a následku - Ishikawa diagram. Jednotlivé příčiny byly analyzovány pomocí rozhovorů a brainstormingu na oddělení pro vědu a výzkum a strukturovaným dotazníkem mezi publikujícími lékaři. Pro srovnání systému sběru a odměňování s ostatními nemocnicemi a případnou inspiraci ze získaných poznatků byla využita metoda komparace na základě dat získaných strukturovanými rozhovory se zástupci kompetentními za tuto činnost ve 4 nemocnicích. Pro závěrečné hodnocení a postavení nemocnice slouží SWOT analýza.

Projekt je založen na zjištěných poznatcích s cílem potlačit příčiny současného nežádoucího stavu a splnit základní cíl práce. Jednotlivé návrhy odměňování vychází z výsledků dat v RIV z roku sběru 2014. Návrhy jsou tvořeny dle matematických vzorců v programu MS Excel a u návrhu č. 4 dle metody benchmarkingu. Návrh sběru dat vychází z inspirace z výsledků komparace, nákladových možnostech nemocnice a z požadavků vzniklých z průzkumu mezi lékaři.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MOTIVACE

Výkonnost organizace závisí na výkonnosti lidí, kteří v ní pracují. Každá organizace by tak měla věnovat pozornost tomu, jak dosahovat co nejvyšší úrovně výkonu svých zaměstnanců spjatou s jejich úrovní motivace. Úsilí se soustřeďuje na vylepšení různých motivačních nástrojů, procesů a pracovního prostředí, aby zaměstnanci dosahovali výsledků, které jsou od nich očekávány. Motivovaní lidé totiž při vhodném nastavení motivačních procesů přinášejí do organizace prokazatelně vyšší výkon. Bohužel však často dochází k podcenění podněcování motivace a přístupy k motivování lidí jsou často podepřeny zjednodušenými představami o tom, jak motivace funguje. Proces motivace je totiž mnohem složitější, než se mnoho lidí domnívá. Lidé totiž mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby své potřeby uspokojili a podnikají různé kroky směřující k plnění těchto cílů. Nelze tak věřit, že jeden motivační přístup povede k uspokojení všech dotčených. Motivování tak bude s největší pravděpodobností fungovat efektivně pouze v případě, kdy bude založeno na řádném poznání a pochopení. (Armstrong, 2006, str. 251 - 252)

### 1.1 Definice motivace

V první řadě je třeba definovat 2 základní pojmy, které jsou často vzájemně zaměňovány, a to pojmy motivace a stimulace.

Motivace je úzce spjata s motivem. „Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.“ (Armstrong, 2009, str. 109) S pojmem motivu se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého psychického stavu nasycení. Cílové motivy trvají do doby než je dosaženo uspokojení z dosaženého cíle. Vedle cílových motivů lze rozlišit motivy instrumentální, kterým nelze zcela přiřadit cílový stav. Motivы orientované stejným směrem se vzájemně posilují a podporují vznik a průběh motivované činnosti. Naopak protikladné se vzájemně oslabují a může tak dojít k narušení motivované činnosti nebo ji vůbec neumožnit. (Tomšík, 2005, str. 28)

„Motivační akce vzniká jako výsledek působení deficitu uvnitř organismu a jeho biopsychické identifikace, jejím častým spouštěčem bývá vnější incentiva. Deficitem se rozumí jakýkoliv podnět, nutný anebo žádoucí k udržování fyziologické a psychické kondice. In-

centiva však je schopna působit jen za předpokladu, že je rozpoznána jako signál příležitosti aktuální potřebu uspokojit.“ (Dvořáková a kol., 2007, str. 153)

„V obvyklém smyslu rozumíme slovu motivovat takto: jiné lidi k něčemu podnítit, přesvědčit je, že je pro ně důležité nebo užitečné, vykonat určitou činnost.“ (Deiblová, 2005, str. 56)

„Motivaci lze popsat jako cílově zaměřené chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určitý postup jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a hodnotné odměny - takové, která uspokojuje jejich potřeby.“ (Armstrong, 2006, str. 252)

## 1.2 Stimulace

„Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychologických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.“ (Provazník, Komárková, 2004, str. 25)

Stimulem je jakýkoli podnět, který vyvolá určité změny v motivaci člověka. Stimuly můžeme rozlišovat jako impulsy a incentivy. Impulsy jsou vnitřní intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Incentivy představují vnější podněty (např. odměny). Tomšík (2005, str. 28)

Kladný vztah k řešené úloze vzniká buď na základě vnějších podnětů (stimulace) nebo na základě vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit současně a vzájemně se posilovat, kdy stimulace vyvolá motivaci k akci. Pokud vyvoláme ochotu k řešené úloze pomocí vnějších stimulů, označujeme tento děj jako stimulaci. Pokud k tomuto vyvolání ochoty použijeme již existující vnitřní motivy, mluvíme o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhé svět motivovaného pracovníka. Nevýhoda stimulace však spočívá v tom, že řešený úkol probíhá jen tehdy, dokud probíhají stimulační pobídky. Ve chvíli zastavení stimulace se zastaví i práce na řešeném úkolu. Naopak v rámci motivace lze v řešení úkolu dále pokračovat i bez vnějších pobídek, protože se pracovník rozhoduje na základě svých vnitřních motivů. (Plamínek, 2007, str. 14 - 15)

Stimuly povzbuzují individuální výkonnost, zatímco motivace odráží přání, stimuly lze ztotožnit s pobídkami, které stupňují snahu po uspokojení těchto přání. Pomocí stimulu se jedinec rozhoduje, co bude dělat. Stimuly mohou být zaměřeny na vybrané profese, pra-

covní místa či jednotlivé pracovníky nebo plošně na celou organizaci. (Tomšík, 2005, str. 29)

Zjednodušeně lze tedy z uvedeného konstatovat, že stimulace je vnější a motivace naopak vnitřní pobídkou.

### 1.3 Proces motivace

Manažer musí pro správné rozhodování v procesu zvyšování výkonnosti svých zaměstnanců a jejich podněcování v rámci nastavení motivujících pobídek pochopit obecné fungování motivačního procesu, který je velmi úzce spjat s osobními potřebami.

Motivace je iniciována vědomým nebo nevědomým rozpoznáním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí chůtice, které touží něčeho dosáhnout nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, ve které se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty chování, od kterých se očekává, že dosáhnou stanovených cílů. Pokud je cíle dosaženo, potřeba bude uspokojena a chování, které vedlo k cíli, se pravděpodobně příště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. (Armstrong, 2006, str. 253)

### 1.4 Členění motivace

Motivace lze členit dle několika kritéria a hledisek. V tomto případě je využito členění podle pracovní motivace, tak jak jej uvádí Deiblová (2005, str. 55)

1. **vědomá a nevědomá** motivace vychází z psychoanalýzy, ze které plyne, že člověk často nezná nebo nechce znát své skutečné motivy. Motivační funkci zabezpečuje "ono", zatímco "já" působí pouze v kontrolní funkci. Často také dochází k racionalizaci nevěcných motivů.
2. **primární a sekundární** motivace pochází z teorie učení, kde primárními motivy se rozumí vrozené motivy a sekundární jakožto získané. Všechny potřeby a motivy v souvislosti s pracovní motivací jsou považovány za naučené stanovisko. V tomto přístupu se projevuje skepse vůči přirozeně dané hierarchii potřeb.
3. **vnitřní a vnější** je nejmodernější klasifikací, která přináší velký význam pro vysvětlení pracovního chování. Vnitřní motivace je více ceněna, jelikož by měla být účinnější a stabilnější, protože vnitřně motivovaný člověk je nezávislý na okolních podmínkách a pobídkovém systému. Motivovaný z vnějšku je naopak závislý na např. na chvále nadřizovaného či zvýšení mzdy, zatímco vnitřně motivovaný jde o



práci samotnou. Mezi těmito formami však dochází k průniku. Pracovník může na začátku svého zaměstnání být motivován zevně, avšak postupem času na základě získaných zkušeností může získat vnitřní motivaci. Vnitřní motivaci lze taktéž definovat jako faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují v jejich chování. Tyto faktory tvoří odpovědnost, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá práce a příležitost v pracovním postupu. Vnější motivátory, jako např. odměny či naopak tresty, mohou mít okamžitý a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory budou mít dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nejsou vnucené z vnějšku. (Armstrong, 2006, str. 254)

### 1.5 Vztah motivace a spokojenosti s prací

Pojmy motivace a spokojenosti s prací byly vzájemně chápány jako synonymum. Manažeři se domnívali, že ovlivňování faktorů, které příznivě utvářejí spokojenost, se pozitivně promítne do výkonnosti. Ukázalo se však, že tento vztah není tak jednoduchý a není přímý. Spokojený pracovník totiž nemusí být vysoce výkonný. Výzkumy nestanovily jakoukoliv silnou pozitivní vazbu mezi spokojeností a výkonem. Spokojený pracovník nemá nutně výborné výkony a pracovník s vysokými výkony není nutně spokojen. Vztah mezi motivací a výkonem je ještě složitější. Je nereálné se domnívat, že zavedení systému "pay for performance", změni každého pracovníka ve výkonného a motivovaného. Některé studie naopak indikují, že motivační účinky tohoto systému mohou být naopak negativní, pokud není zajištěna naprostá spravedlnost systému odměňování (Wagnerová, 2008, str. 18)

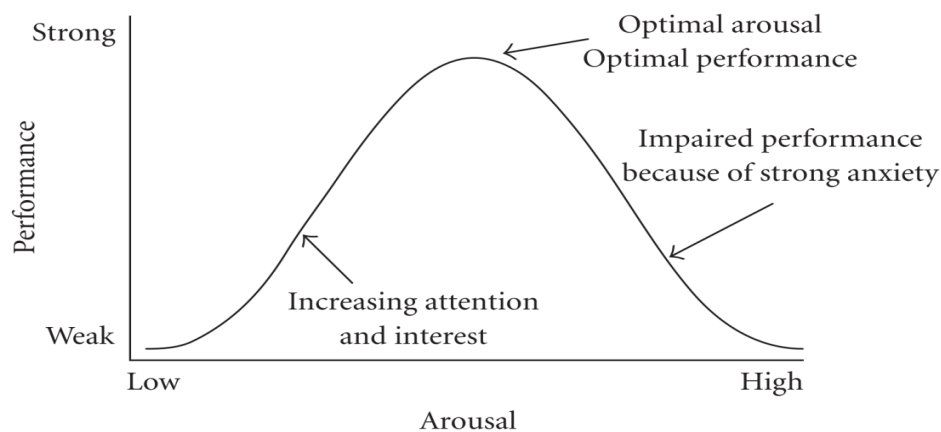
Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jednotlivci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní. Spokojenost s prací nevede nutně k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací. To naznačuje, že zvýšení výkonu lze dosáhnout poskytnutím příležitosti k výkonu pracovníkům a za tento výkon, pokud je dobře splněn, pracovníka vhodně odměnit pomocí peněžních i nepeněžních odměn. (Armstrong, 2006, str. 264 - 265)

### 1.6 Vztah motivace a výkonnosti

Identifikace faktorů ovlivňující pracovní výkonnost je zaměřena na celý systém činitelů vedoucích ke zvyšování výkonnosti a uspokojení z práce. Výkon je ovlivněn dvěma slož-

kami lidského jednání. Je to vzájemné působení vnitřních podnětů (motivátory) a vnějších bezprostředních pobídek (stimuly) k činnosti. Změna jednání žádoucím směrem z hlediska potřeb organizace je možná vytvořením algoritmu jednání soustavou nástrojů řízení, které jsou cílově orientovány a respektují pozitivní prvky individuální motivace. Určení objektivní hranice působnosti procesu stimulace k práci má v praxi mimořádný význam, protože její nerespektování vede k neefektivnímu zvyšování nákladů a pracovní energie vedoucích zaměstnanců. (Dvořáková, 2007, str. 162)

Vztah pracovní motivace a výkonnosti lze zobrazit pomocí Yerkes - Dodson zákona, který identifikuje vztah míry, intenzity motivace a úrovně kvality výkonu. Průběh obrácené U křivky na obrázku 1 vyjadřuje skutečnost, že úroveň výkonu za předpokladu nízké úrovně motivace bude nízká, s růstem intenzity motivace (odpovídajícího zaměření) se bude úroveň výkonu zvyšovat, ovšem pouze do určité úrovně motivace. Přesáhne - li motivovanost člověka určitou mez, úroveň výkonu se paradoxně snižuje. Pro každý typ úkolu existuje optimální úroveň motivace. Vyšší či naopak nižší úroveň než je optimum vede ke sníženému výkonu. Úroveň optimální motivace se bude lišit v rámci obtížnosti úkolu. (Provazník, Komárková, 2004, str. 42)



Obrázek 1: Yerkes - Dodson zákon (Hindawi, © 2007)

Motivace a schopnosti determinují výkonnost člověka, který lze vyjádřit rovnicí:

$$V = f(M \times S)$$

kde: V je úroveň výkonu v dimenzích kvantity i kvality

M je úroveň motivace (míra chtění podat výkon)

S je úroveň schopností (vědomosti, dovednosti, znalosti)

Při pohledu na rovnici se nabízí vztah, ze kterého bychom mohli vydedukovat jednoduché tvrzení, že čím vyšší motivace, tím vyšší výkon. Avšak nadměrná motivace může naopak vést ke sníženému výkonu, protože přináší vysokou míru vnitřního napětí, které se následně projeví v produkci slabšího výkonu. Optimální úroveň motivace k výkonu maximálnímu přináší právě jeden bod na U křivce. (Provazník, Komárková, 2004, str. 42)

## 1.7 Nástroje zvyšování motivace

Na pracovní motivaci působí řada různých faktorů, a proto je existuje široké spektrum motivačních nástrojů, které vycházejí z vnějších či vnitřních motivačních faktorů. Při rozhodování o vhodných motivačních nástrojích však narážíme na problém individuality v motivaci. Nástroj, který motivuje jednoho, nemusí motivovat všechny a naopak zavedení plošného motivačního nástroje nemusí způsobit efekt všeobecné spokojenosti kvůli potlačení individuálních potřeb.

U pracovníků, u kterých převládají k posílení motivace vnější faktory, je dle Urbana (2013, str. 52-53) vhodné:

- stanovit jasná očekávání výsledků práce
- určit a jasně sdělit jaké odměny za dosažené výsledky práce nebo vyšší pracovní úsilí zaměstnanci získají
- zvýšit možnost pracovníka nebo jeho pracovní skupiny ovlivnit výsledky své práce
- podpořit vztah všech odměn a prémie k dosaženým výkonovým cílům
- posílit podíl výkonového odměňování na celkové finanční odměně zaměstnanců
- zavést nepeněžní odměny, o které zaměstnanci mohou usilovat (např. vyšší zaměstnanecké výhody)

Naopak u pracovníků, u kterých převládají spíše vnitřní faktory související s profesním zájmem je třeba zohlednit jiné faktory:

- uplatnit své vlastní schopnosti a překonávat překážky
- získat uznání a být respektován
- vykonávat zajímavou, smysluplnou nebo společensky významnou práci
- být na své pracovní výsledky i svého zaměstnavatele hrdý
- získávat nové zkušenosti, pracovat v inspirujícím prostředí a osobně se rozvíjet
- udržovat přátelské vztahy s dalšími osobami na pracovišti apod.

U těchto pracovníků mají motivační nástroje především povahu a způsob zadání pracovních úkolů, rozsah osobních pravomocí a jednání nadřazených. Jedná se tak např. o zadávání rozmanitějších úkolů s vyšší mírou autonomie, získávání nových zkušeností, zdůrazňování odborné a společenské prestiže, upozornění na důležitost úkolu pro celou organizaci, vyjádření důvěry, pochvaly či poděkování za dobře zvládnutý úkol.

Dvořáková (2007, str. 165) uvádí příklady pracovních stimulů dle různých kritérií:

- hmotné hodnocení individuálního pracovního výkonu a jednání mzdou, prémie, odměnou, bonusem či jednorázovým zvýhodněním
- účast na výsledku jako forma zainteresovanosti zaměstnance na celkovém efektu organizace
- hmotné stimuly působící zprostředkovaně (vzdělávání, stáže, rozvoj kvalifikace)
- souhrn sociálních požitků nebo jiných zaměstnaneckých výhod
- vytváření pocitu sociálních jistot zaměstnance a jeho rodiny jako ekvivalentu kvalitního výkonu
- delegování vyšší pravomoci a odpovědnosti v systému řízení
- veřejné uznání výsledků práce nejlepších zaměstnanců a jiné formy morálního ocenění
- systém oceňování věrnosti organizaci
- obohacování obsahu práce o kreativní prvky, větší samostatnost, právo sebekontroly
- vytváření pozitivního klimatu v mezilidských vztazích a pozitivních postojů

### 1.7.1 Pravidla zvyšování motivace

Snaha o zvýšení motivace by se neměla zaměřovat pouze na to, čím zaměstnance motivovat, ale také na to, jak zacházet s motivačními nástroji. Urban (Práce a mzda, 2013, str. 53-54) vymezuje základní tři pravidla, jak motivovat:

1. Lidé v organizaci jednají na základě toho, jak jsou motivováni, tj. odměňování či sankcionování

Toto pravidlo vychází z předpokladu, že lidé v organizaci provádějí činnosti, za které se jim nebo jejich okolí dostává odměny, a snaží se vyvarovat těch, za něž byli sami nebo jejich spolupracovníci potrestáni, případně o kterých se domnívají, že by za ně potrestání být mohli.

## 2. Odměna je účinná především tehdy, přichází-li co nejdříve

Pro hmotné i nehmotné odměny platí, že účinné jsou především tehdy, následují-li bezprostředně poté, co zaměstnanec určitý úkol vykonal správně. Důvody jsou dva. Okamžitá odměna působí na výkon hned, za druhé skutečnost, že spojení výkonu nebo chování s odměnou se stává pevnější.

## 3. Hrozba sankcí musí být reálná

Sankce, které organizace při neplnění úkolů používá, musí mít reálnou povahu. Důvod, proč "sankce", které organizace nebo její vedoucí občas používají, na pracovníky nemají žádný vliv, spočívá především v tom, že mají jen formální povahu.

Plamínek (2007, str. 15-22) vymezuje další pravidla:

### 1. Zlaté pravidlo motivace - nepřizpůsobovat lidi úkolům, ale úkoly lidem

V případě přizpůsobování lidí úkolům narážíme na stanovení značné míry motivace, tedy vnějšího tlaku a problém, kdy při snížení stimulace dojde ke snížení výkonu. Nejvýhodnější je vybírat úkoly lidem, aby se využili vnitřní motivy, které s sebou lidé nosí. Nastoupí tak motivace, která je relativně nezávislá na vnějších stimulech.

### 2. pravidlo motivační kotvy - lidé musí být spokojeni alespoň s něčím

Přístup člověka ke konkrétní úloze závisí na jeho osobnosti. Problém nastává, kdy člověk nenalezne žádnou část úkolu, která by jej naplňovala a ze které by neměl radost, protože to, co člověka při práci baví, představuje "kotvu", která následně neodvádí pozornost a vede ke kvalitnějšímu výkonu.

### 3. pravidlo diferencovaných podnětů

Lidé v zásadě nejsou stejní a jsou citliví na odlišné podněty. Nelze tedy tvořit motivační program pouze dle pocitů jeho tvůrců, protože to, co by motivovalo tvůrce, nemusí motivovat ostatní.

### 4. pravidlo dvojí cesty - obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném

Vyvolat žádoucí reakci lze tím, že zaměstnanci můžeme něco dávat nebo naopak brát. Toto pravidlo odpovídá i zmíněnému pravidlu dle Urbana (2013, str. 52 - 53). U některých osob je nastavení dynamické rovnováhy mezi nabízením hodnot a zpochybňováním jistot jedním funkčním modelem motivace.

5. pravidlo snadnějších alternativ - práci je třeba dobře vysvětlit a definovat

Nesprávné plnění úkolů a demotivace je často způsobena nejednoznačným definováním požadovaného úkolu. Je tak žádoucí problém alternativně redefinovat a následně se zaměřit na motivaci.

Nelson (2009, str. 52) považuje za jeden z nejlepších způsobů, jak angažovat zaměstnance a jak je motivovat, vybírat jejich návrhy a ptát se na jejich názory při výskytu nežádoucího problému. Programy nepřetržitého vylepšování či průzkum mezi pracovníky podněcují pracovníky, aby podávali návrhy, které mohou vést ke zlepšení služeb organizace a lepšímu pracovnímu výkonu. Tyto návrhy nepomáhají jen společnosti, ale rovněž i zaměstnancům, protože odstraňují organizační překážky, které stojí v cestě pracovníkům a dodávají pracovníkům pocit, že mají na svou práci vyšší vliv.

### 1.7.2 Selhání motivace

Činnost motivovaného člověka vede k určitým cílům, jejichž dosažení vede k uspokojení vzbuzených motivů. Avšak objevují se okolnosti, které realizaci dosažení cíle brání. Důsledkem neuspokojení potřeb tak může být krátkodobá frustrace až dlouhodobá deprivace.

Pojmem frustrace označujeme jak specifickou, objektivně definovatelnou situaci, pro kterou je charakteristickým rysem, že někdo či něco brání někomu realizaci v motivované činnosti, tak vnitřní, subjektivní prožitek či stav, který je důsledkem nemožnosti uspokojit aktivovanou potřebu, důsledkem frustrační situace. Existují 2 základní typy frustračních situací. První je nedostatek "předmětu" (žádoucí skutečnost), který by umožnil uspokojení aktivované potřeby, resp. aktuálního motivu. Druhou je situace, pro níž je charakteristická na jedné straně existence "předmětu", který dává možnost realizace motivované činnosti, na druhé straně však současně překážka, která brání realizaci motivované činnosti, tj. blokuje uspokojení aktivované činnosti. (Provazník, Komárková, 2004, str. 36)

Stav frustrace vyvolává blokace motivačně uchopeného, zaměřeného cíle. Blokující překážka může být vnitřní, vnější nebo obojí. Bariérou se tak stává tzv. frustrující konflikt. Dvořáková (2007, str. 159) uvádí nejčastější zdroje vznikajících konfliktů při práci ve formální organizaci.

- nezvládnutí řídicí činnosti na některých úrovních organizace, neprofesionální vedení, nezvládnutí vedení lidí či organizace práce. Konfliktogenní je zejména chybně nastavená či prováděná hodnotící činnost a chybná personální práce

- neadekvátně postavená informační a komunikační síť
- nesladěnost vnitřních předpisů a jejich nesoulad s aktuálními příkazy
- nejasné obsahy pracovních činností ve vztahu k organizačním jednotkám, jednotlivcům a vágní pravomoci
- odtrženost odměňování od pracovních výkonů a hodnocení zaměstnanců

K selhání motivace zaměstnanců v návaznosti na kapitolu 1.7.1. dochází při nerespektování pravidel motivace. Dle Urbana (2013, str. 56-57) k němu dochází zejména v těchto případech:

1. Za plnění úkolů nepřichází žádná odměna

Odměna za správné plnění úkolů zvyšuje pravděpodobnost, že zaměstnanci svou práci provedou správně i v budoucnu. Pokud za správné plnění svých úkolů žádnou odměnu nedostávají, tato pravděpodobnost naopak klesá.

2. Zaměstnanci jsou odměňováni, i když své úkoly neplní zcela správně

Příkladem je situace, kde osoby, které si na svou práci či vytížení opakovaně stěžují (přestože vykonávají stejnou činnost jako ostatní), začnou od svého vedoucího dostávat jen úkoly, které jsou lehčí.

3. Zaměstnanci jsou za správnou činnost trestáni

Důvodem je nejčastěji jednání nadřízeného, případně nejbližších spolupracovníků. Někdy však může jít i o "systémový" problém, nejčastěji důsledek určitého způsobu odměňování.

4. Za nesplnění úkolů zaměstnanci nejsou nijak potrestáni

Motivační repertoár se založený na sankcích není příliš efektivní. Existují však situace, kdy jediným důvodem, proč zaměstnanci svou práci vykonávají s horšími výsledky, než jejich vedoucí očekává, je, že jejich práci neprovázejí žádné sankce. Příčinou je nejčastěji nedostatečná kontrola či pozornost, kterou vedoucí výkonu svých zaměstnanců věnuje. Svou roli však může sehrát i neochota jejich výkonové nedostatky řešit.

## 1.8 Teorie motivace

Motivačními teoriemi se zabývá řada autorů a vývoj teorií je velmi pestrý. Tato kapitola představuje několika nejznámějších teorií motivace, jejichž různorodost napomáhá k pochopení problematiky motivace.

V popisu teorií budu vycházet z rozdělení teorií dle Tomšíka (2005, str. 31), který teorie rozdělil na obecné a specifické teorie. Vzhledem k ekonomickému zaměření není nutné podrobně popisovat obecné teorie motivace zabývající se především psychologickou stránkou motivace. Přesto je vhodné podrobněji popsat alespoň jednu teorii A. Maslowa, ze které vychází další specifické teorie pracovního jednání.

Specifické teorie pracovního jednání vychází zejména z kognitivistických modelů z důvodu předpokladu, že pracovní jednání člověka je většinou nepochybně racionální. Patří sem tyto teorie:

- a) dvoufaktorová teorie motivace F. Herzberga
- b) teorie kompetence
- c) expektační teorie motivace pracovního jednání
- d) teorie spravedlnosti
- e) některé další specifické teorie motivace pracovního jednání

### 1.8.1 Teorie potřeb A. Maslowa

Maslowova teorie vychází z předpokladu, že lidské potřeby jsou uspořádány hierarchicky, tak jako je znázorněno na obrázku 2. Pyramida začíná základními fyziologickými potřebami a přes potřeby bezpečí a jistoty, sociálními potřebami a potřebou uznání vede k potřebě seberealizace, což je nejvyšší potřeba.



Obrázek 2: Maslow pyramida potřeb  
(Filosofie úspěchu, © 2012)

Teorie tvrdí, že v případě, kdy je uspokojena nižší potřeba, stává se vyšší potřeba dominantní a pozornost jedince se pak přesouvá na tuto vyšší potřebu. Potřeba seberealizace (rozvíjet své schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát) není uspokojena nikdy. Pouze neuspokojená potřeba se stává motivátorem. Vyšší řád potřeb, jako je uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější impuls. Když jsou uspo-



kojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. (Armstrong, 2006, str. 266 - 267).

Dle Wagnerová (2008, str. 14) vypadá převedení těchto potřeb do oblasti pracovní motivace takto. Základem je mzda, jejíž výše částečně pokrývá fyziologické potřeby a zbytek mzdy slouží k uspokojení vyšších potřeb. Dalším stupněm je pracovní jistota či sociální a důchodové zabezpečení. Následuje přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích. Vyšší potřebou jsou pak tituly, symboly statutu, povýšení, respekt a pocit úspěšnosti. Na vrcholu potřeb pak stojí pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup, rozvoj a plné využití pracovní schopnosti.

### **1.8.2 Dvoufaktorový model**

Na A. Maslowa návazal F. Herzberg a vytvořil druhou nejznámější teorii motivace, dvoufaktorový model. Herzberg dělí faktory motivace na dvě skupiny. První skupinou faktorů tvoří tzv. satisfaktory, které vyvolávají spokojenost. Zastávají funkci vnitřních pracovních potřeb a tvoří je úspěch, uznání, obsah práce, odpovědnost, vzestup a možnost rozvoje. Pokud jsou tyto motivátory pozitivně naladěny, mají velkou motivační sílu a tudíž i vliv na pracovní výkon. Druhou skupinu tvoří dissatisfaktory, jejichž nepříznivý vliv či nedostatek vyvolává nespokojenost. V této skupině je zahrnuta mzda, firemní politika, interpersonální vztahy, pracovní podmínky a jistota pracovního místa. I když jsou v dobrém stavu, nevstupují aktivně do procesu motivace, nemají tak přímý vliv na aktivitu zaměstnance. Z teorie vyplývá, že je třeba eliminovat negativní vlivy působení faktorů. (Dvořáková, 2007, str. 172)

### **1.8.3 Teorie kompetence**

Teorii vytvořil R. W. White a jde v podstatě o specificky založenou teorii potřeb. Kompetence je zde chápána jako potřeba ovládat své okolí, prokázat vlastní profesionální způsobilost a získat průkazem kompetence přiměřený obdiv. Potřeba kompetence se projevívá především v situaci, která je subjektem vnímána jako přiměřeně náročná. (Provazník, Komárková, 2004, str. 69)

### **1.8.4 Expektační teorie (očekávání)**

Vroomova teorie je založena na tom, že čím je cíl přitažlivější, tím intenzivnější úsilí bude dosaženo k jeho dosažení. Pracovník bude vykonávat usilovně svoji činnost, jestliže bude předpokládat, že jeho snaha povede k žádoucím výsledkům, jako např. vyšší mzda či pový-

šení. Jestliže tato snaha bude úspěšná, v budoucnosti to příznivě ovlivní jeho výkony. (Wagnerová, 2008, str.15) Mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah. Teorie tak vysvětluje, proč vnější motivace v podobě pobídek funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné a odměna stojí za úsilí. (Armstrong, 2006, str. 259)

Lze tak formulovat, že vyšší odměna a vyšší pravděpodobnost na její získání způsobí vyšší úsilí, to lze vyjádřit rovnicí  $M = f(V \times E)$

kde: M je úroveň motivace,

V je valence, tedy subjektivní hodnota výsledku jednání

E jako expektance, což je subjektivní pravděpodobnost, že dané jednání skutečně povede k očekávanému výsledku (Provazník, Komárková, 2004, str. 70)

### **1.8.5 Teorie spravedlnosti (rovnováhy)**

Zabývá se tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s ostatními lidmi zachází. Základem této teorie je sociální srovnávání, kdy pracovník srovnává svůj vklad do práce s vkladem svých spolupracovníků a efekty (mzda, uznání atd.), které mu jeho vklad přináší. Lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, pokud nespravedlivě. V případě, že pracovník ve svém subjektivním dojmu spravedlnosti či nespravedlnosti dojde k výsledku, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, dostavuje se motivace tuto nerovnováhu odstranit. (Armstrong, 2009, str. 114)

### **1.8.6 Další specifické teorie**

#### ***1.8.6.1 Teorie Instrumentality***

Zjednodušeně teorie zaujímá předpoklad, že lidé pracují pouze pro peníze. Je založena na zákonu příčiny a účinku, tedy že člověk bude motivován pracovat jen tehdy, pokud odměny a tresty budou provázány s jeho výkonem, takže odměny jsou přímo závislé na skutečném výkonu. Tento přístup je stále často používán, je však založen na systému kontroly a působení z vnějšku, čímž nerespektuje lidský faktor a narušení kontroly neformálními vztahy mezi pracovníky. (Armstrong, 2006, str. 255)

### **1.8.6.2 Teorie X a Y**

McGregorova teorie X a Y rozlišuje dvě protikladné představy o člověku. Představitel typu X vyjadřuje názor, že člověk je tvor, který nerad pracuje a snaží se práci vyhnout. Dělá jen to nejnnutnější a nelze očekávat větší aktivitu a přemýšlení nad prací. Takového pracovníka je nutné vést, motivovat, kontrolovat a k práci jej nutit pod pohrůžkou a dobrý výkon odměňovat. (Wagnerová, 2008, str. 16). Teorie X tak představuje realizaci centrálního principu vedení stanovením návodů, příkazů a kontrolou formou autoritativního vedení (Dvořáková, 2007, str. 175).

Představitel typu Y je naopak aktivní, vynalézavý a ochotný přijmout odpovědnost, protože předpokládá, že práce je pro něj přirozená. Ovlivnění takového jedince je zaměřeno na povzbuzování k samostatné práci, pozitivním oceňování výsledků a vytváření příležitostí pro osobní růst. (Wagnerová, 2008, str. 71) Teorie Y se ve stylu vedení odlišuje v tom, že vychází z integrace zájmů členů organizace tak, že směřují svá úsilí vlastní iniciativou a volbou prostředků v rámci stanovených podmínek. (Dvořáková, 2007, str. 175)

### **1.8.6.3 Teorie cíle**

Zformulovaná Lathamem a Lockem tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické konkrétní cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li zpětná vazba na výkon, která je klíčová. (Armstrong, 2009, str. 114)

### **1.8.7 Přístupy řízení**

Od instrumentálního teorie je odvozen paternalistický přístup řízení, který více klade důraz na sociální dimenzi systému práce s lidmi v čele s charismatickou osobností. V modelu lidských vztahů Eltona Maya jsou zdůrazňovány lidské vztahy, které mají nejsilnější motivační sílu na výkonnost zaměstnanců, protože lidská práce má skupinový charakter a skupina má velká vliv na jednotlivce. Pozornost se tak upřela na mezilidské vztahy na pracovišti. V humanistickém modelu označovaném jako model řízení lidských zdrojů je zájem soustředěn na jedince, jeho individuální lidské potřeby a jeho jedinečnost. Model poměrně dobře odpovídá Maslowově hierarchii potřeb, protože zdůrazňuje nejvyšší potřebu člověka - seberealizaci. Systém řízení podporuje motivaci člověka k seberozvoji a vytvoření podmínek k maximálnímu rozvoji lidských možností. Stimulování motivace je zde naprosto klíčové, avšak neméně je obtížné systém motivace vytvořit z důvodu individuální odlišnosti. (Provazník, Komárková, 2004, str. 75-78)

## 2 ODMĚŇOVÁNÍ

Podle Koubek (2007, str. 283) odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizaci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí je širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Kromě více či méně hmatatelných odměn a o nichž rozhoduje organizace (vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, z pocitů uznání, užitečnosti, z postavení, dosahování pracovních silů apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Všechny uvedené odměny, tedy jak peněžní, tak i nepeněžní, tvoří tzv. celkovou odměnu.

M. Armstrong (2006, s. 623) definuje řízení odměňování následovně: „Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategie a politiky, jejich účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k dosažení strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejich cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.“

Organizace má k dispozici škálu možností, jak odměňovat své pracovníky za jejich práci. Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnosti apod. Odměňování je však zejména jeden z nejeфекtivnějších nástrojů motivování pracovníků, který má organizace k dispozici, determinuje odměna za odvedenou práci množství a kvalitu práce budoucí. (Koubek, 2007, str. 284)

V rámci moderního pojetí odměňování je pozornost zaměřena na zaměstnanecké výhody z pracovního poměru, avšak vzhledem k řešenému problému práce a možnostem odměňování organizace není toto téma příliš důležité rozebírat. Následující kapitoly se tak budou zabývat otázkami peněžního odměňování, tedy zejména na vnější odměny peněžního charakteru jako stimulační k pracovnímu výkonu.

## 2.1 Úkoly motivace a odměňování

Předchozí kapitoly popisují motivaci a její faktory. Manažerské motivování, které vnějšími prostředky navozuje proces motivace, se uskutečňuje s využitím manažerských technik a systému odměn a trestů, pomocí stimulace a pobídek. Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem vytyčenému cíli. Úkolem pracovní motivace je utvářet smýšlení a chování vedených lidí tak, aby byly v souladu s posláním organizace. Od manažerů je vyžadována schopnost vzbudit zájem o plnění všech požadovaných činností řadových zaměstnanců. Současně je úkolem vyvolat u zaměstnanců smysl pro osobní prospěch z plnění firemních cílů, které vytvoří pocit uspokojení. Úkolem motivace je podpora pracovníků, aby:

- vznikla určitá žádoucí aktivita
- aktivita musela mít dimenzi stálosti - musí určitou dobu trvat
- aktivita směřovala k určitému cíli
- aktivita svou intenzitou odpovídala její síle (Tomšík, 2005, str. 46)

Vytváření správně fungujícího systému odměňování by mělo respektovat několik základních úkolů odměňování, které definuje Koubek (2007, str. 285)

- stabilizovat a přilákat vybrané a žádoucí pracovníky
- posilovat konkurenceschopné postavení na trhu práce
- racionální nákladovost, časová náročnost a přiměřenost možnostem organizace
- akceptování systému pracovníky
- pozitivně motivovat pracovníky, aby vkládali do práce své nejlepší schopnosti
- podporovat rozvoj pracovníků v rámci zásady rovnosti a nestrannosti
- fungovat jako stimul pro zvyšování kvalifikace a schopností pracovníků

Odměňování má podle Koubka (2004, str. 159) dvojí úlohu. První je podněcovat pracovníky k pracovnímu výkonu a rozvoji, motivovat je k dosažení cílů, zlepšit výkon a prohloubit jejich schopnosti a dovednosti. Druhou úlohou je oceňovat, odměňovat pracovníky za dosavadní práci, tedy poskytovat jim uznání za jejich úspěšnost v podobě dosahování jejich maximálních výkonových cílů.

## 2.2 Faktory ovlivňující systém odměňování

„Řízení odměňování se uskutečňuje v souvislostech a podmínkách vnitřního a vnějšího prostředí. Tyto faktory mohou mít značný vliv na strategii a politiku odměňování. Politiku odměňování nelze zvažovat, vytvářet či provádět nezávisle na těchto souvislostech a podmínkách.“ (Armstrong, 2009, str. 33)

Strategie odměňování vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Působí na ni jednak trh a zákonné regulace, organizační struktura, manažerské postupy a klima organizace, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, historie a současnost. Strategie definuje deklarovaný úmysl organizace, za co, komu, kolik a jak platit. (Dvořáková, 2007, str. 320)

Koubek (2007, str. 287) připojuje profesně kvalifikační strukturu lidských zdrojů, životní styl, úroveň zdanění, politiku vlády, konkurenci v odvětví a regionu.

## 2.3 Mzdový systém

Z pohledu tvorby mzdového systému filosofie odměňování formuluje:

- co organizace považuje za hlavní faktor diferenciací mezd (znalosti, pracovní zkušenosti, pracovní výkon nebo pracovní způsobilost)
- jaké nástroje použije ke stanovení individuální mzdy (hodnocení práce, hodnocení pracovního výkonu nebo princip seniority)
- jaký podíl pohyblivé mzdy z celkové mzdy považuje za stimulačně výchovný
- jaké pravomoci v oblasti mezd deleguje na vedoucí zaměstnance (Dvořáková, 2007, str. 320)

Mzdovým systémem se rozumí souhrn podmínek, podle nichž poskytuje zaměstnavatel mzdy nebo na jejichž základě se zajišťuje ochrana zaměstnanců ve mzdové oblasti. (Tomšík, 2005, str.65) Podle Dvořákové (2007, str. 323) musí být vytvořen, aby byl transparentní, srozumitelný, jednoduchý, spravedlivý a efektivní. Musí být zpracován tak, aby byly specifikovány mzdovotvorné faktory, kterými jsou hodnota práce vyjadřující složitost a odpovědnost, mimořádné pracovní podmínky, pracovní výkon a jednání a cena práce.

Panuje všeobecné přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Věří se, že lidé budou více motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, budou-li věřit, že jejich

úsilí povede k žádoucí odměně. Bohužel pracovní výkon je často obtížně měřitelný a jeho měřitelnost je dosti náročná záležitost. Kromě výkonu je při odměňování zvykem přihlížet k jejich vzdělání, délce praxe, době zaměstnání v organizaci a jiným objektivně zjistitelným znakům (Koubek, 2007, str. 288)

## 2.4 Zásady tvorby politiky odměňování

Politika odměňování a její zásady se musí důsledně orientovat na plnění úkolů, uvedených v předchozí kapitole. Tyto zásady tak vyplývají z předchozích úkolů. Aby byl však systém úspěšný a efektivní, je třeba dodržovat několik dalších zásad:

- Systém musí být stabilní a zajistit, aby rozdíly v odměně za práci byly založeny na rozdílech v požadavcích práce
- Úroveň mezd a platů by se neměla odchylovat od úrovně převažující na trhu práce
- Systém by měl důsledně rozlišovat mezi prací na pracovním místě, její hodnotou a odměňováním a pracovníkem, jeho hodnotou, výkonem a odměňováním
- Za stejnou práci náleží stejná odměna. To však nebrání platovému rozpětí za rozdílný pracovní výkon
- K rozpoznávání rozdílů ve schopnostech a výsledcích by měly být používány stejné nástroje měření
- Pracovníci by měli být dobře informováni o postupech používaných k odměňování (Koubek, 2007, str. 292)

## 2.5 Odměňování vysoce vzdělaných pracovníků

Tampoe (1993) v Armstrong (2009, str. 363) ve své studii identifikoval 4 hlavní motivátory pro vysoce vzdělané pracovníky (kam spadají i lékařští specialisté)

- osobní růst - příležitost pro jedince plně realizovat svůj potenciál
- autonomie zaměstnání - pracovní prostředí, v němž vysoce vzdělaný pracovník plní úkoly
- úspěšné plnění úkolů - pocit úspěšnosti a spokojenosti
- peněžní odměny - příjem, který je odměnou za přispění pracovníka k úspěšnosti organizace

Výzkum ukázal, že vysoce vzdělaní pracovníci zabývající se výzkumem na univerzitě, chtěli mít příležitost uspět, podporu, která jim to umožní, růst a rozvíjet svou odbornost.

Chtěli uznání jak v rámci univerzity, tak i v jiných akademických kruzích. V rámci univerzity to mohlo zahrnovat uznání a chválu, povýšení či vyšší akademické funkce. Mimo univerzitu měli v oblibě publikování v prestižních časopisech a vystupování na velkých konferencích.

Efektivní řízení vysoce vzdělaných pracovníků s sebou nese řadu dilemat. Jedním z nich je napětí mezi potřebou rozvíjet znalosti specificky pro organizaci a přáním vysoce vzdělaných pracovníků rozvíjet své přenositelné znalosti. Jejich loajalita se může orientovat spíše na jejich profesionální poslání než na jejich zaměstnavatele. Mohou tak klást dosažení odborného postavení a uznání nad všechny formy ocenění výkonu. Nejsou jako jiní lidé zaměstnaní na pracovních místech s předepsaným obsahem úkolů. Jejich role je flexibilní.

Přístupy k odměňování vysoce vzdělaných pracovníků je v následujících kapitolách popsána v jednotlivých bodech: celková odměna, flexibilita v odměňování, odměňování podle schopností a struktury skupin kariéry a pracovních míst, tak jak je definoval Armstrong (2009, str. 365 - 371)

### **2.5.1 Politika celkové odměny**

Celková odměna obsahuje všechny typy odměn, tedy základní mzdu či plat, zásluhovou odměnu, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, zahrnující vnitřní odměny, které přináší práce sama, jsou vzájemně propojen a zachází se s nimi jako s integrovaným celkem. (Armstrong, 2009, str. 42)

Pokud bereme v potaz zmíněné faktory ovlivňující vysoce vzdělané pracovníky, uplatnění celkové odměny se hodí zejména v zaměření se na nepeněžní odměny, jako je uznání, příležitost k růstu a úspěchu, ke vzdělávání a rozvoji a taktéž peněžní odměny.

### **2.5.2 Flexibilita v odměňování**

V tomto přístupu autoři míní, že v organizaci existuje určitý obecný rámec systému odměňování, vycházejí z toho, že by bylo škodlivé, aby určitá skupina pracovníků měla odlišný způsob odměňování. Avšak jsou potřebné určité typy flexibility, aby bylo možné obměňovat a přizpůsobovat systém tak, aby vyhovoval specifickým potřebám jednotlivých skupin vysoce vzdělaných pracovníků. Flexibilita v odměňování se bude týkat tržních příplatků, majících přilákat a udržet tyto pracovníky.



### 2.5.3 Plat dle schopností

V odměně pomocí platu dle schopností je získávána peněžní odměna v podobě zvýšení základního platu, zdůvodněného úrovní schopností, které demonstrují při vykonávání svých rolí. Definování stupňů na základě schopností vede k "žebříčku kariéry", který definuje kritéria schopností, poskytující jednoduchý a transparentní systém.

### 2.5.4 Struktura pracovních skupin

Poslední uvedenou možností je vytvoření struktury skupin pracovních míst, které jsou tvořeny jednotlivými skupinami pracovních míst s podobnými charakteristikami. V rámci každé skupiny jsou definovány po sobě jdoucí úrovně schopností, potřebných k vykonávání typických činností, takže informují o dráhách kariéry. Každá skupina pak může mít vlastní platová rozpětí.

## 2.6 Hodnocení práce

Hodnocení práce je systematické určování hodnoty a rozměru (množství, záběru, významu) každé práce či pracovního místa ve vztahu k jiným v organizaci, a to za účelem stanovení vnitřních relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací v odměňování. (Koubek 2007, str. 292). Cílem není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat je ke společné formulaci pracovních cílů, aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností. Pro pracovníky je hodnocení zpětnou vazbou k jejich působení v organizaci. Mnohé systémy hodnocení pracovníků jsou účinným motivačním nástrojem. (Dvořáková 2007, str. 252).

## 2.7 Systém odměňování

Tomšík (2005, str. 61) do systému odměňování zahrnuje:

Hmotné odměny

a) peněžní odměny

- přímé - základní plat, příplatky za práci, prémie a podíl
- nepřímé - příplatky na pojištění a zdravotní péči, příplatky na dovolenou, stravování, firemní služby a výrobky za nižší ceny, cestovné a jiné

b) nepeněžní nepřímé odměny a výhody - vybavení pracoviště, pomocný personál, zvýhodnění stravování, služební auto, mobilní telefon

Nehmotné odměny a výhody

- růst kvalifikace a stabilizace
- rozhodovací pravomoc
- odborný růst
- volná pracovní doba

V následující kapitole je zaměřeno na zásluhové odměňování, protože práce se nezabývá tvorbou mzdového systému, ale odměňováním za jednotlivou dílčí činnost.

## 2.8 Zásluhové odměňování

Zásluhová odměna je předmětem mnoha debat. Zastánci argumentují, že pouze odměna přímo navázaná na výkon motivuje ke zvýšení výkonu. Tvrdí, že plošné zvýšení platu skrz celé oddělení či dokonce organizaci může ve skutečnosti odvádět pozornost od výkonu, protože to ukazuje, že zaměstnanci budou odměněni bez ohledu na to, jakých výkonů dosahují. Naopak kritici poukazují na důvody, jak může zásluhová odměna selhat. Prvním jsou pochybné hodnotící procesy. Pokud jsou nastaveny nespravedlivě, budou takové i odměny. Stejně tak vedoucí mají často tendenci minimalizovat rozdíly ve výkonu pracovníků při výpočtu růstu odměny. Udělují pak většině pracovníků podobné zvýšení platu, např. z důvodu neochoty si pracovníky odcizit či zneprátnit. Dalším problémem je, že téměř každý zaměstnanec si myslí, že jeho výkon je nadprůměrný a následné získání nižší odměny než je průměrný růst může být demoralizující. (Dessler, 2003, str. 348)

Tato kapitola vychází ze zpracování tématu dle Armstronga (2009, str. 286 - 299)

Individuální zásluhová odměna je termín používaný k označení systémů poskytování peněžních odměn, které se vztahují k individuálnímu výkonu, schopnosti, přínosu nebo dovednosti. Poskytují odpověď na 2 základní otázky řízení odměňování: co zaměstnavatel oceňuje a co je ochoten platit. I peněžní odměna vztahující se k délce zaměstnání je v určitém smyslu zásluhovou odměnou. Může se vyskytovat v podobě zvýšení zahrnutých do základních sazeb nebo v podobě peněžních bonusů.

Zásluhová odměna jako vnější motivátor je často považována za nejlepší způsob motivování lidí. Koncepce zmíněné celkové odměny však zdůrazňuje i význam nepeněžních od-

měn jako součást integrovaného systému. Může se totiž stát, že důraz kladený na peněžní odměny, jako je odměna podle výkonu, může způsobit snížení vnitřní motivace. Klíčovými rolmi tak hrají podmínky, za kterých se pracuje, aby rostla s vnější motivací i motivace vnitřní.

Armstrong (2006, str. 709) rozlišuje v souvislosti zásluhového odměňování jako motivátorem peněžní pobídky a peněžní odměny. Peněžní pobídky (stimuly) jsou vytvořeny pro přímé motivování. Určují lidem, kolik peněz dostanou v peněz, když budou dobře pracovat. Peněžní odměny se chovají jako nepřímé motivátory, protože jsou hmatatelnými prostředky oceňování úspěchů v případech, kdy lidé očekávají, že to, co dělají, jim v budoucnu přinese něco, co stojí za to, jak předpokládá motivační teorie očekávání. Odměny mohou být retrospektivní, ale i prospektivní.

### **2.8.1 Výhody zásluhového odměňování**

Nejvýznamnějším argumentem je, že ti, kdo přináší více, by měli být i více placeni. Je správné a vhodné oceňovat úspěšnost pomocí peněžních a tedy hmatatelných odměn. Dle průzkumů existuje několik důvodů, proč zásluhové odměňování používat. Patří mezi ně uznávání a odměňování lepšího výkonu, získávání a udržování vysoce kvalifikovaných lidí zlepšování výkonu organizace, motivování lidí a ovlivňování chování, nabízejí hmatatelné nástroje odměňování a uznávání práce.

### **2.8.2 Nevýhody zásluhového odměňování**

Existují však i některé nevýhody, které jeho účinnost snižují. Patří mezi ně zejména tyto argumenty:

- částka určená k rozdělení je tak malá, že nemůže působit jako pobídka
- peníze samy o sobě nevedou k trvalé komunikaci a lidé reagují na jakoukoliv podobu motivace nejrozličnějšími způsoby (viz kapitola peníze a motivace)
- odměny mohou motivovat ty, co je dostanou, ale demotivovat ty, co je nedostanou
- systém závisí na přesných metodách měření, jinak může docházet spíše k nespokojenosti

### 2.8.3 Kritéria úspěšnosti

Před zvolením systému odměny je nutné nastavit kritéria úspěšnosti, která jsou následující:

- jednotliví pracovníci by měli vidět jasnou souvislost mezi tím, co dělají a tím, co za to dostávají. Jasně to odpovídá expektační teorii očekávání, tedy že k motivaci dochází pouze tehdy, když lidé očekávají, že jejich úsilí a přínos budou odměněny. Lidé musí vědět, co dostanou, když dosáhnou definovaných a dohodnutých cílů nebo standardů.
- odměna stojí za vynaložení úsilí
- pro účely měření a posuzování výkonu jsou stanoveny spravedlivé nástroje
- odměna by měla následovat pokud možno co nejdříve po splnění úkolu

Model zásluhového odměňování tak lze jednoduše vyjádřit jako:

$$\text{úsilí} \Rightarrow \text{výkon} \Rightarrow \text{výsledky} \Rightarrow \text{měřítka} \Rightarrow \text{odměna}$$

### 2.8.4 Odměna podle výkonu

Přírůstky peněžní odměny se vztahují k dosažení předem dohodnutých výsledků definovaných jako úkoly nebo cíle. Prvně je určen jasný cíl a způsob jeho měření. Po dokončení výkonu zaměstnancem je odvedená práce obodována a pomocí převodního vzorce převedena na odměnu. Tato odměna se může promítnout formou růstu mzdy nebo výplatou bonusu. V rámci bonusu se musí zaměstnanci opakovaně snažit o jeho získání, zatímco u zvyšování mzdy se jen málokdy stává, že by odměna byla od mzdy odtržena.

Z empirických šetření se ukázalo, že důvěra v odměňování podle výkonu je vysoká, nicméně se však potvrzují téměř všechny uvedené výhody a nevýhody zásluhového odměňování, např. kdy vyšší motivaci za odměnu získávali dobří pracovníci, zatímco u průměrných a špatných nenastaly žádné skutečné změny.

Odměna nemusí být jen individuální, ale také týmová, která se poskytuje týmům nebo skupinám s podobnou činností související s výkonem. Výkon je měřen podle výstupu nebo splnění dané normy. Odměna je následně vyplacena pomocí bonusu mezi členy týmu. Mezi základní výhody týmového odměňování patří stimulace týmu a kolektivní zlepšování výkonu, povzbuzování méně efektivních členů týmu, aby zlepšovali a dosahovali tak týmových standardů.

### **2.8.5 Odměna podle schopností**

Umožňuje zvýšení mzdy v závislosti na posouzení úrovně schopností, které lidé dosáhli. Odměňuje lidi za schopnost efektivně pracovat, ne pouze za jejich práci. Je definována úroveň schopností očekávané v dané roli od plně efektivního jedince a s tímto požadavkem se pak porovnává skutečná úroveň schopností. Systém je náročný na definici schopností a jejich měření.

### **2.8.6 Odměna podle znalostí a dovedností**

Je metodou, ve které zvýšení mzdy nebo platu je vázáno na rozsah, druh a hloubku znalostí a dovedností, které pracovník získal a je schopen používat. Váže tedy odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst a orientuje se spíše na lidi než na práci. Pracovník je odměňován za dovednosti, které je schopen používat, a nikoliv za práci, kterou právě dělá. Princip odměňování je založen na inventuře žádoucích dovedností, a ty se pak uspořádávají do matice řad dovedností odlišujících se různou úrovní. Dovednost lze charakterizovat jako naučenou schopnost. (Koubek, 2004, str. 168)

### **2.8.7 Odměna podle přínosu**

Jde o smíšený model kombinace odměňování podle výkonu a schopností. Respektuje, že pracovníci by měli být odměňováni jak za své výsledky, tak i za to, jak toho dosáhli (schopnosti). Přínos lze měřit v podobě vstupu, tak i výstupu.

### **2.8.8 Efektivita peněžních pobídek na zvyšování motivace**

Peníze mají v motivaci nezpochybnitelný vliv, nicméně je třeba brát na zřetel, že se nejedná o jediný motivátor. Pro určitý okruh pracovníků jsou peníze významnou motivační veličinou, protože jsou spojeny s následným uspokojováním mnoha potřeb. Peníze mohou poskytnout pozitivní motivaci za správných okolností nejen proto, že lidé chtějí a potřebují peníze, ale také proto, že se jedná o jasný a hmatatelný způsob ocenění. Je proto velmi důležité mít správně nastavený systém peněžního odměňování, protože jinak by se systém mohl stát demotivující. Je zejména nezbytné, aby byl systém spravedlivý, odměna musí být v jasném vztahu k úsilí nebo k úrovni zodpovědnosti. (Wagnerová, 2008, str. 20) Finanční motivace působí často nejsilněji.

Určité pochybnosti a motivačním účinku vyjádřil již Herzberg, protože zatímco jejich nedostatek vede k nespokojenosti, jejich dostatek nevede k dlouhodobé spokojenosti. Týká se to hlavně zaměstnanců s fixním platem bez podílů na incentivních systémech odměňování. Jeho zvýšení může vyvolat krátkodobu euforii, nicméně jeho účinek brzy vyprchá. Vysoký plat tak nemusí mít žádný dlouhodobý motivační účinek, protože jej pracovník velmi rychle akceptuje jako standard a do popředí motivace vystoupí jiné faktory. Poukazuje na fakt, že čím více jsou odměny používány k motivování lidí, tím více tito lidé ztrácí zájem na čemkoliv, co musejí dělat, aby tyto odměny dostali. (Armstrong, 2009, str. 115, Dessler, 2003, str. 255)

Mimo těchto důvodů zabývajících se efektivitou peněžních pobídek na motivaci, shrnuje Dessler (2003, str. 355) dalších několik důvodů, proč se někdy nedostávají očekávané výsledky peněžních pobídek:

- výkonová odměna nemůže nahradit dobrý management

Odměna vázaná na výkon působí na motivaci, ale není vždy viníkem nedostatku motivace. Existuje mnoho dalších faktorů působících na motivaci, jako nedostatek jasných cílů, nejednoznačné instrukce, nedostatečný výběr zaměstnanců či školení či nepřátelské pracovní prostředí .

- odměny podkopávají skutečný výkon

Pokud odměna závisí na výkonu, pracovníci se zaměří na čísla a mohou s udávanými výsledky výkonu manipulovat pro dosažení odměny.

- odměny podkopávají vnitřní motivaci

Finanční pobídky podkopávají dojem, že pracovník dělá svoji práci dobře dobrovolně. Je tak potlačena vnitřní motivace, která vede v optimální výkon.

- lidé nepracují pouze pro peníze

Lidé pracují pro peníze, ale taktéž pro smysl života, uspokojení a zábavu.

## 2.9 Trendy v odměňování

Jedním z hlavních trendů posledních let je tzv. pohyblivá částka mzdy. K úpravě odměňovacího systému došlo hned z několika důvodů. Jako první lze uvést větší motivaci zaměstnanců. Velmi často se proto setkáváme s případem, kdy se zaměstnanci mzda dělí na fixní část, která je neměnná, a na pohyblivou část, kterou mohou tvořit například prémie. Prémie

tím, že se odvíjejí od hospodářského výsledku, slouží jako jeden z nejefektivnějších motivátorů k lepšímu výkonu. Trendy v odměňování lze dělit následovně:

- výkonové odměňování, které také navazuje na výsledky jednotlivce a jehož zavedení posiluje žádoucí chování a výkon a zvyšuje produktivitu.
- vazba na hospodářské výsledky, kterou považuje za celosvětový trend v odměňování (Jirásková, 2013, str. 50)

Mezi důležité prvky v odměňování se v posledních letech zařazuje zejména poskytování benefitů, které svým složením doplňují a podporují celkový systém odměňování zaměstnanců. Společnosti také nesmí zapomínat na to, že poskytování benefitů je velice úzce sledováno zaměstnanci, kde vnímaná nespravedlnost může rychle způsobit značné problémy. Mezi nejčastěji poskytovanými benefity převažuje týden dovolené nad rámec zákoníku práce. V posledních letech je zajímavé i sledovat oblibu a podporu v zakládání firemních školek. Některé programy umožňující soulad mezi pracovním a soukromým životem mohou zahrnovat, programy „pohodlí“ – čištění a žehlení oděvů, bankovní služby, coaching zaměstnanců, právní služby, finanční plánování, asistenční programy pro rodinu – hlídání dětí, příspěvek na školné, flexibilní pracovní ujednání – práce z domova, flexibilní pracovní doba, kratší pátky, wellness programy – fitness, stop kouření, programy zaměřené na zdravé stravování, slevy pro zaměstnance, dojíždění, oddechové místnosti. (Drbová, 2012)

Dalšími trendy posledních let jsou již popsány v předchozích kapitolách. Jde zejména o pojetí celkové odměny, její komplexnost v rámci systému odměňování, její vnitřní a vnější hodnotu, diferenciaci mezd dle metod hodnocení, návaznost odměny na výkon a její okamžité vyplácení či provázanost celkového systému odměňování na cíle organizace.

## 2.10 Motivace ve zdravotnictví

Práce ve zdravotnictví jakožto ostatní práce ve veřejném sektoru s sebou přináší řadu odlišností proti soukromému sektoru. Řízení motivace naráží zejména na omezené zdroje, se kterými mohou řídicí pracovníci operovat, a taktéž omezené administrativní hranice, ve kterých se musí pohybovat. Již samotné rozhodnutí pracovat ve zdravotních službách vyžaduje notnou dávku vnitřní motivace, která ovlivňuje samotný výběr profese.

Každý kdo pracuje ve zdravotnictví nepochybně má silnou vnitřní motivaci kombinovanou s velkou dávkou altruismu. K tomu, aby tento potenciál jednotlivce byl co nejvíce využit ve prospěch nemocných, je stejně jako v jiných oborech lidské činnosti nutné vytvořit a

využívat vnější motivační nástroje. Nejsou to peníze, které jsou „jen“ stimulatorem, nikoliv motivátorem. Jinými slovy, k výběru povolání je třeba mít nějakou motivaci (snaha pomáhat druhým, náročná, pestrá a zajímavá práce, společenská prestiž, silný pocit seberealizace, atd.). Samotná motivace však nestačí. I motivovaný jedinec potřebuje četné stimuly k tomu, aby vykonával své povolání s maximálním nasazením, vstřícností, empatií, aby byl spolehlivým členem týmu, aby neopomíjel činnosti, které mu nepřinášejí uspokojení (např. vedení dokumentace a jiná administrativa), aby se průběžně vzdělával, apod. Takovými stimuly jsou např. ctizádost, konkurence a samozřejmě peníze. Lapidárně řečeno, motivace je o tom proč něco dělám, stimulace ovlivňuje to, jak to dělám. Nedostatečné finanční ohodnocení českých zdravotníků většinou nevede ke ztrátě jejich motivace, avšak nestimuluje je k vyšším a lepším výkonům. I ve zdravotnictví bohužel často platí staré přísloví „za málo peněz, málo muziky“. (Filip, 2005)

Studie zabývající se motivačními faktory ve zdravotnictví se víceméně shodují, že nejdůležitější roli ve zvyšování motivace zaujímají zejména vnitřní pobídky. Motivace pracovníků ve zdravotnictví odpovídá teoretickým východiskům řešeným v části Motivace. Výsledky studií zaměřených na determinanty ovlivňující motivaci pracovníků ve zdravotnictví lze klasifikovat do několika skupin:

- práce samotná - autonomie, smysluplnost a náročnost práce
- vztahy na pracovišti - uznání společnosti, ocenění od kolegů
- pracovní podmínky - dostupnost zdrojů, pracovní doba, pracovní zátěž
- příležitosti pro osobní rozvoj - získávání nových zkušeností, vzdělávání
- odměny - peněžní a nepeněžní
- řídicí postupy - kontrola, vedení, týmová práce
- politika organizace - kultura, hrdost, jistota zaměstnaní (Dolea a Adams, 2005, str. 135 - 161)

Oporou těchto sedmi skupin jsou individuální, společenské a kulturní hodnoty, které poskytují podklady pro volby, které pracovníci v práci dělají s ohledem na jejich úsilí a očekávání.

Smith (2003 v Dolea, Adams, 2005) se pokusil uplatnit Maslowovu teorii průzkumem v 25 anglických nemocnicích a došel k těmto závěrům. Jako motivační faktory uvádí potřebu bezpečí, kam zahrnuje mzdu a její výši, jistotu zaměstnaní, schéma bonusů, penzijní připojištění. Jako další potřebu uvádí potřebu institucionálního bezpečí, kam řadí např. členství



v odborech. Následuje potřeba lásky a potřebu někam patřit, konkrétněji jsou to dobré vztahy se spolupracovníky, rovné role a rovné zacházení, přátelská atmosféra, způsob řízení a hrdost na organizaci. Do poslední potřeby úcty z dotazování vyšly faktory víra v management, otevřenost pro návrhy a stížnosti, informovanost vztahy s managementem, součást týmu, kontakt s vedoucím, ostatními nadřízenými a pacienty.

Taktéž byly uskutečněny empirické testy Herzbergovy teorie ve zdravotnictví. Zde se výsledky v motivátorech a dissatisfaktorech lišily zejména místem, kde byl průzkum prováděn. V méně rozvinutých zemích, např. studii v Brazílii, byly za motivační faktory uvedeny náročnost a odpovědnost práce, příležitost v kariérním postupu a osobním rozvoji, ve Vietnamské studii hrají důležitou roli stabilita práce, uznání a ocenění vlastní práce, plat a pozitivní vztah k práci. Naopak k vyzkoumaným dissatisfaktorům patří ve Vietnamu nízké příplatky, špatná informovanost, nedostatek znalostí, vysoká neplánovitá pracovní zátěž, v Brazílii zejména mezilidské vztahy, plat, pracovní podmínky a dozor nad prací. V rozvinutých zemích jako je Nizozemsko a Finsko jsou za motivační faktory považovány prvky zaměstnání, které práci tvoří soutěživou, hodnotnou a aby práce "stála za to". Jedná se o pestrost dovedností, autonomie, sociální kontakt a příležitost se učit. Vychází ta částečně ze samotné charakteristiky práce, jako je odpovědnost, pracovní nasazení či variabilita práce. (Dolea a Adams, 2005, str. 135 - 161)

Motivace zaměstnanců v českých nemocnicích a její naplnění se odráží ve spokojenosti jejich zaměstnanců, jejichž výzkum provádí v posledních letech společnost Health Care Institute. Jedná se o celostátní hodnotící projekt, který hodnotí české nemocnice ve 4 oblastech a jedno z nich je oblast zaměstnanců. Během měření bylo zaznamenáno několik postřehů. Lze sledovat mírný pozitivní trend ve spokojenosti zaměstnanců s úrovní jejich pracoviště, pozitivně lze též hodnotit lepší spolupráci zaměstnanců se svými nadřízenými a vzájemné spolupráce s kolegy. Naopak roste negativní hodnocení atraktivnosti svého zaměstnavatele v regionu a taktéž zvýšené požadavky nadřízených na práci přesčas - tedy na vyšší pracovní zátěž. V souladu s trendy v odměňování dochází ke zvýšenému zájmu o nefinanční motivační prostředky, jako jsou dovolená navíc, stravenky, pochvaly, vzdělávání, podpora sportování, kulturní akce a wellness programy. České zdravotnictví tak odpovídá jak zmíněným trendům v motivaci v ostatních zemích, tak i trendům v oblasti motivačních prostředků. (HealthCare Institute, © 2014)

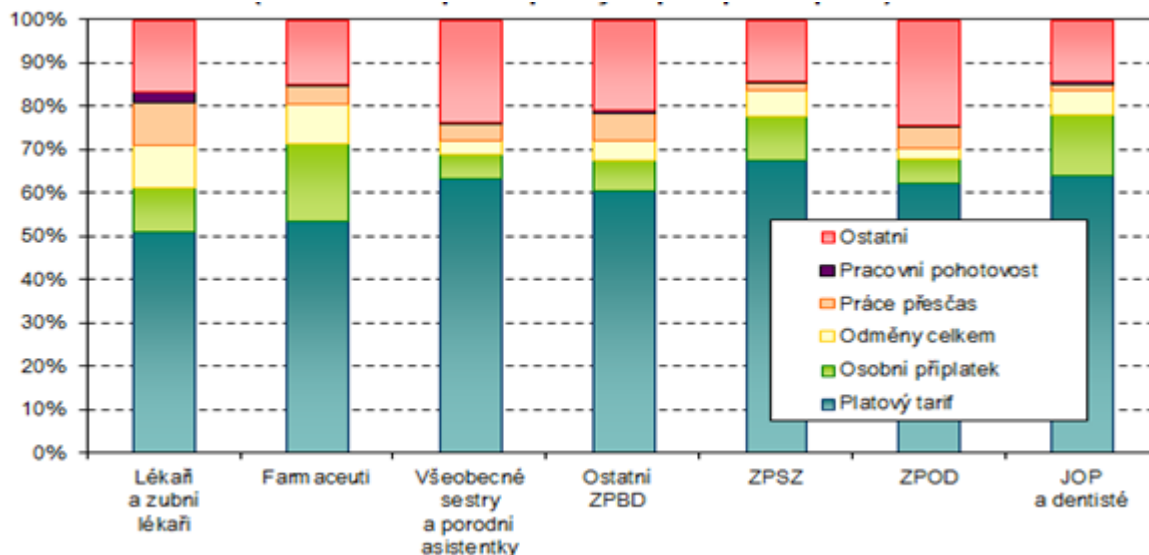
## 2.11 Odměňování ve zdravotnictví ČR

Pro odměňování pracovníků ve zdravotnictví má důležitý vliv na mzdu právní forma zdravotnického zařízení, ve kterém je pracovník zaměstnán. Do roku 2003 existovala většina poskytovatelů zdravotní péče v ČR v právní formě příspěvkové organizace, od čehož se odvíjelo jejich odměňování. Patřili tak do rozpočtové sféry a jejich odměňování se odvíjelo na základě platu. Od roku 2003 však v rámci reformy veřejné správy byly původně státní příspěvkové organizace včetně zdravotnických zařízení převedeny na krajské příspěvkové organizace. Kraje však začaly provozovat zdravotnická zařízení formou obchodních společností, ve kterých se odměňování provádí prostřednictvím mzdy.

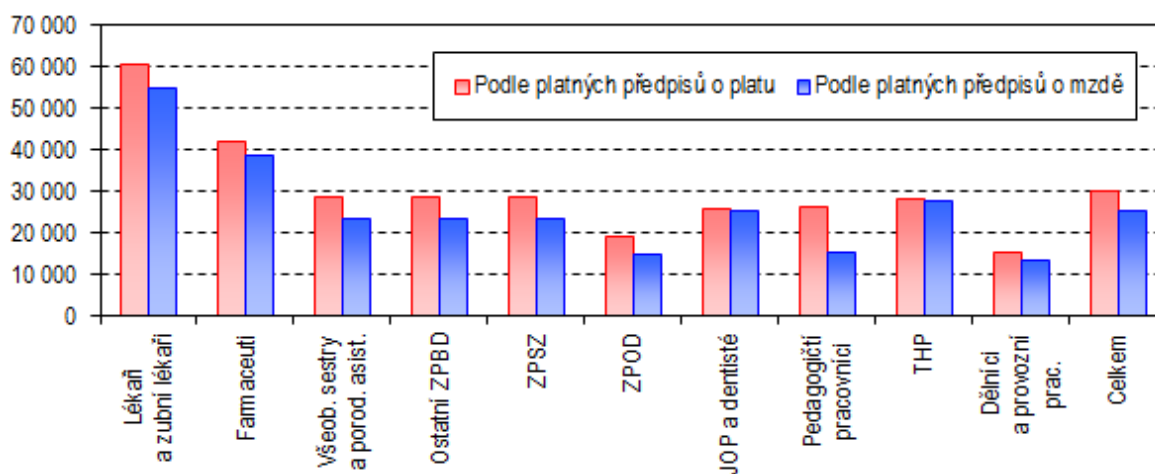
Odměňování platem se řídí nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Toto nařízení ustanovuje zejména podmínky pro zařazení do 16ti platových tříd a jejich výši. Tyto platové třídy byly s účinností od 1.1.2015 změněny nařízením vlády č. 303/2014 Sb., kterým se změnilo původní nařízení zejména v růstu výše tabulkového platu. Jelikož nařízení jednostranně určuje podmínky pro získání a výši platu, nelze plat určit jiným způsobem. Jedinou výjimkou byl od 1. ledna 2011 do 31. prosince 2014 tzv. smluvní plat, kdy zákoník práce obsahoval paragraf 122, který umožňoval se zaměstnancem zařazeným do 13. a vyšší platové třídy sjednat smluvní plat. Tento paragraf byl využíván zejména ve zdravotnictví za účelem ohodnocení špičkových zaměstnanců a jejich udržení v organizaci.

Odměňování mzdou je používáno v organizacích mající povahu obchodních společností, jako jsou např. akciové či obecně prospěšné společnosti. Tento způsob odměňování je pro zaměstnavatele jednodušší, na rozdíl od platu není jednostranně daná a její výše se stanovuje na základě jednání mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Celková výše odměny se tak na stejných pozicích různých zdravotnických organizacích může tedy lišit podle toho, zda je odměňována pomocí platových tabulek nebo pomocí mzdy. Dle zákoníku práce lze dále navyšovat plat/mzdu pomocí řady příplatků jako např. za vedení, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, osobní příplatek, pracovní pohotovost atd. Zejména osobní příplatek má sloužit ke zvýšení motivační a stimulační funkce odměňování za dlouhodobé výsledky. Struktura měsíčního platu je ilustrována na obrázku 3. Rozdíly v platové a mzdové sféře tkví taktéž v odlišné úpravě příplatků, většinou ve prospěch platové sféry, a mohou způsobit citelné rozdíly ve výši celkové odměny, což ilustruje obrázek 4. Např. zdravotní sestra v příspěvkové organizaci, řídící se platovými tarify pobírá o 6000 Kč více

než zdravotní sestra zaměstnaná v obchodní organizaci. Vyrovnat rozdíl mezi platy v příspěvkových a obchodních organizacích by měl zákon o veřejných neziskových nemocnicích chystaný ministerstvem zdravotnictví. (Aktuálně, © 2014)



Obrázek 3: Struktura průměrného měsíčního platu u odborných pracovníků ve zdravotnictví v ČR v roce 2013 (ÚZIS, © 2014)



Obrázek 4: Srovnání průměrného měsíčního platu a mzdy ve zdravotnictví v ČR v roce 2013 (ÚZIS, © 2014)

### 3 REJSTRÍK INFORMACÍ O VÝSLEDČÍCH

#### 3.1 Informační systém výzkumu, vývoje a inovací VaVaI

Informační systém výzkumu, vývoje a inovací je informační systém veřejné správy zajišťující shromažďování, zpracování, poskytování a využívání údajů o výzkumu, vývoji a inovacích podporovaných z veřejných prostředků a dalších údajů za podmínek stanovených zákonem č. 130/2002 Sb. Má čtyři vzájemně provázané části, kterými jsou centrální evidence projektů CEP, centrální evidence aktivit výzkumu, vývoje a inovací CEA, rejstřík informací o výsledcích RIV a evidence veřejných soutěží ve výzkumu, vývoji a inovacích VES. Další pátou částí je, z důvodu kontinuity zveřejňování i historických údajů o poskytované podpoře VaVaI, Centrální evidence výzkumných záměrů CEZ.

Účelem informačního systému výzkumu, vývoje a inovací je poskytovat informace o výzkumu, vývoji a inovacích podporovaných z veřejných prostředků veřejnosti a poskytovatelům s cílem:

- informovat veřejnost a uchazeče o vyhlášených veřejných soutěžích výzkumu, vývoje a inovacích a jejich výsledcích
- informovat veřejnost o projektech a aktivitách výzkumu, vývoje a inovací podporovaných z veřejných prostředků a jejich výsledcích
- kontrolovat poskytování a použití účelové nebo institucionální podpory
- připravovat návrh státního rozpočtu
- hodnotit výsledky výzkumných organizací a programů a poskytovat informace vládě a veřejnosti (Česko, © 2002)

#### 3.2 Definice RIV

RIV je jednou z částí (datovou oblastí) informačního systému výzkumu, experimentálního vývoje a inovací (IS VaV), ve které jsou shromažďovány informace o výsledcích projektů výzkumu a vývoje a výzkumných záměrů podporovaných z veřejných prostředků podle zákona č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu a vývoje).

Údaje do RIV předávají poskytovatelé účelové a institucionální podpory z veřejných prostředků, kterými jsou správci příslušných kapitol státního rozpočtu (ústřední orgány státní

správy, Grantová agentura České republiky, Akademie věd České republiky) nebo územní samosprávné celky.

Obsah RIV, postup při předání, zařazení, zpracování a poskytování údajů je stanoven zákonem č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje, nařízením vlády č. 397/2009 Sb., o informačním systému výzkumu a vývoje, zvláštními právními předpisy a provozním řádem IS VaV. Rejstřík informací o výsledcích se stal od reformy roku 2008 jedinečným a autoritativním zdrojem informací o produkci výsledků národního VaVaI. Z tohoto hlediska se jedná o zcela ojedinělý informační systém, který bez nároků na další softwarové vybavení umožňuje zájemcům zjistit dostupné informace z této oblasti. (RVVI, © 2011)

RIV obsahuje všechny informace o výsledcích, kterých bylo dosaženo při řešení výzkumných aktivit VaVaI s poskytnutou podporou podle zákona č. 130/2002 Sb. a od roku 2008 i údaje o výsledcích, kterých bylo výzkumnou organizací dosaženo při řešení aktivit VaVaI, na které nebyla poskytnuta podpora podle zákona č. 130/2002 Sb. (např. řešením projektů Rámcových programů EU, operačních programů nebo výsledků dosažených vlastní činností VaVaI výzkumné organizace). V případě, že výsledku bylo dosaženo řešením výzkumné aktivity s podporou poskytnutou podle zákona č. 130/2002 Sb., předkládá příjemce takové výsledky prostřednictvím toho poskytovatele, který podporu na danou aktivitu VaVaI poskytl. V případě, že výzkumná organizace předkládá výsledky dosažené řešením aktivit VaVaI bez takto poskytnuté podpory, předkládá takové výsledky prostřednictvím toho poskytovatele, který jí může poskytovat institucionální podporu na dlouhodobý koncepční rozvoj podle § 4 odst. 2) zákona č. 130/2002 Sb.

### 3.3 Úkoly a využití RIV

Odborným a poradním orgánem zabezpečující činnost výzkumu, vývoje a inovací je Rada pro výzkum, vývoj a inovace (RVVI). Dle zákona č. 130/2002 Sb. plní řadu úkolů a zabezpečuje např.: přípravu a kontrolu realizace Národní politiky výzkumu, vývoje a inovací, přípravu Metodiky hodnocení výsledků výzkumných organizací a výsledků ukončených programů a její předložení vládě, hodnocení výsledků výzkumných organizací a výsledků ukončených programů podle Metodiky hodnocení výsledků výzkumných organizací a výsledků ukončených programů schvalované vládou, zpracování pravidelných ročních analýz a hodnocení stavu výzkumu, vývoje a inovací v České republice a jejich srovnání se zahraničím a jejich předložení vládě, úlohu správce a provozovatele informačního systému vý-

zkumu, vývoje a inovací či návrh výše celkových výdajů na výzkum, vývoj a inovace jednotlivých rozpočtových kapitol a návrh jejich rozdělení.

Úkolem RIV je zejména hodnocení výsledků organizací, jejíž cílem je:

- poskytovat vládě, zainteresovaným státním orgánům a veřejnosti apod., soubor informací o výzkumu, experimentálním vývoji a inovacích podporovaných z veřejných prostředků včetně hodnocení výsledků výzkumných organizací, zároveň slouží jako podklad pro hodnocení programů
- poskytnout jeden z podkladů pro přípravu návrhů výdajů státního rozpočtu na institucionální podporu VaVaI na rozvoj výzkumných organizací
- kontrolovat poskytování a použití účelové nebo institucionální podpory (Česko, © 2002)

RIV je využíván jako zdroj vědeckých a výzkumných výsledků a shromažďuje tyto podklady pro informování vědecké a ostatní veřejnosti. Nejedná se však o knihovnický systém ani o centrální registr publikací, či jiných druhů výsledků. Je tak základem pro hodnocení výzkumných organizací, do kterého se zahrnují veškeré výsledky v něm obsažené, bez ohledu na typ výzkumné aktivity nebo zdroj financování. Rozhodným ukazatelem pro zařazení jednotlivých záznamů o výsledcích do Hodnocení je v RIV uvedený rok uplatnění výsledku. Rok uplatnění je rokem, kdy byl výsledek finálně publikován, realizován atd., nikoliv rok, kdy byl zařazen do IS VaVaI. Definice jednotlivých výsledků, které se do něj zadávají, zajišťuje RVVI a jsou zveřejněny na webových stránkách Rady.

Proces hodnocení organizací je poměrně složitou záležitostí a je podrobně popsán v Metodice hodnocení vydávanou RVVI. Metodika je strukturována do tří propojených pilířů, které se uplatní ve vzájemné součinnosti:

Pilíř I: Oborové hodnocení publikačních výsledků. Pro každou oborovou skupinu metodika určuje relevantní druhy výsledků a jejich případné maximální podíly na bodových hodnotách. Některé výsledky v některých oborových skupinách nejsou hodnoceny vůbec, v jiných oborových skupinách mají stanoven procentní limit na bodovém množství této oborové skupiny. Hodnocení v Pilíři I. doplňuje tzv. Podpilíř I., který definuje proces a způsob hodnocení peer review u vybraných druhů výsledků, tj. knihy, kapitoly v knihách a články v neimpaktovaných recenzovaných časopisech.

Pilíř II: Hodnocení kvality vybraných výsledků. Každá instituce předloží omezený počet vybraných výsledků k expertnímu posouzení. Oborový verifikační a hodnotící panel

(OVHP), ve kterém budou mít výrazné zastoupení zahraniční experti, vybere v rámci každé oborové skupiny maximálně 20 % nejlepších výsledků, které si zaslouží zvláštní bonifikaci. Kromě toho bude zvláštní bonifikace za excelenci náležet výzkumným organizacím, jejichž pracovníci uspěli v získávání projektů ERC (European Research Council).

Pilíř III: Hodnocení patentů a nepublikačních výsledků aplikovaného výzkumu. Na rozdíl od dosavadní praxe paušálního bodování všech výsledků nepublikačního charakteru zůstává paušální ohodnocení pouze u druhu výsledku patent. Za ostatní výsledky se bude bodové skóre odvíjet podle finanční podpory jednak z projektů aplikovaného výzkumu a jednak ze smluvního výzkumu. (RVVI, © 2013)

Do hodnocení výsledků výzkumné organizace (VO) jsou zařazeny pouze ty VO, které mohou být příjemci institucionální podpory podle vládou schváleného návrhu výdajů státního rozpočtu České republiky na výzkum, experimentální vývoj a inovace na rok, ve kterém hodnocení probíhá, s případným doplněním VO podle výsledků jednání RVVI s poskytovateli o návrhu rozpočtu na rok následující) a dále ty VO, u kterých o to požádají poskytovatelé z důvodu výpočtu výše účelové podpory (např. specifický vysokoškolský výzkum), nebo z důvodu posouzení nároku nové VO na zařazení do procesu přidělování institucionální podpory.

Jednotliví předkladatelé výsledků předávají údaje do RIV prostřednictvím příslušných poskytovatelů podpory, kteří za správnost předaných údajů odpovídají. Povinností poskytovatelů je provádět kontrolu existence vykázaného výsledku, správnost přiřazení výsledku k určitému druhu výsledku a jeho správné oborové zařazení. Každé VO se započtou podíly na výsledcích, které daná VO prostřednictvím poskytovatele předložila do RIV resp. na výsledcích, které do RIV prostřednictvím poskytovatele předložil subjekt, jehož nástupcem je daná VO. (RVVI, © 2013)

### 3.3.1 Institucionální podpora

Institucionální podpora je ze zákona č. 130/2002 Sb. poskytována z výdajů na výzkum, vývoj a inovace na:

- dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace na základě zhodnocení jí dosažených výsledků formou dotace právnickým osobám anebo zvýšením výdajů organizačních složek státu, organizačních složek územních samosprávných celků nebo organizačních jednotek ministerstva zabývajících se výzkumem a vývojem

- mezinárodní spolupráci České republiky ve výzkumu a vývoji
- operační programy ve výzkumu, vývoji a inovacích

Institucionální podporu poskytne poskytovatel výzkumné organizaci na základě zhodnocení jí dosažených výsledků tak, že její podíl na celkové výši institucionální podpory výzkumných organizací ze státního rozpočtu v daném roce odpovídá jejímu podílu na hodnotě výsledků všech výzkumných organizací dosažených v uplynulých 5 letech podle hodnocení prováděného každoročně RVVI. Poskytovatel může výši podpory upravit podle podrobnějšího hodnocení používajícího mezinárodně uznávaných metodik, které společně s výsledky podrobnějšího hodnocení a pravidly úpravy podpory před jejím poskytnutím zveřejní. Poskytovatel dále v institucionální podpoře zohlední i výši nepřímé podpory, která byla výzkumné organizaci poskytnuta v předchozích letech formou úlev od daňových povinností. (Česko, © 2002)



## 4 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část se zabývá rešerší literatury k tématu a jeho cílům vyplývajících ze zadání práce. Tato část lze rozdělit do 3 hlavních řešených témat. V prvním je zaměřeno na teoretická východiska motivace, její členění, vztahu se spokojeností s prací, její vliv na výkonnost a důležité poznatky ke zvyšování motivace. Závěr podtématu tvoří nejvýznamnější teorie motivace. Druhé téma poskytuje náhled do odměňování pracovníků, mimo obecná východiska jako úkoly, faktory, zásady, se zabývá specifickým odměňováním vysoce vzdělaných pracovníků, detailnější problematikou zásluhové odměny a otázkou efektivity peněžních pobídek či aktuálními trendy v odměňování. Vzhledem k absenci literatury zabývající se těmito tématy ve specifické oblasti zdravotnictví vychází většina poznatků z obecných východisek motivace a odměňování, která jsou však uplatnitelná napříč organizacemi. Motivaci ve zdravotnictví pokrývají východiska opírající se zejména o zahraniční empirickou studii a odměňování ve zdravotnictví se zaměřuje na současnou situaci v ČR. Poslední řešené téma se týká legislativního vymezení rejstříku informací o výsledcích, jeho úkoly a pojmy s ním související.

Teorie tak přináší základní náhled od odborníků do dané problematiky a přináší některá specifická východiska pro analytickou a projektovou část práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA THOMAYEROVY NEMOCNICE

TN byla zřízena ke dni 25.11.1990 Zřizovací listinou vydanou ministrem zdravotnictví ze dne 31.12.1990 čj. OP-054-25.11.90. Nemocnice je státní příspěvkovou organizací v přímé řídicí působnosti Ministerstva zdravotnictví ČR a je samostatným právním subjektem. (Justice, © 2015)

TN je moderně se rozvíjející klinické centrum, kde se poskytuje specializovaná medicína na velmi vysoké úrovni a které současně poskytuje zázemí odborníkům z mnoha lékařských oborů. Pacientům je poskytována potřebná základní, specializovaná a zvláště specializovaná léčebná a diagnostická péče, a rovněž ambulantní služby. TN provádí základní a klinický výzkum, zavádění a ověřování nových metod, podílí se na klinickém hodnocení léčiv a ověřování prostředků zdravotnické techniky. Umožňuje odborné praktické vyučování studentů středních, vyšších a vysokých škol. Ošetrovatelská péče je založena na principech moderního ošetrovatelství, zejména ošetrovatelského procesu, zaměřeného na prevenci onemocnění, poradenství a výchovu pacientů. Odborná pracoviště nemocnice jsou výukovými základnami lékařských, farmaceutických i jiných fakult a ve spolupráci s 1. LF UK a 3. LF UK se podílí na pregraduální výuce studentů lékařské fakulty na vybraných pracovištích. (FTN, © 2015)

V projektu "Nemocnice ČR" TN obsadila 3. místo v rámci Hlavního města Prahy a 7. místo v celostátním žebříčku, co se týče průzkumu spokojenosti hospitalizovaných pacientů, a 1. místo v rámci Hlavního města Prahy a 2. místo v celostátním žebříčku, co se týče průzkumu spokojenosti ambulantních pacientů. (Healthcare Institute, © 2014)

Organizační struktura TN je součástí přílohy I.

### 5.1 Ekonomická situace

Ekonomické i personální ukazatele vychází z výročních zpráv 2013 a 2012, novější ukazatele k datu tvorby práce nejsou dosud zveřejněny. V roce 2013 byla přerušena řada šesti let kladných hospodářských výsledků a to především na základě politických rozhodnutí. Zvýšení daně z přidané hodnoty a nezvýšení úhrad za státní pojištěnce prohloubily deficit v systému zdravotního pojištění, který restriktivní úhradová vyhláška přesunula na poskytovatele zdravotní péče, zejména na nemocnice. V nemocnici tak vznikla ztráta 155,6 milionů Kč. Paradoxně však nemocnice na začátku roku 2013 obdržela certifikát za ekonomické výsledky Top Ratingod mezinárodní společnosti Dun & Bradstreet a výtečné hodnocení

ČEKIA Stability Award AA. Tyto ohodnocení ekonomické stability značí velmi kvalitní ekonomické řízení nemocnice a finanční ztráta nemocnice je tak způsobena zejména vnějšími faktory neovlivnitelnými řízením nemocnice. (TN, © 2014, str. 2)

V roce 2012 hospodařila, stejně jako v předchozích letech, nemocnice s kladným výsledkem, konkrétně 1,061 mil. Kč. Avšak v roce 2013 došlo k razantní změně, kdy v meziročním srovnání došlo k poklesu hospodářského výsledku o 156 mil. Kč.

Hlavním důvodem pro zakončení účetního roku s negativním výsledkem bylo mimořádně restriktivní znění úhradové vyhlášky pro rok 2013, v jehož důsledku došlo k výpadku tržeb od zdravotních pojišťoven za poskytnutou léčebnou péči (ačkoli bylo ošetřeno meziročně více pacientů) ve výši 122 mil. Kč. Tento masivní úbytek tržeb nebylo možné na nákladové stránce vyrovnat. Meziročně došlo k poklesu celkových výnosů celkem o 160 mil. Kč. Druhým zásadním faktorem, ovlivňujícím hospodaření v roce 2013, bylo navýšení objemu poskytnuté léčby v centrech specializované péče, v rámci které byly pacientům poskytnuty extrémně nákladné léky v nákladech vyšších proti předchozímu roku o 47,5 mil. Kč. V nákladech se rovněž negativně projevilo zvýšení DPH a zejména přesun významné části zdravotnického materiálu ze snížené do základní sazby DPH. Výsledkem bylo zvýšení nákupní ceny SZM o 7 %, což nebylo žádným způsobem zohledněno v rámci úhrad od zdravotních pojišťoven. I přes tíživou a nepříznivou situaci se přesto podařilo snížit roční náklady o 3,4 mil. Kč oproti roku 2012, částečně však i vlivem osobních nákladů (viz pokles platů níže). Negativní výsledek je tak způsoben zejména nárazovým výpadkem na straně příjmů. (TN, © 2014, str. 3 - 4)

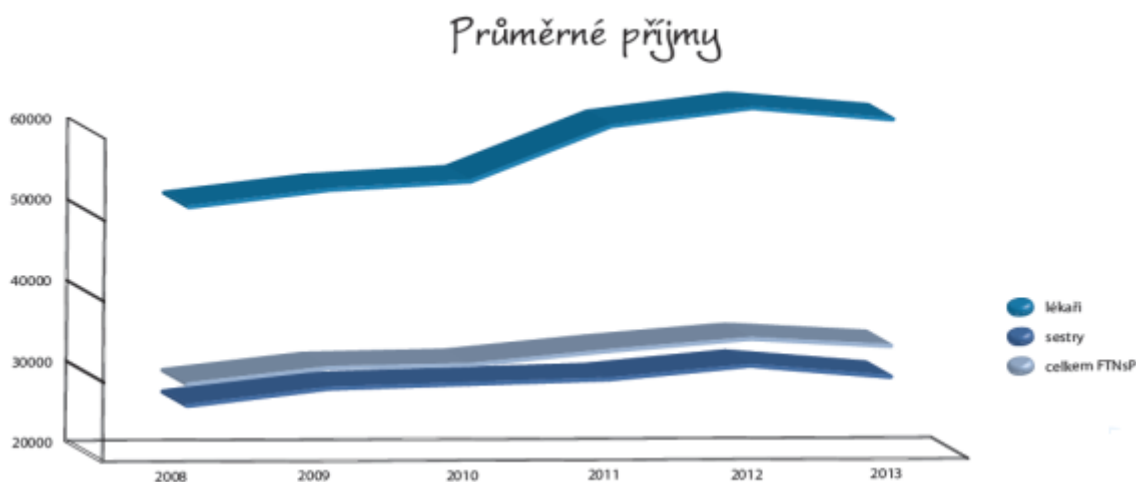
## 5.2 Zaměstnanci

Z celkového počtu 2177 zaměstnanců v roce 2013 tvořili přes 83% zdravotničtí pracovníci. Nejpočetnější skupinu zaměstnanců přirozeně tvořily sestry (41%) a lékaři (16%). V roce 2013 stoupl počet zaměstnanců s vysokoškolským nebo vyšším odborným vzděláním. Ke konci roku 2013 pracovalo v TN téměř 40% zaměstnanců s vyšším odborným nebo vysokoškolským vzděláním. Z celkového počtu sester a porodních asistentek má 10,19% vyšší odborné a 13,79% vysokoškolské vzdělání.

V roce 2013 byl průměrný měsíční příjem na jednoho zaměstnance Thomayerovy nemocnice 32 129 Kč. Vývoj průměrné mzdy ukazuje obrázek 5. V tomto grafu je zajímavý rostoucí trend mezd až do roku 2012. Mezi lety 2012 a 2013 však došlo ke snížení průměrné

mzdy z 33 088 Kč v roce 2012 na zmíněných 32 129 Kč v roce 2013, což znamená pokles o 2,9%. Zároveň však došlo k mírnému zvýšení počtu zaměstnanců o 17 pracovníků.

Dle dat ÚZIS v roce 2013 činil průměrný plat zaměstnanců ve zdravotnictví odměňovaných podle platných předpisů o platu 30 174 Kč. Ve srovnání průměrného platu v ČR a v TN byl tak průměrný plat v TN vyšší než celorepublikový průměr o 1955 Kč vyšší, procentuálně vyjádřeno nemocnice odměňuje své pracovníky o 6,5% nad celorepublikový průměr. V roce 2013 došlo také k poklesu průměrného platu v celé ČR, pokles mezd v TN tak kopíruje celorepublikový trend, avšak s vyššími rozdíly. Zatímco celorepublikový pokles mezd mezi lety 2012 a 2013 činil 0,8%, v TN činil pokles již zmíněných 2,9%. Průměrný republikový plat (včetně odměn a příplatků) lékařů činil v roce 2013 celkem 60 635 Kč a sester 28 706 Kč. Lze tak konstatovat, že průměrné platy se vyšším poklesem v TN více přiblížily k celorepublikovému průměru částky platu v absolutním vyjádření, přesto zůstávají mírně nad republikovým průměrem.



Obrázek 5: Vývoj průměrného příjmu v TN (TN, © 2014, str. 5)

## 6 PROCES ZADÁVÁNÍ DAT DO RIV

Popis povinných údajů a způsob jejich odevzdání upravuje nařízení vlády č. 397/2009, o informačním systému výzkumu, experimentálního vývoje a inovací a každoročně vydávaná příručka s úpravami "Předávání údajů do Informačního systému výzkumu, experimentálního vývoje a inovací RIV – Rejstřík informací o výsledcích 2015", ze které vychází i tato kapitola.

### 6.1 Základní pojmy vymezené pro účely popisu údajů do RIV

Pro začátek je vhodné definovat několik pojmů, se kterými RIV pracuje. Patří mezi ně:

**Výzkumná aktivita:** činnost, na kterou byla poskytnuta podpora podle zákona, případně činnost ve výzkumu, experimentálním vývoji a inovacích, při které bylo dosaženo výsledku a na kterou nebyla poskytnuta podpora podle zákona.

**Poskytovatel:** organizační složka státu nebo územní samosprávný celek, který rozhoduje o poskytnutí podpory a který tuto podporu poskytuje. Poskytovatel je současně dodavatelem dodávky dat do RIV, kdy tato dodávka dat obsahuje výsledky vzniklé řešením výzkumných aktivit. Zde řadíme Ministerstvo zdravotnictví.

**Příjemce:** organizační složka státu nebo organizační jednotka Ministerstva obrany nebo Ministerstva vnitra (dále jen „organizační jednotka ministerstva“) zabývající se výzkumem a experimentálním vývojem, dále právnická nebo fyzická osoba, v jejíž prospěch bylo o poskytnutí podpory poskytovatelem rozhodnuto.

**Předkladatel:** příjemce nebo další účastník předkládající výsledky v dodávce dat. Předkladatelem je i výzkumná organizace, která předává do RIV výsledky dosažené řešením výzkumných aktivit bez poskytnuté podpory podle zákona. Sem se řadí Thomayerova nemocnice.

**Výzkumná organizace:** právnická osoba, organizační složka státu nebo organizační jednotka ministerstva, která je definována podle § 2 odst. 2 písm. d) zákona č. 130/2002 Sb.

**Výsledek:** uplatněný výsledek výzkumu, experimentálního vývoje a inovací podle § 2 odst. 2 písm. k) zákona č. 130/2002 Sb.. Uplatněním výsledku se rozumí jeho zveřejnění, nebo ochrana podle zvláštních právních předpisů nebo jeho realizace (např. publikování, udělení patentového spisu, uvedení do poloprovozu atd.).

**Domácí tvůrce:** je tvůrce, který výsledku dosáhl v rámci pracovněprávního vztahu (pracovní poměr-závislá činnost, dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce) k předkladateli. Pro zařazení tvůrce výsledku mezi domácí tvůrce je rozhodující, zda tento pracovně právní nebo studijní vztah trval v době vytvoření výsledku, nikoli rok uplatnění. Domácím tvůrcem je i student v doktorském nebo magisterském studijním programu akreditovaném u příslušného předkladatele.

**Provozovatel:** provozovatelem IS VaVaI je Úřad vlády ČR – Odbor výzkumu, vývoje a inovací.

**Tvůrce:** autor, původce nebo jiná fyzická osoba podílející se na dosažení výsledku a mající obdobná práva k výsledku.

**Dodávka dat:** předávaný soubor údajů.

## 6.2 Pravidla pro zadávání dat do RIV

Do RIV jsou dodávány údaje o všech výsledcích výzkumu, experimentálního vývoje a inovací vzniklých řešením výzkumných aktivit s poskytnutou podporou podle zákona nebo bez podpory poskytnuté podle zákona. Výsledky dosažené řešením výzkumných aktivit bez poskytnuté podpory podle zákona mohou předávat pouze výzkumné organizace. Za předávané údaje do RIV odpovídá příslušný poskytovatel, který předkládá výsledky jím podporovaného výzkumu, experimentálního vývoje a inovací. V případě, že výzkumná organizace předává do RIV výsledky, které vznikly řešením výzkumných aktivit bez poskytnuté podpory podle zákona, předává je prostřednictvím toho poskytovatele, který této výzkumné organizaci poskytuje institucionální podporu. V případě, že předkladatel není výzkumnou organizací, předává do RIV výsledky, které vznikly řešením výzkumných aktivit bez poskytnuté podpory podle zákona, prostřednictvím toho poskytovatele, který by byl případným poskytovatelem institucionální podpory.

Každý předkladatel předává v dodávce dat zpravidla jedenkrát ročně poskytovateli data o nových výsledcích, které vznikly v období od posledního dodání dat do RIV.

Dodávky dat pro RIV se předávají pouze ve formátu XML. Přesná definice schématu xml pro dodavatelské struktury je zveřejněna na [vyzkum.cz](http://vyzkum.cz). Pro vkládání a sběr údajů do RIV je na téže stránce k dispozici uživatelská aplikace Vklap, která umožní uživateli vyplnit potřebné údaje v předepsaném formátu a strukturním uspořádání. Pro povinnou kontrolu dodávek dat je k dispozici webová kontrolní služba.

Poskytovatelé dodávají výsledky do RIV za jednotlivé předkladatele. Za každého předkladatele předává poskytovatel jednu samostatnou dodávku dat, příp. její další verze. V roce sběru 2015 budou dodávány do RIV pouze zveřejnitelné údaje o výsledcích. Poskytovatel předá provozovateli údaje o výsledcích projektů a o výsledcích výzkumných organizací podporovaných z jeho rozpočtové kapitoly včetně údajů o jejich zveřejnění a údajů o jejich ochraně podle zvláštních právních předpisů nebo realizování (dále jen „uplatnění“), nejpozději do 150 kalendářních dnů od počátku roku, tj. do 29. 5. 2015, obdobné údaje o výsledcích projektů nejpozději do 250 kalendářních dnů po ukončení poskytování podpory tj. do 7.9.2015, s výjimkou údajů o výsledcích grantových projektů, jimž byla poskytnuta podpora, u nichž lhůta na předání provozovateli činí 730 dní tj. do 31. 12. 2016

Sběr dat do IS VaV probíhá dávkově – po jednotlivých dodávkách dat, přičemž poslední dodaná verze určité dodávky dat je brána jako platná. Dávka lze následně upravit, pokud předkladatel potřebuje některé výsledky doplnit, opravit či vyřadit, je však nezbytné respektovat zásady dávkového sběru a zpracování dat, podle kterých je pouze poslední dodaná verze určité dodávky dat platnou verzí. (RVVI, © 2015)

### **6.3 Typy dat zadávaných do RIV**

Do RIV je zadávána celá řada výsledků, které jsou podrobně specifikovány v definicích druhů výsledků výzkumu, experimentálního vývoje a inovací (RVVI, © 2015). Avšak v rámci Thomayerovy nemocnice se jedná zejména o publikační činnost, která tvoří I. pilíř. Do tohoto pilíře patří výsledky s kódem J, B, C, D do kterých patří výsledky obsažené v příloze II a jejich stručnější definice v následujících podkapitolách.

#### **6.3.1 Kategorie J - recenzovaný odborný článek**

Recenzovaným odborným článkem je původní, případně přehledový článek zveřejněný v odborném periodiku (časopise) s přiděleným kódem ISSN bez ohledu na stát vydavatele, který prezentuje původní výsledky výzkumu a který byl uskutečněn autorem nebo týmem, jehož byl autor členem. .

Důležité je zejména následné dělení odborných článků v odborném periodiku, jelikož z něj vychází následné hodnocení výsledků výzkumných organizací. Členění článků je rozděleno takto:



**Jimp** – původní/přehledový článek v odborném periodiku, který je obsažen v databázi Web of Science společností Thomson Reuters s příznakem article, review nebo letter, v roce 2013 i proceedings paper

**Jsc** – původní/přehledový článek v odborném periodiku, který je obsažen v databázi SCOPUS společnosti Elsevier s příznakem article, review nebo letter, v roce 2013 i conference paper

**Jneimp** – původní/přehledový článek v odborném periodiku, který je obsažen v databázi ERIH

**Jrec** – původní / přehledový článek v odborném periodiku, které je zařazeno v aktuálním seznamu neimpaktovaných recenzovaných periodik vydávaných v ČR (zveřejněno na [www.vyzkum.cz](http://www.vyzkum.cz)).

Před zadáváním výsledků je rovněž důležité rovnou filtrovat, která periodika nejsou řazena jako odborná. Jedná se zejména o periodika, která nemají ISSN, jsou vydávána v knižní podobě, periodika charakteru denního nebo novinového charakteru (např. Zdravotnické noviny), populárně naučná apod. Taktéž články, které nejsou považovány za recenzované odborné jako reprinty, abstrakta, články s nízkým rozsahem apod.

### 6.3.2 Kategorie B - odborná kniha

Odborná kniha prezentuje původní výsledky výzkumu, který byl uskutečněn autorem knihy nebo autorským týmem, jehož byl autor členem. Kniha je neperiodická odborná publikace s přiděleným kódem ISBN o rozsahu alespoň 50 tištěných stran vlastního textu bez fotografických, obrazových, mapových apod. příloh vydaná tiskem nebo elektronicky a posouzená (recenzovaná) alespoň jedním obecně uznávaným odborníkem z příslušného oboru formou posudku.

Pokud je odborná kniha zařazena v RIV jako výsledek druhu B, nemohou být její kapitoly zařazeny jako výsledek druhu C v případě téhož předkladatele výsledku. Pokud je kniha vydána v ČR, musí být povinný výtisk registrován v Národní knihovně ČR.

Stejně jako u článků je řada výsledků, která nelze považovat za odbornou knihu, jako např. knihy bez ISBN, učebnice, skripta, habilitační práce, posudky apod.

### 6.3.3 Kategorie C - kapitola v odborné knize

Kapitola v odborné knize (pokud kniha splňuje definici pro výsledek druhu B) se uplatňuje v případě, kdy celá kniha má jen editora nebo v případech, kdy autor je v celé knize (na titulním listě, rubu titulní listu) uveden jako spoluautor (byť s menšinovým obsahovým podílem) a je členem autorského kolektivu se zřetelně uvedenými hlavními autory. Kapitola však musí mít uvedeného samostatného autora nebo autorský kolektiv.

### 6.3.4 Kategorie D - článek ve sborníku

Článek ve sborníku prezentuje původní výsledky výzkumu, který byl uskutečněn autorem nebo jeho týmem. Sborníkem je recenzovaná neperiodická publikace, vydaná u příležitosti pořádané konference, semináře nebo symposia a má přidělen ISSN a současně ISBN kód, nebo jen ISBN kód.

Jako druh výsledku článek ve sborníku je však hodnocen pouze článek, který je evidován:

- a) v databázi SCOPUS ve zdrojích (Sources) typu Book Series nebo Conference Proceedings a má přidělen ISBN, případně ISSN i ISBN kód
- b) v databázi Conference Proceedings Citation Index společnosti Thomson Reuters má zdroj přidělen kód ISBN, případně ISSN i ISBN kód
- c) článek ve zvláštním čísle časopisu evidovaném v některé z výše uvedených databází, které je věnováno publikaci konferenčních příspěvků, a který má celkový rozsah minimálně 2 strany.

Článkem ve sborníku nejsou zejména příležitostně vydané souhrny odborných prací sebraná a vydaná abstrakta nebo rozšířená abstrakta apod.

## 6.4 Aplikace Vklap

Vklap (vkládací aplikace) je sada nástrojů pro podporu sběru dat do Informačního systému výzkumu, experimentálního vývoje a inovací (IS VaVaI).

Vklap nabízí následující základní funkčnosti:

- Zakládání a úpravy obsahu souborů s daty
- Připojení obsahu jednoho souboru k souboru jinému
- Tisk souborů

- Pro RIV rozpojení jednoho souhrnného souboru do dodávek dat podle poskytovatelů
- Pro RIV automatické generování identifikačních kódů výsledků

Vklap je sadou nástrojů. Ty mají jednotné rozhraní, avšak každý z nich provádí dobře definovanou činnost. Od monolitické aplikace se Vklap odlišuje také tím, že do procesu sběru dat umožňuje zapojit i data z jiných informačních systémů, pokud jsou v potřebné struktuře.

Příručka aplikace na stránkách [isvav.cz](http://isvav.cz) (IS VaVaI, © 2015) poskytuje poměrně detailní postup tvorby, zadávání, opravy a odeslání souborů pro RIV a to jak z pohledu řešitele či koordinátora předkladatele, tak i pracovníka poskytovatele. V následujících řádcích je popsán způsob sběru dat z pohledu koordinátora, jelikož zde se jedná o problematickou část sběru v TN.

#### **6.4.1 Sběr dat z pohledu koordinátora**

Úloha koordinátora hraje v procesu sběru dat zásadní roli. Hlavním a nejdůležitějším úkolem je koordinovat sběr dat o výsledcích uvnitř organizace a předávat výsledky jednotlivým poskytovatelům.

Koordinátor se může ocitnout v několika rolích:

- zařizuje, aby organizace odevzdala výsledky, ve kterých je předkladatelem
- vyplňuje data za organizace ručně
- sbírá data od řešitelů
- rozděluje data do finálních souborů

Data požaduje pověřený pracovník poskytovatele, se kterým koordinátor komunikuje. V případě organizace, která řeší více projektů nebo výzkumných záměrů, za které odevzdává výsledky, je možné, že bude více poskytovatelů.

Založí a vyplní tzv. souhrnný soubor. Ten obsahuje všechny výsledky, kterých organizace dosáhla, a to bez ohledu na poskytovatele - souhrnný soubor je společný. Pokud je výsledků málo, je nejsnazší vyplnit údaje o nich ručně, pokud je naopak výsledků více, sbírá údaje od řešitelů. Jakmile je obsah souboru dokončen, provádí se rozdělení na finální soubory (dodávky dat) pro jednotlivé poskytovatele, kterým se výsledky předají.

Pokud existují potřebná data v jiném informačním systému, lze je použít a vyexportovat v potřebném tvaru. Vklap umožňuje tato data prohlédnout, zkontrolovat po formální stránce a případně doplnit.

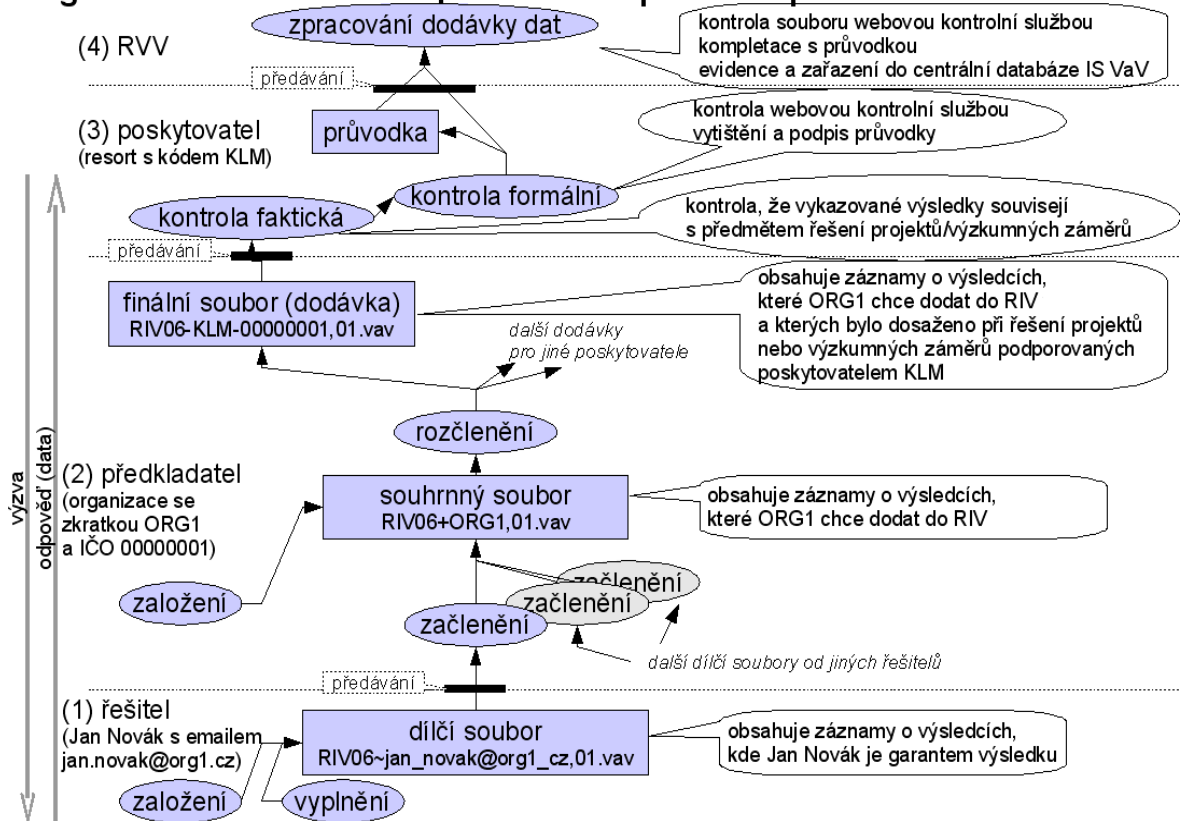
V případě, kdy koordinátor sbírá data od řešitelů, musí řešitele nejprve vyzvat, většinou pomocí e-mailu. Poté od nich obdrží dílčí soubory s údaji o výsledcích. Každý dílčí soubor musí zkontrolovat a pokud budou v pořádku, začlení je do souhrnného souboru. Jakmile jsou všechna data sebrána, rozdělí souhrnný soubor podle jednotlivých poskytovatelů na finální dodávky dat. Poté dodávky předejte jednotlivým poskytovatelům.

## 6.5 Organizace sběru dat v RIV

Soubor dat se nachází v jedné z následujících tří fází sběru, jednotlivé fáze a jejich tok jsou zobrazeny na obrázku 6.

- dílčí fáze - obsahuje údaje o libovolném množství výsledků v konkrétním roce sběru dat. Přípravuje jej běžný uživatel (typicky řešitel projektu nebo výzkumného záměru, za který odevzdává výsledek) a předává jej koordinátorovi předkladatele. Ten jeho obsah zkontroluje a případně začlení do příslušného souhrnného souboru, který vytváří a udržuje.
- souhrnný soubor - obsahuje údaje o všech výsledcích za konkrétní rok sběru dat a konkrétního předkladatele. Přípravuje jej koordinátor předkladatele.
- finální soubor - obsahuje údaje o všech výsledcích za konkrétní rok sběru dat a konkrétního poskytovatele. Přípravuje jej koordinátor předkladatele rozdělením souhrnného souboru podle jednotlivých poskytovatelů. Ty pak předává pověřeným pracovníkům poskytovatelů. Ti jejich obsah zkontrolují, doplní průvodku a předají na RVVI.

### Organizace sběru do RIV pomocí Vklapu: třístupňové schéma sběru



Obrázek 6: Organizace sběru do RIV (IS VaVaI, © 2015)

## 7 DEFINICE PROBLÉMŮ SPOJENÝCH SE SBĚREM PUBLIKAČNÍ ČINNOSTI V THOMAYEROVĚ NEMOCNICI

### 7.1 Problematika současného sběru dat do RIV

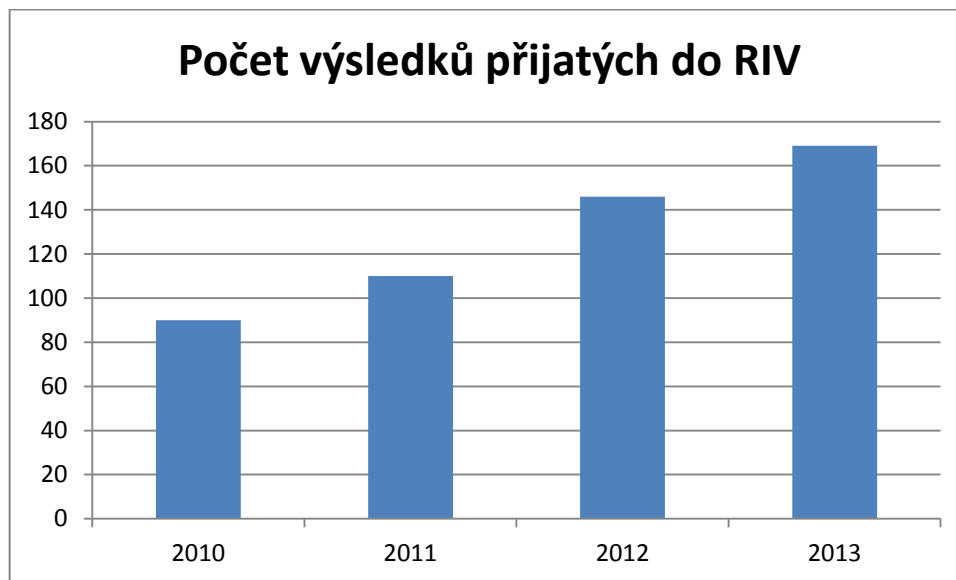
V Thomayerově nemocnici probíhá sběr dat do RIV nárazově vždy v období po uplynutém roce, tedy výsledky z roku 2014 se sbírají v prvních měsících roku 2015. Jelikož v organizaci neexistuje informační knihovnický systém, do kterého by publikující své výsledky zadávali a který by zároveň tyto data vyexportoval, koordinátor vyzývá publikující e-mailovou formou k předání publikačních výsledků a následně tyto výsledky sumarizuje a zadává pomocí aplikace Vklap do RIV do stanoveného data ve finálním souboru poskytovateli. V dřívějších letech se rozesílalo několik finálních souborů dle poskytovatele (např. Akademie věd, ministerstva), v posledních letech se vytváří jeden souhrnný soubor adresovaný Ministerstvu zdravotnictví.

Tento způsob jednorázového sběru dat však zatěžuje jak samotné publikující, tak rovněž koordinátorku, která je zodpovědná za sběr a odevzdání dat. Koordinátorka se v tomto případě ocitá ve všech rolích uvedených v kapitole 6.4.1.

Způsob sběru by víceméně odpovídal doporučenému způsobu ručního zadávání výsledků, jaký je doporučen příručkou aplikace Vklap, pokud by se jednalo pouze o několik jednotlivých výsledcích publikační činnosti v řádu jednotek. Nejednalo by se tak o přílišný problém, jelikož aplikace Vklap je dle zkušeností koordinátorky poměrně uživatelsky přívětivá a práce s ní nečiní problémy.

Nicméně již v této fázi sběru se objevuje první problém, který je v rozporu s možnostmi aplikace. Ruční zadávání jednotlivých výsledků je vzhledem k počtu (viz obrázek 7) sbíraných dat velmi nevhodné, protože vyžaduje vysokou časovou náročnost zadávání pro koordinátorku. Pokud bychom tuto časovou náročnost pro koordinátorku přehlíželi, jednalo by se o tak zásadní problém, jelikož pokud má koordinátorka veškeré vyžadované údaje pro zadání do RIV, může je pomocí aplikace sama zadat. Avšak objevuje se hlavní problém, a tím je neúplnost údajů, které mají jednotliví tvůrci předat. Ačkoli koordinátorka po urgencích obdrží výsledky od tvůrců, velká část těchto dat je neúplných a pro zadání do RIV nedostačující. To následně způsobí další časové zpoždění a náročnost v zadávání, kdy koordinátorka nemůže dané výsledky zadat, protože k nim nemá vyžadované podklady. Musí je tak od tvůrců dále vymáhat. Pokud tvůrci neprojeví snahu doplnit další údaje,

snaží se koordinátorka vyhledat potřebné údaje ve veřejných databázích, jako je WoS, Scopus, Medvik, SCI, ERIH, PubMed a další. Musí tak provádět neustálou korekci údajů na základě dodaných dat.



Obrázek 7: Počet přijatých výsledků do RIV (vlastní zpr., RIV © 2015)

Úplnost a kontrola předaných údajů by mohla být jednoduše vyřešena pomocí aplikace Vklap, která tyto kontrolní mechanismy obsahuje. Způsob sběru dat při vyšším počtu řešitelů totiž aplikace řeší samostatným vkládáním výsledků od řešitelů. Tento způsob sběru odpovídá obrázku 6 v kapitole 6.5, kde prvním článkem využívající aplikaci není koordinátor, ale právě řešitel. Jednou ze základních úloh aplikace je právě situace, kdy po vyzvání koordinátorem řešitel vyplní data o svých výsledcích a vytvoří tak dílčí soubor. Aplikace, jak již bylo zmíněno, je uživatelsky přívětivá. Po přihlášení může tvůrce přidávat své údaje o výsledcích a následně se uloží do příslušného adresáře. Pokud některý z údajů není vyplněn, je na něj upozorněn. Editaci souboru lze libovolně přerušit, soubor uložit, Vklap ukončit a v editaci pokračovat později. Program tvůrce navrhuje, které položky je třeba vyplnit a které je třeba uvést do souladu s již vyplněnými údaji. Při použití tlačítka Kontrola dojde ke kontrole formální správnosti v souboru. Pokud se v datech objeví formální nedostatky, je zadavatel upozorněn zvýrazněním. Tyto nedostatky je pak nutné opravit. Jakmile jsou vyplněny všechny potřebné údaje, lze jednoduše dílčí soubor odeslat koordinátorovi, který tento soubor zařadí do souhrnného (finálního) souboru předkladateli. Nicméně tento způsob zadávání není v nemocnici využíván, ačkoli by výrazně ulehčil práci koordinátorky, která by se následně mohla soustředit na správnou formu a odeslání finálního souboru. Značným nedostatkem aplikace je však fakt, že se otevírá vždy až po konci kalendářního

roku. Data tak lze vkládat pouze jednorázově po vyzvání koordinátorem. Průběžný sběr tak není možný a neřeší tak časovou náročnost jednorázového sběru.

Tyto problémy se týkají samotného procesu sběru dat. Zřejmě nejhorším případem je situace, kdy tvůrci své výsledky koordinátorce nepředají vůbec a ani nijak neoznámí. Koordinátorka tak nemá žádné vodítko, které by ji mohlo nasměrovat, aby mohla zadat výsledek tvůrce patřící pod nemocnici. Nedostatečné odevzdání údajů či vůbec neoznámení údajů výsledků vedoucí k neodeslání k poskytovateli vede přitom k navazujícím problémům. Jak vyplývá z kapitoly 3.3, na základě výsledků RIV a jejich ohodnocení dochází k přidělení institucionální podpory. Organizace tak na základě vysokého hodnocení může získat či si udržet finanční prostředky, které se využívají pro další rozvoj výzkumu a vývoje. Odevzdávání výsledků tak pozitivně ovlivňuje hodnocení nemocnice, která při dosažení institucionální podpory, jak je definováno v kapitole 3.3.1., získává možnost rozvíjet své aktivity ve výzkumné sféře a její jednotliví pracovníci tak získávají prostředky a zázemí pro rozvoj svých výzkumných záměrů. Získání podpory na základě hodnocení z RIV je tak značně přínosné pro všechny zúčastněné. Je však otázkou, zda si tuto spojitost lékařští a vědečtí pracovníci nemocnice uvědomují.

## 7.2 Příklady dodaných dat

V následujících řádcích je zaměřeno na ukázky dodaných dat, která jsou doslovně přepsána v autentické formě, jak je obdržela koordinátorka e-mailovou formou. Pro srovnání jsou všechny příklady stejného druhu výsledku, tedy článku v odborném periodiku.

### **Příklad 1: Správně dodané údaje**

*Turek P., Masopust J.: Činnost transfuzní služby v České republice v období 1989-2013, Transfuze a hematologie dnes 20 (4), 2014, 125-135, ISSN 1213-5763*

*anotace: přehled odběrů krve a jejich složek, výroby transfuzních přípravků a plazmy pro průmyslové zpracování a epidemiologické údaje o dárcích krve v ČR 1989-2013*

*annotation: analysis of blood transfusion service in the Czech republic in period 1989-2013 (collections, blood products, epidemiology) is presented*

*angl.: Activities of blood transfusion service in the Czech republic in period 1989-2013*

*key words: transfusion service, Czech republic, blood collection, blood donor epidemiology, blood products, a plasma for fractionation*



Pokud se zaměříme na potřebné údaje, které koordinátorka potřebuje pro zadání do RIV, lze takto dodané údaje vyhodnotit jako správně dodané. Z takovéto dodávky může koordinátorka vyčíst většinu potřebných údajů, které následně vloží do aplikace. Prvně se je nutné rozhodnout, zda tento údaj do RIV vůbec patří, či ne. Pro prvotní orientaci nechybí název periodika - Transfuze a hematologie dnes. Podle tohoto názvu je třeba vyhledat, zda se jedná o odborný časopis. Po zadání ve vyhledávači v databázi Web of Science nebo na ni napojenou Journal Citation Reports nebyly nalezeny žádné záznamy. Nejedná se tak o článek Jimp v impaktovaném časopise. Je tak třeba ověřit periodikum v dalších hodnocených databázích. V databázi ERIH se taktéž nenalézá žádný záznam, nejedná se tak ani o článek Jneimp. V databázi Scopus již nalézáme záznam o daném periodiku, jedná se tak o recenzovaný časopis, což následně potvrzuje i jeho zařazení do poslední možné zkoumané databáze, a to seznam recenzovaných neimpaktovaných periodik vydávaných v České republice platný pro rok 2015 vydaným RVVI. Článek tak můžeme zařadit do skupiny Jrec. Dle tohoto již s jistotou víme, že článek do RIV patří. Lze tak začít vyplňovat povinné údaje. Mimo údaje, které spadají do kompetence koordinátorky, musí vyplnit za autory celý dílčí soubor, kam spadají všechny údaje uvedené v tabulce 1 v pořadí, v jakém jsou vyplňovány v aplikaci Vklap.

*Tabulka 1: Údaje pro zapsání do RIV - dílčí část (vlastní zpr. dle IS VaVaI, © 2015)*

<b>1. Hlavní údaje</b>	<b>3. Klasifikace výsledku</b>
R12: Důvěrnost údajů	R04: Kód oboru výsledku
R09: Rok uplatnění	R13: Klíčová slova anglicky
R05: Druh výsledku	
R07: Jazyk výsledku	<b>4. Návaznosti výsledku</b>
R08: Název anglicky	N01: Typ zdroje financování
R06: Název v původním jazyce	
R46: Anotace anglicky	
R42: Anotace v původním jazyce	<b>5. Specifické údaje výsledku</b>
	R14: ISSN periodika
<b>2. Tvůrci výsledku</b>	R16: Název periodika
R10: Celkový počet tvůrců	R17: Stát vydavatele periodika
R11: Počet domácích tvůrců	R18: Svazek periodika
A02: Jméno	R19: Číslo periodika
A03: Příjmení	R21: Počet stran výsledku
A04: Domácí tvůrce	R20: Rozsah stran článku od - do

Jak je z tabulky 1 patrné, údajů je poměrně velké množství. V tomto případě dodané údaje od tvůrce obsahují téměř vše, co je nutné kromě R12, R04, N01, a proto stačí jednotlivé údaje postupně doplňovat. Koordinátorka tak nemá se zapisováním těchto údajů problém a pokud by údaje obdržela každý rok v takovéto formě, nebyl by to pro ni, kromě časové náročnosti, problém. Avšak takovou dodávku nedostává od tvůrců běžně, jak zobrazuje příklad 2.

### **Příklad 2: Dodávka s částečně chybějícími údaji**

*Janota J., Šebková S., Višňovská M., Kudláčková J., Hamplová D., Zach J.: Hand hygiene with alcohol hand rub and gloves reduces the incidence of late onset sepsis in preterm neonates. Acta Paediatr. 2014 Oct., 103 (10:1053-6, doi: 10.1111/apa.12731. Epub 2014 Jul 29. ISSN: 1651-2227*

Zde se jedná o článek o více domácích autorech. Jedná se o článek, který při prvotním hodnocení, zda se jedná o článek zařaditelný do RIV, nalezneme v databázi Web of Science. Jedná se tak o vysoce ceněný článek, jelikož se nachází v impaktovaném časopise, který je při následném hodnocení výsledků považován za nejceněnější. Impakt faktor v tomto případě dosahuje dle Journal Citation Reports výše 1,842 v roce 2013. Samotná publikace je tedy vysoce ceněna, avšak způsob jejího odevzdání koordinátorce tak ocenit nelze. Ačkoli dodání obsahuje základní údaje, ve srovnání s předchozím příkladem chybí některé, které jsou pro odevzdání nutné. Jedná se zejména o chybějící abstrakt R46, klíčová slova R13 či údaje k periodiku R17, R21. Zde je však výhodou, že se jedná o impaktovaný článek, protože chybějící údaje může koordinátorka nalézt v databázi WoS, kde lze nalézt údaje k článku, a v databázi JSC, ze které lze doplnit údaje k časopisu Acta Paediatrica. Postup doplňování údajů je stejný jako v předchozím příkladě, navíc je však nutné doplnit DOI výsledku (R87), který identifikuje výsledek umístěný na internetu, a WoS Accession Number výsledku z databáze WoS (R67). Dodané údaje nejsou sice kompletní, ale vzhledem ke kvalitě článku, jsou údaje lehce dohledatelné v databázi. Horší situace nastává v příkladu 3 právě kvůli horší dohledatelnosti.

### **Příklad 3: Dodávka s chybějícími údaji**

*Recenzovaný neimpaktovaný časopis*

*Hynek M., Smetanová D., Stejskal D., Zvárová J.: The efficacy of real-time nuchal translucency quality review using exponentially weighted moving average chart. Intern J Biomed Healthcare, 2014, 2: 9 - 12*

Pokud se zaměříme na údaje, které jsou potřebné k zadání do RIV, chybí jich zde velká část. Chybí údaje o periodiku R14, R17, R21, R20, anotace anglicky R46, klíčová slova R13 atd. Pro koordinátorku tedy nevhodné. Jelikož se jedná dle o neimpaktovaný časopis, problém nastává při identifikaci, jelikož je zde uveden neúplný název časopisu a vzhledem k neuvedenému ISSN je třeba jej identifikovat. Při hledání celého názvu pomocí google je nejasné, o jaký časopis se jedná, protože časopisů s podobným názvem je celá řada. Při hledání podle názvu článku se lze po delším hledání dopátrat, že se jedná o časopis International Journal on Biomedicine and Healthcare. Při ověřování není nalezen záznam v JCR, Scopus ani databázi ERIH. Je tak nutné nahlédnout do seznamu recenzovaných periodik RVVI, kam časopis taktéž nepatří. Jedná se tak o článek, který se do RIV vůbec nevkládá a v případě vložení získává nulové ohodnocení. Dodávka obsahovala jak neúplné údaje, které způsobí zdržení při jejich vyhledávání, tak výsledek nespadaající do hodnocení dle metodiky.

#### **Příklad 4: Dodávka s chybějícími údaji**

*publikace v recenzovaném časopise Geriatrie a gerontologie: Tinnitus - často opomíjený problém, autoři Chrbolka P., Paluch Z., Alušík Š.*

V této dodávce chybí většina údajů pro identifikaci článku. Chybí jak údaje o periodiku, tak veškeré hlavní údaje, návaznosti a klasifikace výsledku. Časopis se sice nachází v seznamu recenzovaných časopisů, tudíž do RIV patří, avšak údaje k článku a časopisu nelze jednoduše nalézt pomocí vyhledávací databáze, tak jako tomu bylo např.: v případě 2 pomocí WoS. Je tak nutné prohledávat web a pokusit se nalézt záznamy o článku. Zde lze najít na stránkách prolekare.cz údaje a postupně je doplňovat i z jiných zdrojů. Pokud však některé údaje koordinátorka nenalezne, je nutné znovu oslovit tvůrce. Může se např.: jednat o odborná klíčová slova v angličtině či abstrakt. Avšak i po upozornění se často stává, že autor doplňující údaje nedodá. V tomto případě se jedná o typický příklad, který je zejména pro koordinátorku velmi časově náročný na vyhledávání jednotlivých údajů.

### **7.3 Stanovení hypotéz**

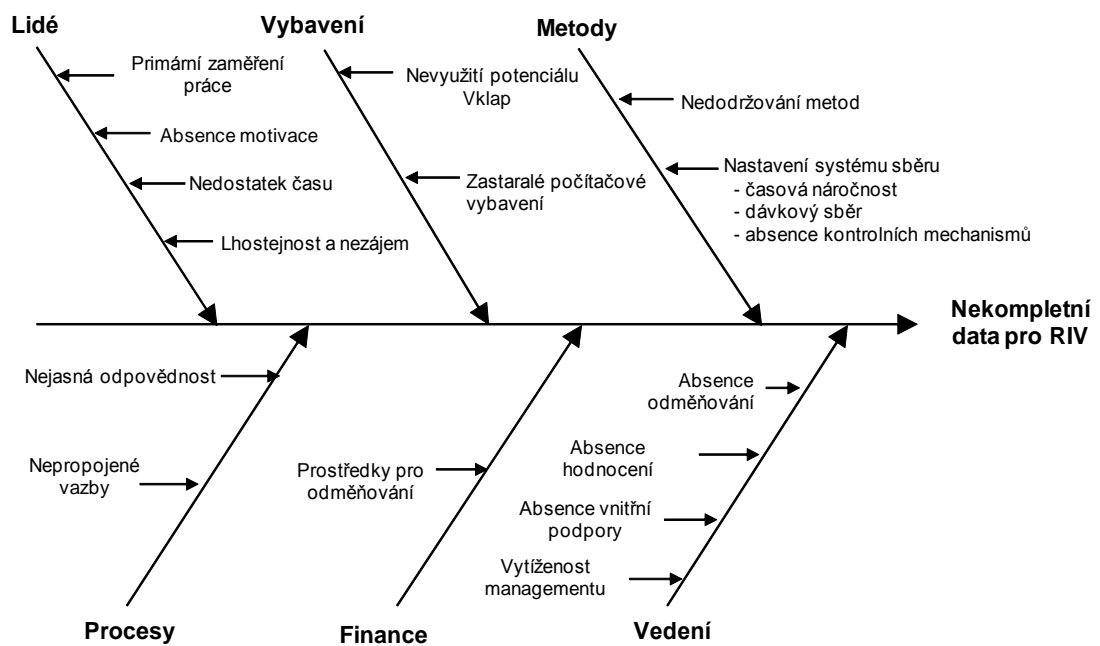
Z dostupných poznatků byly stanoveny 3 hypotézy, které při jejich ověřování pomáhají k identifikaci problému.

- Řešitelé neodevzdávají výsledky své publikační činnosti kvůli nevhodnému systému sběru dat.

- Řešitelé neodevzdávají výsledky své publikační činnosti kvůli chybějícímu stimulu.
- Řešitelé jsou k odevzdávání výsledků své publikační činnosti celkově lhostejní a bez zájmu.

## 7.4 Ishikawa diagram

Ishikawa diagram nazývaný též diagram příčin a následků či diagram rybí kosti, je jednoduchá analytická technika pro zobrazení a analýzu příčin a následků. Princip diagramu Ishikawa vychází z jednoduché kauzality - každý následek (problém) má svou příčinu nebo kombinaci příčin. Jeho cílem je tedy analýza a určení nejpravděpodobnější příčiny řešeného problému. Vzhledem ke své univerzálnosti nachází Ishikawa diagram uplatnění při hledání příčin nekvality, ale také v oblasti rizik či řešení problémů. Často je používán při týmových technikách hledání řešení, jako je například brainstorming. Při řešení problému se v diskusi nebo pomocí jiné analytické techniky systematicky hledají jeho možné příčiny a znázorňují se formou rybí kostry. (Managementmania, © 2013) Při hledání možných příčin byl použit brainstorming na oddělení pro vědu a výzkum, přičemž hlavním úkolem byla formou vytvoření jednotlivých názorů a jejich potvrzení či odmítnutí nalézt několik pravděpodobných příčin, které by mohly způsobovat daný problém. Souhrn možných příčin vyplývajících z brainstormingu je názorně zobrazen na obrázku 8. Do jednotlivých kategorií jsou postupně zařazeny rovněž výsledky z dotazníkového šetření mezi publikujícími lékaři. Tyto výsledky slouží buď jako podpora získaných poznatků nebo naopak slouží k jejich vyvrácení.



Obrázek 8: Ishikawa diagram (vlastní zpracování)

### 7.4.1 Kategorie Lidé

V kategorii lidé byly definovány tyto hlavní příčiny. První příčinou způsobující problém je vůbec zaměření práce pracovníků. Náplní lékařských pracovníků je zejména léčit své pacienty, kteří přicházejí do nemocnice. Publikační činnost je tak až vedlejší a zejména dobrovolnou činností, ačkoli vědecké zkoumání přispívá k rozvoji vlastní specializace. Navíc oproti fakultním nemocnicím či čistě výzkumným organizacím nemají lékaři platy vázané na jejich publikační činnost. Chybí tak určitá vnější povinnost.

#### 7.4.1.1 Motivace k publikační činnosti

Nicméně publikační činnost vychází z vnitřních motivů odpovídajících teoretické kapitole 1. Motivace publikovat je tak při absenci vnějšího pobídkového systému čistě vnitřní záležitostí a je výrazně individuální. Tato motivace je ovlivněna řadou vnitřních cílů, které publikující uvedli v šetření za nejdůležitější faktory ovlivňující jejich publikační tvorbu.

V návaznosti na teorie motivace lze publikační činnost propojit zejména s teoriemi zabývajícími se vnitřní motivací. Např. na Maslowově hierarchii potřeb, dobrovolná publikační činnost vychází z vnitřních potřeb, kde vrchol reprezentuje potřeba seberealizace, která je s přímo navazující potřebou kariérního rozvoje a uplatnění svých pracovních schopností, uvedena jako hlavní vnitřní motivační faktor pro publikování. Tato potřeba může být motivovaná nižšími vnitřními pohnutkami např. v podobě uznání svého okolí, zvýšení respektu,

pocitu úspěšnosti, společenské prestiže či odpovědnosti. V návaznosti na Herzbergovu teorii potřeb lze jako satisfaktor označit zmíněný úspěch, uznání, osobní rozvoj či možnost uplatňování svých pracovních možností. Pokud jsou tyto motivátory pozitivně naladěny, odráží se pozitivně v publikační činnosti. Naopak za dissatisfaktory, jejichž nepříznivý vliv či nedostatek vyvolává nespokojenost, zde lze označit absenci odměny, ohodnocení a podpory od organizace.

V teorii kompetence lze pozorovat jako vnitřní faktor motivace publikovat prokázat vlastní profesionální způsobilost a získat průkazem kompetence přiměřený obdiv. V teorii X a Y publikující lékaři reprezentují představitele typu Y, které lze charakterizovat jako aktivní a vynalézavé, protože předpokládají, že tato činnost je pro ně přirozená.

První příčina se zabývala samotnou motivací k publikační činnosti vůbec. Vyplývá z ní, že je složité a téměř nemožné lékaře, pro které není publikační činnost hlavní náplní práce a ani není zohledněna v jejich pracovním úvazku a následném ohodnocení, "nutit" k publikační činnosti, jelikož se jedná o práci "navíc". Je tak na vlastním rozhodnutí a zejména zájmu daného lékaře, zda se bude věnovat publikační činnosti či ne. Avšak druhou skupinou, na kterou je práce zaměřena, je skupina lékařů výzkumem a následnou publikační činností se zabývajících. Zde vzniká otázka, proč dochází k odevzdávání jejich výsledků v nesprávné podobě. Tato příčina je propojena i s dalšími kategoriemi příčin popsány níže. Zde se zaměříme na 2 příčiny vycházející z dotazníkové šetření. Tou je zejména nedostatek času a nezáměr k odevzdání jeho publikační činnosti z důvodu absence vnitřní motivace. Při časovém vytížení lékaře z hlediska zaměření jeho práce v součtu s jeho výzkumnou činností nezbývá dostatek času na zkoumání údajů, které má koordinátorce zaslat, kdy lékař chápe toto odeslání za nekompenzovanou nadstavbu jeho činnosti, tedy další práci administrativní práci navíc. S tímto se úzce váže jeho nezáměr k odevzdání. Jeho potřeba k výzkumné činnosti je uspokojena publikováním jeho výsledku v odborném časopise, studii či knize. Tyto výsledky se následně objevují ve vědeckých knihovních databázích, které mu zajišťují publicitu pro širší veřejnost. Sběr dat do RIV v nemocnici tak nemá pro lékaře přílišný význam a sběr v organizaci tak může být chápán jako vyžadovaná nadstavba jeho publikační činnosti, která však nenese pro daného jednotlivce konkrétní přínos, jelikož potřeba publikování již byla uspokojena. Publikující tak necítí vzájemný vztah mezi odevzdáním svých výsledků organizaci a osobním přínosem. Dalším faktorem u některých publikujících se zdá být nedostatečný pocit jejich sounáležitosti s organizací ve spojení jejich publikačního přínosu s přínosem organizace. Tento faktor je částečně spojen i s ko-

munikací řešenou v další kategorii příčin. Publikující tak nevidí vztah mezi tím, že odevzdání jeho publikační činnosti přinese následné výhody pro organizaci, která tyto výhody následně redistribuje dovnitř organizace (důsledky získání institucionální podpory). Vzniká tak určitá lhostejnost k odevzdání výsledků. V rámci sběru dat je tak velmi obtížné chtít po lékařích tvorbu dílčích souborů v aplikaci, pokud k tomu nemají v rámci současného benevolentního systému sběru motivaci.

Všechny tyto faktory pak pramení v nízkou motivaci odevzdávat výsledky své publikační práce. V situaci, kdy lékaři publikují z vlastní vnitřní motivace, avšak tyto výsledky řádně neodevzdávají, je vhodné nastavit vnější pobídky, na které mohou více či méně reagovat. Tyto vnější pobídky jsou tvořeny odměnou za odevzdání jejich výsledku, kdy odevzdání jako nástavba bude odměněna. Právě chybějící vnější pobídka a odměna za publikační činnost je druhým nejčastěji uváděným faktorem, která snižuje zájem o publikační aktivitu. K této problematice je uvedeno více v kategorii Vedení a motivační program. K dalším, vzhledem k jejich četnosti již spíše individuálním negativně ovlivňujícím vlivům, patří rutinní zaměření práce, špatné osobní vlohy k publikační činnosti či celkové zaměření činnosti práce, které není zaměřeno na publikační činnost.

K vnějším faktorům ovlivňující motivaci patří vnější povinnost publikovat. Zejména primární či přednostové klinik mají tuto povinnost danou, avšak ta v mnoha případech příliš nefunguje. Záleží tak zejména na dané osobnosti a jejich ambicích, které se projevují u těch, kteří si chtějí sami zvýšit např. akademickou hodnost, či někdo z jejich týmu, nebo publikují v rámci získání grantu.

#### **7.4.2 Vybavení**

Do této kategorie spadají příčiny, které přispívají ke vzniku problému v rámci technického vybavení. V tomto případě byl identifikován jako hlavní problém v zastaralosti počítačového vybavení. Některé počítače jsou již dosti opotřebované a práce s nimi je vzhledem k jejich pomalé rychlosti zbytečně časově přitěžující. Např. práce koordinátorky se již při tak velké zátěži, kdy zapisuje veškerá data ručně, kvůli slabému počítačovému hardware prodlužuje a tvorbu finálních souborů tak ještě více zatěžuje. Co se týče počítačů na odděleních, dochází i k problémům v software. Jelikož se aplikace Vklap spouští v prostředí Java verze 7 nebo 8, které nejsou v neaktualizovaných počítačích nainstalovány, dochází k problémům s otevřením aplikace. Aplikace tak nemůže plnit svoji základní funkci zadávání výsledků výzkumné činnosti přímo jejich tvůrci, kteří by mohli vytvářet pomocí apli-

kace dílčí soubory tak, jak je popsáno výše v kapitole 7.1. Ačkoli způsob sběru pomocí vytváření dílčích souborů není v nemocnici zaveden a potenciál aplikace Vklap je tak nevyužit, tato skutečnost tak stejně podtrhuje současnou nemožnost tuto aplikaci ve větší míře využívat.

### 7.4.3 Metody

Tato kategorie je úzce spjata s kategorií Lidé. Zde je hlavní příčina problému definována jako nedodržování stanovených metod. Jedná se o nedodání potřebných údajů, které jsou nutné k dodání do RIV.

Do této kategorie tak lze zařadit samotný systém sběru dat, který jak je vidno z příkladů dodaných dat koordinátorce, není zcela optimální. Současný systém není optimální pro koordinátorku, avšak jak vyplynulo z dotazníkového šetření, tak ani pro samotné publikující, kteří jej ohodnotili průměrně 2 hvězdami z 5 možných, což odráží nízkou spokojenost se způsobem odevzdávání dat. Za nejčastější slabiny systému je jeho časová náročnost a náročnost dodání všech vyžadovaných údajů, což je jeden z důvodů, proč jsou data od tvůrců nekompletní. Z šetření je patrné, že publikující neradi nesou odpovědnost za odesílání dat a tato činnost je zatěžuje a uvítali by zejména zpracování odesílaných dat na jinou osobu, aby byla ulehčena práce autorů se zadáváním, jelikož se jedná o administrativní činnost. V nemocnici není nastaven žádný kontrolní systém, který by ulehčoval práci koordinátorky, tak samotným publikujícím. Částečně je to způsobeno i personálním zabezpečením. Činnost publikujících není knihovnický zaznamenávána, nelze tak zajistit zpracovávání údajů osob přenášet na jiné osoby. Koordinátorka odpovědná za sběr do RIV, má úvazek za tuto činnost ve výši 0,2, který však neodráží časovou náročnost sběru. Problémem je i samotný čas sběru, který je jednorázový, data nejsou sbírány průběžně. To je však i částečně způsobeno povahou dávkového sběru dat do RIV v aplikaci Vklap, která je vždy otevřena až po uplynutí kalendářního roku, tedy od měsíce ledna nového roku, kdy začíná sběr za uplynulý rok.

### 7.4.4 Procesy

Do této kategorie je zařazena komunikace, ačkoli její váha jako příčiny problému je velmi nízká, a to pouze u některých jedinců. Jedná se spíše o ověření, zda problém neleží právě v komunikaci. Publikující jsou obeznámeni o předávání své výsledky každoročním oznámením z vedení nemocnice, zároveň je tato skutečnost zakotvena v interních směrnících.



Jedná se tak o povinnost, kterou lze kvalifikovat jako vnější faktor motivace. Dále je tato povinnost sdělována neustálou komunikací od koordinátorky, která s odděleními komunikuje telefonicky a e-mailovou cestou, kdy jim tuto povinnost připomíná a zároveň je v případě nedostatečně vyplněných údajů (viz příklady výše) upozorňuje na nedostatky. Tuto skutečnost reflektuje i výsledek šetření, kde všichni respondenti odpověděli kladně na otázku, zda znají svou povinnost odevzdávat výsledky své publikační činnosti. Tedy možnost, že by publikující vůbec neodevzdávali své výsledky z důvodu neznalosti ze špatné komunikace, lze zamítnout. V otázce zda publikující znají údaje (formát), které jsou nutné odevzdat, všichni odpověděli kladně. Avšak čtvrtina těchto respondentů uvedlo, že si není úplně jistá, co vše mají doplnit. Nicméně tato odpověď naráží na fakt, že se kdykoli mohou zeptat koordinátorky, která na případné chybějící údaje upozorňuje. Problém v komunikaci je tak spíše způsoben na straně publikujících (viz kategorie Lidé) a jejich nezájmem. Tento nezájem je spojen s faktem, že za tuto činnost nejsou nijak odměňováni (viz kapitola Vedení).

Do kategorie však může spadat nejasná zodpovědnost za odeslané výsledky. Odpovědnost za finální dodávku do dat do RIV nese koordinátorka, nicméně odpovědnost za dílčí soubory je částečně neznámá. Nesou ji samotní publikující, výsledky jsou často odesílány za celé oddělení, avšak za nesprávně dodané údaje, které musí následně koordinátorka pracně vyhledávat, prakticky nenese nikdo zodpovědnost a není nijak "trestán".

V systému tak nejsou propojené vazby mezi tvůrcem publikace, odesílatelem výsledků za oddělení a koordinátorem jakožto příjemcem dat od publikujících. Přitom výhod, které plynou z dobrého ohodnocení organizace z RIV, si je vědomo téměř 90% respondentů a většina z nich tyto výhody vítá, jak vyplynulo z šetření. Publikujícím tak chybí pocit odpovědnosti za své výsledky pro organizaci.

#### **7.4.5 Finance**

Kategorie opět úzce spojená s jinou kategorií, tentokrát s Vedením. Nedostatečně vytvořený systém hodnocení a odměňování je způsoben nedostatkem finančních prostředků na jeho vytvoření. Jak lze vyvodit z kapitoly 5.1 o ekonomických ukazatelích, ekonomické vedení nemocnice se neustále potýká s problematikou neustálého hledání úspor a snižování nákladů, snížených příspěvků pro chod nemocnice a od toho navazujícím možnostech získávání finančních prostředků. Základním úkolem pro nemocnici je zabezpečit odměňování za primární činnost lékařů, tedy odměny za léčbu pacientů. V napjatém rozpočtu se tak

velmi těžko hledají prostředky na odměňování za vedlejší činnost, jakou je právě publikační činnost. Nedostatek financí tak způsobuje absenci systému odměňování, která zase způsobuje nízkou stimulaci publikujících pro odevzdání svých výsledků, jelikož za tuto činnost nedostávají žádnou odměnu. Z šetření vyplynulo, téměř 90% respondentů se domnívá, že nastavení systémů odměňování za publikační aktivitu zvýší o publikování zájem. Lze tak očekávat výraznější zlepšení v odevzdávání svých výsledků, jelikož tyto výsledky budou navázány na odměnu. V návaznosti na nové získání institucionální podpory za výsledky z posledních 3 let ve výši 1,6 milionu Kč se vedení rozhodlo nalézt prostředky na odměňování za publikační aktivitu v následujících letech.

#### 7.4.6 Vedení

Otázka chybějícího motivačního systému je i otázkou vedení, které tento systém nemá vytvořený. Chybějící motivační systém přispívá ke snížení motivace k publikační aktivitě a následně i ke lhostejnosti odevzdávat správně své výsledky. Z šetření vyplynulo, že téměř 60% respondentů považuje absenci vnějších pobídek a odměny za faktor vedoucí k nízké publikační aktivitě. Na výkon tak není vázána žádná odměna, pokud vezmeme v potaz taktéž fakt, že publikační aktivita je aktivita nad rámec primární činnosti, logickým vyústěním je pak zmíněná lhostejnost dotčených. S absencí motivačního systému je spojena i absence hodnocení publikační činnosti. Publikující nezískává zpětnou vazbu v rámci odměny, ale ani v rámci pracovního hodnocení zaměstnance, kde není publikační činnost hodnocena. Neexistuje tak ohodnocení od organizace ani v rámci určité pochvaly. Následně tak dochází ke střetu, kdy nelze vytvořit nastavení postihu za špatné odevzdávání výsledků publikační činnosti. Trest za neplnění v případě, kdy není nastavena odměna za plnění, působí příliš imperativním způsobem. Nastavení hodnotících kritérií je však otázkou řízení, proto tato příčina patří do kategorie Vedení. Záležitostí vedení je taktéž vytváření pocitu sounáležitosti s organizací, v tomto případě spojení výsledků publikační činnosti jednotlivců s výhodami pramenícími z jejich hodnocení pro nemocnici - získání institucionální podpory. Dle šetření chybí zaměstnancům mimo zmíněné ohodnocení a odměňování zejména vnitřní podpora, která by umožnila zaměstnance motivovat, či eventuálně pokrýt s výzkumem spojené náklady. Situaci vyjadřují názory dvou nejvíce publikujících kapacit (jména jsou v rámci příslibu anonymity utajena), kteří popisují současnou situaci takto:

*"Přesto že publikuji hodně v recenzovaných a impaktovaných časopisech a mám i vlastní monografie nebo kapitoly v monografiích a učebnicích, v TN jsem se dosud nesetkal s žádným ohodnocením natož pak odměnou. Vypadá to, že je to této organizaci zcela jedno. To je zásadní rozdíl od mého druhého zaměstnavatele, který si takovéto činnosti váží a adekvátně ji ohodnotí."*

*"V současnosti situace od publikační činnosti spíše prakticky odrazuje a výrazně demotivuje: nulová podpora (jazykové korektury, grafické a ostatní služby přes "soutěže" nekompetentních firem, minimální přístup k fulltextům odborných článků), vyžadování vyplňování RIV, nulové ohodnocení a odměňování."*

Důvodem, proč tyto problémy management dosud nedokázal řešit, může být i jeho určitá přetíženost, kdy vzhledem k jeho vytíženosti nemá dostatek času zabývat se těmito otázkami, které nejsou primární provozní záležitostí. Tyto chyby se tak následně promítají v selhání motivace zaměstnanců a odpovídají teoretickým východiskům v kapitole 1.7.2.

## 7.5 Vyhodnocení hypotéz

Z šetření a Ishikawova diagramu při identifikaci příčin problému lze vyhodnotit stanovené hypotézy.

- 1.) Řešitelé neodevzdávají výsledky své publikační činnosti kvůli nevhodnému systému sběru dat.

Tato hypotéza se potvrdila. Respondenti současný způsob sběru dat nepovažují za vhodný, stejně jako koordinátorka. Jako hlavní problém se ukázala časová náročnost a neochota se zabývat vyplňováním potřebných údajů, respondenti považují za nejlepší způsob přenesení jejich odpovědnosti za odeslané výsledky na jinou osobu. Na druhou stranu si však část respondentů neuvědomuje skutečnost, že některé údaje jsou velmi těžko dohledatelné bez jejich přičinění, a také dosavadní výhody současného systému, kdy v podstatě k přenesení odpovědnosti již dochází, protože špatně dodané údaje musí koordinátorka sama vyhledávat.

- 2.) Řešitelé neodevzdávají výsledky své publikační činnosti kvůli chybějícímu stimulu.

Tato hypotéza se plně potvrdila. Absence jakéhokoli motivačního programu, ohodnocení a odměn má důsledky na sníženou motivaci k odevzdávání výsledků. Jelikož nejsou stanoveny pravidla za výkon, publikující necítí zpětnou vazbu od organizace za své publikační výsledky, tedy navázání výkonu na odměnu..

- 3.) Řešitelé jsou k odevzdávání výsledků své publikační činnosti celkově lhostejní a bez zájmu.

Jedná se o hypotézu související s předchozí. Ačkoli samotná publikační činnost vychází spíše z vnitřních motivačních faktorů, samotné odevzdávání je, jako činnost chápaná navíc, navázána na odměnu, která není stanovena, proto její absence sehrává svou roli. Publikujícíci ovšem o nutnosti odevzdávat výsledky ve všech případech vědí a kromě menší části z nich znají veškeré náležitosti k odevzdání, avšak jen velmi malá část tak správně činí. Pokud abstrahujeme od časového požadavku na odeslání údajů, je hlavním důvodem špatného odevzdávání zejména ze všech dalších faktorů plynoucí nezájem ze strany publikujících. Hypotézu tak lze vyhodnotit jako potvrzenou.

## **7.6 Komparace systému sběru a odměňování za publikační činnost ve vybraných nemocnicích**

Předchozí kapitoly se zabývaly identifikací problému a jeho příčin v procesu sběru dat do RIV. Pro vyhodnocení celkového stavu je však vhodné situaci srovnat s fungováním systému sběru dat a odměňování v ostatních nemocnicích. Zjišťování bylo provedeno ve formě oslovení osob odpovědných za sběr dat a následné diskuse. Cílem zjišťování bylo zjistit zejména fungování procesu sběru dat, zajištění motivace odevzdávání a odměňování za publikační činnost v dané organizaci. Tyto cíle zároveň slouží jako kritéria při srovnání. Následně tyto informace zpracovat, porovnat jednotlivé výhody a nevýhody s TN a případně vybrat některé poznatky pro inspiraci při vytváření projektu v TN. Takto byly sesbírány poznatky z pražských nemocnic Na Homolce, Na Bulovce, Všeobecné fakultní nemocnice a Fakultní nemocnice v Plzni.

### **7.6.1 Situace v nemocnici Na Homolce**

Základem pro sběr dat je program vytvořený na klíč na žádost nemocnice před 10 lety u externí firmy Janiga Labs, která se zabývá vývojem software pro oblast zdravotnictví. Samotný sběr probíhá průběžně během roku přes webové rozhraní v intranetu nemocnice, kam tvůrce publikační činnosti zadá údaje do formuláře a jednoduše odešle do lékařské knihovny nemocnice, kde údaje zpracuje odpovědný koordinátor, který údaje zkontroluje, případně opraví a archivuje. Kontrola údajů pomocí databází (WoS) není v programu nastavena, nejedná se totiž o závažné chyby v odevzdání. Následně koordinátor pak v čase

povinnosti odeslání do RIV veškerá data z programu vyexportuje a odešle poskytovateli v požadovaném formátu.

Dle slov odpovědného vedoucího za tuto činnost je však program již zastaralý, projevují se občasné problémy se strukturou a nastavením, přesto je však vhodnou pomůckou při sběru dat. Údržba programu je prováděna stejnou firmou za odpovídající cenu.

Motivace publikujících k odevzdání (mimo vnitřních faktorů) je tvořena povinností v podobě závazné směrnice v nemocnici a odměňováním. To probíhá formou peněžních odměn na konci roku. Odměna je nastavena dle vzorce v programu, který vyhodnocuje, které publikace hodnotit a následně přidělí publikujícím body podle toho, na kolikáté autorské pozici je tvůrce zapsán. Následně je část částky pro odměňování rozdělena pro všechny a část pro nejlepší tvůrce.

Rozdíl proti TN je v mnoha oblastech. V procesu sběru je to existence určeného programu sběru, možnost průběžného sběru, připravené formuláře pro publikující, jednoduché odeslání koordinátorovi přes intranet, jednoduchá kontrola údajů a export dat k poskytovateli. Odměňování je nastaveno pomocí programu, tudíž publikující získávají motivaci a mají přímou vazbu na svůj výsledek.

### **7.6.2 Situace v nemocnici Na Bulovce**

Sběr údajů o publikační činnosti má na starosti středisko vědeckých informací v knihovně nemocnice. Narozdíl od předchozího příkladu však nemá speciální program určený pro sběr údajů. Sběr začíná odesláním upozornění přes intranet po konci kalendářního roku a tvůrci mají povinnost odeslat své výsledky do 15. února nového roku. Tvůrci mají předpřipravené formuláře na stránkách knihovny dle druhu výsledku (kniha, kapitola, článek apod.), který po vyplnění potřebných údajů zašlou e-mailem koordinátorovi. Ten zkontroluje jejich správnost a formulář v případě nedostatků tvůrci vrátí na doplnění nebo v případě správnosti jej zapíše do aplikace Vklap a následně odešle ve finálním souboru. Kontrola z ostatních databází neprobíhá.

Nemocnice se v minulých letech potýkala s hrozbou ztráty institucionální podpory vzhledem k nízkému počtu odeslaných výsledků. V té době vyšel závazný pokyn paní ředitelky a došlo k náhlému výraznému zlepšení, zejména však z důvodu zpětných zápisů z minulých let. Poté se počet výsledků ustálil na standardní hodnotě. Motivace je tak utvářena stejně jako v předchozím případě závaznou směrnicí, neodevzdání výsledků je zde trestáno

napomenutím a případným finančním postihem. Autoři nedostávají odměnu za publikační činnost, odměňování probíhá příspěvkem na výzkumnou činnost pro nejlepší týmy.

Rozdíl ve srovnání s TN spočívá v připravených formulářích, jednotliví publikující tak mají jasně definované údaje, které mají odesílat. Jinak je systém podobný. Důležitou roli zde taktéž hraje koordinátor a míra zodpovědnosti publikujících i vzhledem k absenci odměňování za publikační činnost stejně jako v TN.

### **7.6.3 Situace ve Všeobecné fakultní nemocnici a Fakultní nemocnici Plzeň**

Systém sběru v obou nemocnicích je popsán v jedné kapitole, protože jejich systém se neliší. Tento systém je využíván i v dalších fakultních nemocnicích. Důvodem je právě napojení na lékařské fakulty a univerzitu, což vytváří výraznou odlišnost proti ostatním nemocnicím. Systém sběru je založen na sofistikovaném software OBD, který samotný sběr velmi ulehčuje. Program umožňuje průběžný centralizovaný sběr dat o publikační a jiné vědecké činnosti, je napojen jak na nemocniční, tak i univerzitní systém. Záznamy do aplikace vkládají jednotliví autoři či jimi pověřené osoby ve vlastní složce do předem formulovaných polí a mohou s nimi kdykoli pracovat. Citace jsou následně kontrolovány dle metodiky RVVI ČR. Aplikace navíc umožňuje import záznamů z Web of Science. Díky několikastupňovému schéma záznamu je možno provádět přehlednou kontrolu zadávaných dat a jejich schvalování, ke každému záznamu lze připojit hlášení o chybách a poslat jej zpět vkladateli k opravě. Za odeslané výsledky jsou tak zodpovědní sami tvůrci, v případě dotazů a nejasností se mohou obrátit na určeného správce. Velkou výhodou je také export dat do RIV, kterou aplikace zvládá samotná. Součástí exportu je i kontrola záznamů a načítání chyb kontrolního programu IS VaVaI pro následnou opravu.

Motivace publikovat je ve fakultní nemocnici podpořena odlišnými faktory. Publikační činnost lékařů a výzkum je zakotven v rámci jejich činnosti. V rámci úvazku mají lékaři napojení na fakultu vymezenou jeho část pro publikační činnost a jsou za ni odměňováni v rámci svého platu. Stejně jako v ostatních případech zde existuje příkaz ředitele a opatření děkana k odevzdávání výsledků své tvůrčí činnosti.

Inspirativní způsob odměňování je zaveden ve Fakultní nemocnici v Plzni, kde probíhá výplata odměn 2x - 4x do roka, narozdíl od VFN, kde se odměna vyplácí ročně na návrh vedoucího ústavu. Způsob odměňování vychází z metodiky hodnocení výsledků výzkumných organizací RVVI. Vícenásobné odměňování umožňuje program OBD díky svým kontrolním mechanismům, které dokážou vyhodnotit publikaci dle RIV. Zároveň umožňu-

je i výpočty intelektuálních podílů, za které je zodpovědný první autor a ze kterých lze vypočítat odměny pro jednotlivé autory publikace. Odměna se, podobně jako v nemocnici Na Homolce, odvíjí od výše IF daného časopisu. Je stanovena částka v rozmezí 1000 - 1500Kč za 0,1 IF. Tedy čím vyšší impact, tím vyšší odměna za publikaci. To reflektuje dominantní funkci IF při hodnocení v Metodice pro získávání bodů z RIV. Naopak publikace bez IF jsou hodnoceny fixní částkou 2000 Kč.

Jak je z uvedených faktů patrné, rozdíl ve způsobu sběru dat a odměňování v TN a fakultních nemocnicích je výrazný. Propracovaný program OBD vytváří prakticky ideální podmínky pro sběr údajů a export dat do RIV jak pro autory, tak pro samotnou organizaci. Zároveň umožňuje jednoduše vytvořit základ pro různé možnosti odměňování. Nutno však podotknout, že podmínky lékařů v TN a fakultních nemocnicích jsou v rámci podpory výzkumu ze své podstaty a zaměření rozlišné. Program OBD však výrazně usnadňuje veškeré kroky v procesu sběru dat a v rámci svých schopností odstraňuje výše definované problémy, které se objevují právě během procesu sběru v TN.

## 7.7 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních (strengths a weaknesses) a vnějších faktorů (opportunities a threats) ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru. Tabulka 2 v podstatě shrnuje poznatky z předešlých kapitol v částech silné a slabé stránky v rámci vnitřního prostředí organizace. V rámci hodnocení vnějšího prostředí je za nejdůležitější příležitost zařazeno dosažení vyšší institucionální podpory jako výsledek zvýšené tvůrčí činnosti, tedy získání vyšší částky pro podporu výzkumné činnosti. Naopak za vnější hrozbu lze považovat časté změny v metodice hodnocení výsledků, které by při současné struktuře publikací v nemocnici mohly snižovat výsledné hodnocení. Taktéž změny v zadávání a přijímání jednotlivých druhů výsledků do RIV způsobují zátěž v procesu sběru dat v nemocnici a jejich nedodržování může vést k sankcím. Možná hrozba může vyplynout i z vyšších odměn či jejich nastavením u ostatních organizací, u kterých mají lékaři TN částečné úvazky, protože by mohli vykazovat výsledky publikační činnosti pouze za tyto organizace.

Silné stránky - Strengths	Slabé stránky - Weaknesses
Publikující lékaři Kvalitní publikace s impact faktorem Odborné personální zabezpečení sběru Získání institucionální podpory za publikační výsledky	Absence motivačního systému Absence hodnocení a odměňování Nízká motivace odevzdávat výsledky publikační činnosti Časově náročný sběr dat do RIV Vysoká pracovní vytíženost
Příležitosti - Opportunities	Hrozby - Threats
Dosažení vyšší institucionální podpory Sledování trendu v odměňování v podobně zaměřených organizacích Hledání finančních zdrojů pro odměňování a podporu výzkumu	Změny v metodice hodnocení výsledků Změny v metodice zadávání údajů do RIV Nejistota finančních zdrojů Vyšší odměny za publikační činnost v jiných organizacích

Tabulka 2: SWOT analýza (vlastní zpracování)

## 7.8 Shrnutí

Úvod analytické části se zabývá zejména vymezením pravidel a fungováním zadávání dat do RIV, které je nutné pro následné pochopení základu problému. Rovněž jsou vymezeny typy dat, která do RIV patří, aby s těmito pojmy mohla správně pracovat následně projektová část. Nejpodrobnějším tématem je však analýza současného stavu. V úvodu je definován problém nefungujícího a obtížného sběru dat do RIV. Pomocí praktických příkladů je demonstrována obtížná práce koordinátorky s přijatými daty od tvůrců, kteří neplní svou povinnost odevzdávat kompletní údaje k předání do RIV. Pomocí Ishikawova diagramu je následně definováno několik příčin z oblastí, které tento problém způsobují. Jedná se nejčastěji o příčiny v metodách, u samotných publikujících a chybách ve vedení, kterému se dříve nezabývalo nastavením hodnotícího a odměňovacího systému za publikační činnost. Tuto absenci jako příčinu jejich snížené motivace a z ní vzniklý problém zároveň potvrzují i sami publikující z průzkumu mezi nimi. Jako další problém nezájmu o odevzdávání svých výsledků tvůrčí činnosti u publikujících se ukazuje pracovní vytížení a nedostatek času



vycházející z jejich hlavního pracovního zaměření, kde jejich čas není při sběru dat nijak kompenzován. Zároveň je současný systém sběru dat považován za nevhodně nastavený i přes obětavou snahu koordinátorky sběru a náročné podmínky, se kterými se musí v procesu sběru potýkat. Všechny tyto aspekty je třeba brát v úvahu ve tvorbě projektové části. V rámci SWOT analýzy se však ukázaly taktéž pozitivní stránky současné situace a možné příležitosti, kterými ji lze vylepšit. Zároveň je však třeba řešit slabé stránky a i přes těžko ovlivnitelné vnější hrozby se pokusit jim čelit. Pro zjištění stavu fungování byla využita komparace s ostatními nemocnicemi, která poskytla náhled na jiný systém řízení publikační činnosti a zároveň se může po zvážení možností v TN stát inspirací při zlepšování současné situace jak v oblasti sběru dat, tak i tvorby odměňování. Analytická část tak poskytuje základ pro část projektovou, která má cíl optimalizovat sběr dat do RIV a navrhnout systém odměňování za publikační činnost s respektováním specifických požadavků plynoucích z analytické části.

## **8 PROJEKT OPTIMALIZACE SBĚRU DAT DO RIV A MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU ZA PUBLIKAČNÍ ČINNOST**

V následujících kapitolách je zaměřeno na projektovou část, která má za cíl vytvořit podklady pro nastavení nového způsobu sběru dat a nastavení motivačního systému v odměňování, který doposud v nemocnici chybí, a který má za úkol odměnit publikující za jejich tvůrčí činnost a zároveň je motivovat odevzdávat tyto výsledky organizaci pro RIV. Absence odměňování jako vnější pobídky se ukázala jako jedna z hlavních příčin snížené motivace pro odevzdávání publikačních výsledků. Podkladem pro projekt jsou analyzované příčiny problému z předchozích kapitol. Projekt se tak snaží o potlačení či odstranění těchto příčin a proto jednotlivé návrhy musí respektovat specifické požadavky vycházející z předchozích analýz.

### **8.1 Tvorba odměňování za publikační činnost**

Vytvoření odměňování má několik základních úkolů:

- vnější stimul k tvůrčí činnosti
- zásluhová odměna
- vnější stimul k odevzdávání výsledků

Zprv by mělo odměňování fungovat jako vnější stimul k publikační činnosti, tedy jako podpůrná funkce pro zvýšenou publikační činnost. Z výsledků analýz však vyplývá, že samotná publikační činnost je výsledkem zejména vnitřní motivace a řídí se tak zejména vnitřními motivačními faktory vycházejícími z osobnostních předpokladů. Taktéž je třeba uvažovat zmíněné zaměření lékaře a jeho primární činnost, do které publikování přímo nepatří. Dále je třeba brát v úvahu teoretické poznatky o efektivitě peněžních pobídek v kapitole 2.8.8, kdy peníze nemusí přinést očekávaný přínos, protože někteří pracovníci reagují na vnější stimul méně než na vnitřní a peněžní odměna tak ztrácí motivační efekt.

Při zohlednění těchto aspektů není tak vhodné předpokládat, že nastavením odměňování za publikační činnost dojde k náhlému zvýšení výzkumné a publikační činnosti mezi lékaři nemocnice. To by znamenalo příliš idealizovaný pohled. Odměňování má tak spíše sloužit jako podpůrný faktor k přilákání zájmu o publikování, kdy má publikující předem jasnou možnost odměny za svou současnou či budoucí výzkumnou činnost. Tvůrce tak získává vyšší možnost ovlivnit svou odměnu za své výsledky práce a může dopředu očekávat, že jeho výkon mu přinese v budoucnu odměnu. S tímto přímo souvisí druhý úkol jako funkce

zásluhové odměny. Stanovení odměny za jednotlivé publikační výsledky má charakter výkonového odměňování. Odměna v tomto smyslu má sloužit jako hmatatelný způsob uznání a ocenění vynaloženého výkonu tvůrce od nemocnice. Úkolem je tak stabilizovat žádoucí pracovníky, tedy aktivně publikující. Posledním a důležitým úkolem je pozitivně motivovat tvůrce, aby odevzdávali výsledky své publikační činnosti. Cílem je, aby vznikla žádoucí aktivita, kterou je odevzdání výsledků ve správné formě. Z výsledku šetření vyplývá, že stanovení odměny bude mít na publikující pozitivní efekt. Z toho lze předpokládat zvýšený zájem o získání odměny, která je podmíněna odevzdáním výsledků, a částečného odstranění nezájmu a lhostejnosti k odevzdávání publikačních výsledků, jak vyplývalo z analýzy příčin problému. Vytvoření odměny navíc v opačném směru vytváří i určitou formu sankce, protože nesplnění požadavku na správné odevzdání způsobuje ztrátu nároku na odměnu. Je tak vytvořena jednoduchá pozitivní i negativní rovnice:

správně odevzdání výsledků = nárok na odměnu

špatně odevzdané výsledky = ztráta nároku na odměnu

Ve spojení s plánovanými změnami v systému sběru dat je cílem očekávání projektu celkové zlepšení v odevzdávání výsledků publikační činnosti.

### 8.1.1 Podmínky tvorby odměňování

Odměňování musí mimo obecné požadavky na tvorbu odměňování uvedené v kapitole 2.1 a 2.4 splňovat specifické požadavky, které vznikají v rámci podmínek nemocnice a z podstaty činnosti, za kterou bude odměna vyplácena. Tvorba odměňování by tak měla respektovat:

- metodiku hodnocení publikační činnosti vědecko-výzkumné činnosti RVVI

Tato metodika vydávaná RVVI se používá pro hodnocení a následné přidělování bodů za publikační činnost pro organizaci. Podstatou tohoto hodnocení je rozřazení jednotlivých druhů výsledků do různé výše bodových škál. Z této metodiky je při vytváření odměňování důležité zohlednit zejména fakt, že nejvyšší bodový zisk dosahují články kategorie Jimp, tedy články z databáze WoS publikované v časopisech s přiděleným impakt faktorem. Z tabulky (příloha III) je tak patrné, že zatímco článek s IF může získat až 305 bodů, článek v českém recenzovaném časopise kategorie J<sub>rec</sub> pouze 4 body. Je vhodné se této metodice přiblížit a tento fakt zohlednit. Prakticky se jedná o vytvoření zejména samostatného hodnocení pro práce publikované v impaktovaných časopisech. Výsledkem požadavku je tak

skutečnost, že nelze stanovit jednotný systém pro všechny druhy výsledků a při tvorbě odměňování pro jednotlivé druhy publikací je nutné zohlednit, aby celková výsledná částka k vyplacení za publikaci respektovala významnost mezi nimi.

- náročnost aplikace systému odměňování

Tento požadavek zohledňuje míru složitosti systému, zejména tedy míru potřebných údajů pro výpočet, administrace, míru náročnosti zavedení a následného praktického uplatnění. Systém odměňování by tak měl být jasný pro všechny zúčastněné a jeho výpočet jednoduchý. Publikující tak mohou získat přehled o výši své odměny, jasně tedy ví, za co a jakým způsobem získávají odměnu. Neměl by tedy obsahovat příliš mnoho omezení a kritérií pro specifické hodnocení. Zároveň je nutné, aby příliš nezatěžoval svou administrativou, zatěžoval by tak všechny osoby (zejména koordinátorku) podílející se na jeho správě. Systém by tak měl být jednoduše uplatnitelný a výpočet odměny časově nenáročný.

- stanovený rozpočet a možnost jeho budoucí změny

Při vytváření je nutné respektovat celkovou maximální částku 300 000 Kč přidělenou pro projekt. Z této částky je nutné ještě oddělit částku vyhrazenou pro část optimalizace sběru dat. Ačkoli se tato částka zdá poměrně vysoká, při tvorbě rozdělování mezi poměrně velkou část tvůrců se výše částky ukazuje jako omezující. Nicméně pokud uvážíme, že se jedná o první rok v rozdělování, je nutné ocenit snahu ekonomického oddělení za nalezení zdrojů pro odměňování. Navíc pokud se nástroj odměňování v budoucnosti osvědčí ve stimulaci k publikační činnosti, lze očekávat udržení či navýšení institucionální podpory v následujících letech. To by logicky mělo být podnětem pro hledání prostředků pro zvýšení odměňování za publikační činnost. Z toho důvodu je při tvorbě systému odměňování brát v úvahu fakt, že výpočet má být univerzální pro různé výše rozpočtu, aby respektoval výši poskytnutých prostředků na odměny i v následujících letech.

- interní spravedlnost

Požadavek zohledňuje přínosy jednotlivých autorů na publikaci a je ve vzájemné vazbě s prvním požadavkem. Systém musí být spravedlivý pro všechny publikující autory, aby nedocházelo k demotivačním efektům. Tedy aby výsledná částka výpočtu pro stejné druhy výsledků nebyla příliš nízká za vynaložené úsilí, a naopak příliš vysoká např. za účast ve spoluautorství ve velkém mezinárodním týmu. Tento příklad se při výpočtech několikrát objevil a je třeba jej zohlednit. Podobně jej popisuje i profesor Elleder z VFN (2010), který popisuje případ dvou prací, které vyšly v jednom uznávaném mezinárodním periodiku.

"Jedna prezentuje originální sdělení koncipované a provedené v české laboratoři, v druhé je jeden český autor ve velkém mezinárodním týmu, ani první, ani korespondující. Jeho účast spočívá v dodání klinických dat, případně bioptického vzorku, tedy role víceméně pasivní. Tento autor může získat stejný počet bodů jako celý český tým v prvním případě." Z propočtených výsledků TN vychází, že je nevhodné hodnotit výsledky pouze dle počtu domácích autorů vzhledem k jedné publikaci. Konkrétně by vzorec vypadal jako: částka za jednotlivý druh výsledku/počet domácích tvůrců. Představme si zmíněný příklad pana profesora Elledera.

Určení částky za impaktovaný článek zde pro účel ilustrace nehraje roli, přesto uveďme dva způsoby, tedy stanovení fixní částky za impaktovaný článek 10 000 Kč nezohledňující výši IF nebo stanovení částky za impaktovaný článek dle výše IF, která by se v daném případě vyšplhala na 25 000.

1. celá práce by získala fixních 10 000 Kč nebo 25 000 pro celkem 5 autorů z 5

2. celá práce by získala fixních 10 000 Kč nebo 25 000 pro celkem 1 autora z 20

Jak je patrné z obou případů, nelze autory odměňovat pouze na základě vykazování výsledků za účast v publikaci. 1 tvůrce v druhém případě by totiž za svou účast získal stejnou částku jako 5 domácích tvůrců, jejichž práce má zřetelně vyšší přínos a stála autory vyšší úsilí, ačkoli při hodnocení v RIV nemusí v konečném součtu dojít k většímu rozdílu bodů. Je však v zájmu samotné organizace oceňovat vysoce odbornou činnost svých zaměstnanců a nezaměřovat se jen na kvantitu odevzdaných výsledků. Odměňování pouze na základě počtu domácích tvůrců při zaměření se na kvantitu všech odevzdaných výsledků by však popíralo zásadu "za stejnou práci náleží stejná odměna".

Dalším kritériem spravedlnosti k zohlednění je zvýhodnění tvůrce, který je nositelem myšlenky či realizace. Prakticky se je tak třeba zaměřit na prvního autora publikace a náležitě jej odměnit. Na druhou stranu tento autor může být zapsán na 1. místě pouze z formálních důvodů. To je však z odevzdaných publikačních výsledků složité posoudit. Částečným řešením je přenechání stanovení odměny na samotných tvůrcích, kteří sami mohou posoudit jednotlivé přínosy.

### **8.1.2 Předpoklady pro výpočty návrhů odměňování**

Pro tvorbu odměňování byla použita data z roku sběru 2014, tedy výsledky s rokem uplatnění 2013. V tomto roce došlo k dosud nejvyššímu počtu přijatých výsledků, konkrétně ke

169, proto by výše celkových odměn měla odpovídat s rezervou vzhledem k rozpočtu i odměnám z let minulých, ve kterých by bylo možné jednotlivé odměny vzhledem k rozpočtu navýšit. Pro účely odměňování je nutné abstrahovat některé výsledky, které mají pouze informační hodnotu, jsou zařazeny do kategorie Ostatní a nejsou bodovány. Je otázkou sběru dat v TN, zda tyto výsledky vůbec do RIV předávat. Pro účely odměňování však tyto výsledky nedávají smysl, protože nesplňují první požadavek na tvorbu odměňování, nejsou totiž v souladu s metodikou hodnocení RVVI a nemocnice z nich nezískává žádný bodový přínos. Vyřazeny byly tyto výsledky:

- 12 výsledků označených jako Souhrnná výzkumná zpráva nebo Výzkumná zpráva podléhající utajení

Tyto výsledky se týkají smluvního výzkumu. Jsou vázány na výzkum pro zadavatele, který si jej platí. Tvůrci tohoto výzkumu jsou odměňováni zadavatelskou firmou, proto jsou z odměňování nemocnicí vyčleněni.

- 15 článků druhu J

Tyto články nelze zařadit do poddruhů J, protože je nelze nalézt v databázi WoS, Scopus a časopisy se ani nenachází v databázi ERIH ani v seznamu neimpaktovaných recenzovaných periodik vydaných RVVI. Tyto články tak nejsou bodovány.

- 5 článků druhů D - článek ve sborníku

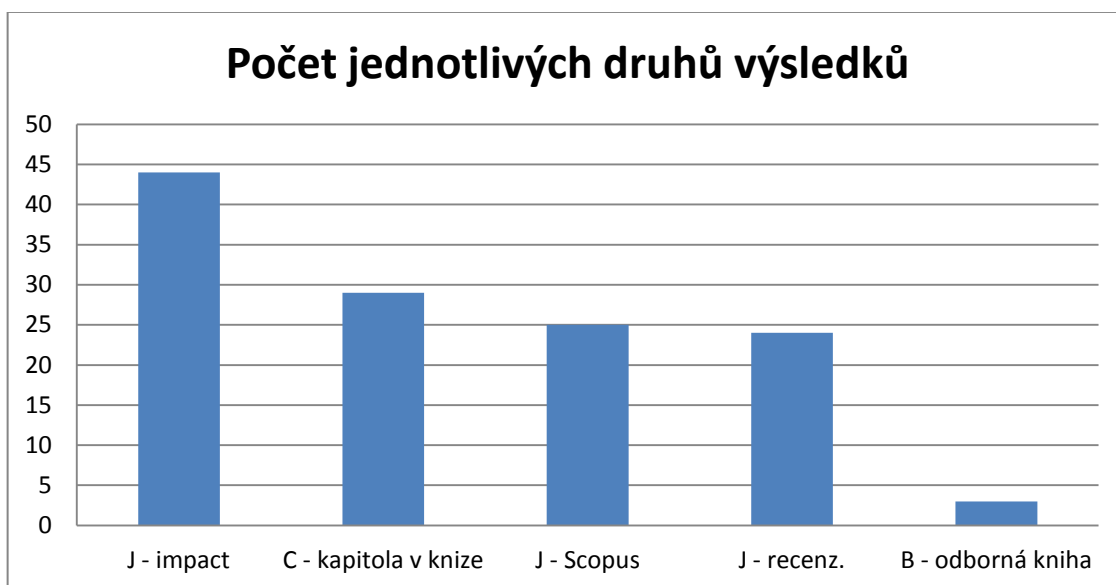
Výsledky nesplňují podmínky pro hodnocení a ani pro vkládání do RIV pro výsledky druhu D. Sborníky nelze nalézt v databázích WoS ani Scopus a články se ani nenalézají v časopisech z těchto databází v roce 2013.

- 12 výsledků kapitol druhu C - kapitola v knize

Tyto kapitoly v knize nejsou započítávány z důvodu duplicity, protože jsou již součástí odeslaného výsledku typu B - odborná kniha (Moderní farmakoterapie v pneumologii). Při jejich započtení by došlo k dvojímu zápočtu do odměny za jednu publikační tvorbu. Dle metodiky hodnocení RVVI se tento výsledek druhu C v případě předložení druhu B nezapočítává ani do hodnocení.

Každý výsledek byl po prohledání databází WoS, Scopus, ERIH a seznamu recenzovaných periodik (dále Medvik pro detailnější informace o časopisech v recenzovaných časopisech a katalog Národní knihovny pro hledání odborných knih) zařazen do jednotlivých skupin dle metodiky, tedy rozdělení článků na Jimp, JSC, Jrec, odborné knihy B a kapitol knih C.

Článek druhu Jneimp z databáze ERIH nebyl zjištěn, proto je z odměňování vyřazen, stejně jako příspěvky ve sborníku druhu D. Pokud by se v dalších letech některý z tohoto druhu objevil, lze je zařadit v odměňování do jednoho z návrhů v rámci druhu Jrec. Došlo ke korekci některých údajů, u 2 článků z WoS nebyl přidělen IF, proto pro výpočet byl použit index JSR časopisu z databáze Scopus, dále jedna kapitola z WoS byla přesunuta mezi články Jimp, protože se nacházela v databázi WoS s přiděleným IF. Celkem je tak pro odměňování posuzováno 125 publikací, počet jednotlivých druhů je zobrazen na obrázku 9. Z grafu je patrné, že nejvíce publikací jsou články s IF, následují publikace druhu C a dále články z databáze Scopus. Součet výsledků Jimp a JSC je celkem 69, tvoří tak více než polovinu všech výsledků.



Obrázek 9: Podíl jednotlivých druhů výsledků

Dle různých návrhů jednotlivé druhy výsledků vyžadují zvláštní pozornost. Mimo údaje, které se zadávají do RIV, je nutné vyhledat výši IF z WoS u výsledků Jimp, stejně tak u výsledků JSC přiřadit index SJR ze Scopus. Dále je potřeba u každého výsledku zaznamenat výpočet poměru podílu autora na práci a údaj, zda se jeden z domácích tvůrců nachází na 1. místě v citaci. Pokud se žádný domácí tvůrce nenachází na prvním místě, zaznamená se první domácí tvůrce a jeho pozice ze seznamu všech autorů.

Shrnutí žádoucích kroků před výpočtem odměny:

- ověření výsledku v databázích
- zařazení výsledku do jednotlivého poddruhu Jimp, JSC, Jrec a ostatních druhů
- přiřazení IF či SJR

- záznam o 1. autorovi celé publikace, pokud je to domácí tvůrce
- výpočet podílů domácích tvůrců na publikaci = počet domácích tvůrců/počet všech autorů nebo ke každému domácímu tvůrci zvlášť =  $1/\text{počet všech autorů}$
- vytvoření tabulky se jmény tvůrců a jejich podíly
- záznam o podílech domácích tvůrců od prvního domácího autora

## 8.2 Návrhy pro odměňování

Kapitola se zabývá 4 hlavními druhy návrhů s různými možnostmi postupu pro výpočet odměny za publikační činnost a několika alternativními výpočty k doplnění. Jednotlivé možnosti se liší jak postupem, tak samotným výpočtem, který je zaměřen buď na vypočtení odměny přímo pro jednotlivce nebo na vypočtení odměny ze souhrnně vypočtené částky z jednotlivé publikace. Návrhy se zaměřují na splnění požadavků kapitoly 8.1.2. Každý návrh obsahuje hodnocení výhod a nevýhod a finanční dopady s příklady vycházející z výpočtů. K výpočtům modelových situací byl použit program MS Excel.

### 8.2.1 Návrh č. 1 - Odměna dle podílu na publikaci

Jedná se o poměrovou a relativně jednoduchou metodu výpočtu, která tvoří základ pro téměř všechny ostatní další metody a pro svou jednoduchost může být použita samostatně. Výpočet je založen na váze podílu jednotlivých autorů v publikaci násobený fixní částkou dle druhu výsledku. Váha podílů jednotlivých autorů se vypočte jako  $1/\text{celkový počet autorů publikace}$  při výpočtu pro jednotlivce nebo jako počet domácích tvůrců/celkový počet autorů publikace při výpočtu odměny za celou publikaci. Celková odměna vyjde v obou případech stejně dle počtu domácích tvůrců. Způsob výpočtu pro jednotlivé druhy výsledků zobrazuje tabulka 3 níže.

#### 1. krok: Stanovení teoretické odměny

Teoretická odměna je stanovena v rozdílných výších (2. sloupec tabulky 1) dle jednotlivých druhů výsledků, tak aby odrážela jejich významnost v metodice hodnocení RVVI. Zároveň se jedná o průnik částek, které byly uvedeny v dotazníkového šetření v rámci představy publikujících o výši odměny za publikaci. Výše odměny je stanovena fixně jako maximální teoretická částka za publikaci. Nejvyšší částku lze získat za článek v impaktovaném časopise, což vyjadřuje výsadní postavení a prestiž publikací s IF. Poměr mezi maximální částkou za impaktovaný článek a článek v recenzovaném časopise vychází na



$\frac{10000}{2000}$ , tedy 5ti násobně. To přímo nereflektuje možný rozdíl v závěrečném hodnocení výsledků RIV nemocnice, avšak články v recenzovaných časopis je důležité odměňovat z důvodu zvyšování prestiže lékařů z TN. Aby částky odpovídaly více poměru, bylo by třeba cílové částky výrazně upravit. Vyšší cílovou částku za impaktované články nelze stanovit z důvodu rozpočtu a naopak přílišné snížení částky za Jrec by nepůsobilo motivačně. Částky jsou tak přiměřené podmínkám a ani jedna z nich by neměla působit demotivačně.

## 2. krok: Výpočet odměny za publikaci

podíl domácích tvůrců na publikaci  $P = \frac{\text{počet domácích tvůrců}}{N}$

podíl jednotlivého autora  $P_j = \frac{1}{N}$ , kde N je celkový počet všech autorů výsledku

výpočet odměny  $O = P * X$

Tabulka 3: Výpočet odměny za publikaci

Druh výsledku	Teoretická odměna X	Výpočet odměny O	Dodatek
Jimp	10 000	$P * 10\,000$	
Jscopus	5 000	$P * 5000$	
J recenz.	2 000	$P * 2000$	
B	5 000	5000	1. autor je domácí
C	5 000	$P * 5000 * S$	$S = \frac{\text{počet stran kapitoly}}{\text{počet stran knihy}}$

*Příklad č. 1:* Článek v impaktovaném časopise evidovaný v databázi WoS má pět autorů, všichni jsou domácí tvůrci. Odměna za publikaci se vypočte jednoduchým způsobem, jako  $O = \frac{5}{5} * 10000$ , což znamená, že je vyplacena maximální teoretická výše odměny 10 000 Kč za publikaci.

*Příklad č. 2:* Článek v recenzovaném časopise dle seznamu recenzovaných periodik RVVI je vytvořen celkem 5 tvůrci, avšak domácí tvůrci jsou pouze dva. Odměna se tak vypočítá jako  $O = \frac{2}{5} * 2000$ , což tvoří částku 800 Kč za publikaci.

### 3. krok: Stanovení částky vyplacení pro jednotlivce

Na základě uvedeného procenta intelektuálního podílu jednotlivých autorů z procesu sběru dat je příslušná procentuální část odměny vypočtená z předchozího kroku konkrétnímu autorovi. Zde je nutné, aby při odesílání dat byly jednotlivým autorům přiděleny intelektuální podíly domácím autorem, který je v publikaci uveden nejvýše. Stanovení intelektuálního podílu vyjadřuje přínos každého z autorů a je tak důležitý pro spravedlivé rozdělení částky připadající za publikaci, jelikož jednotlivé přínosy se mohou značně lišit. Pokud tak první domácí autor neučiní, je odměna pro každého autora stanovena jednotkovým podílem z prvního kroku dle vzorce podíl jednotlivého autora  $P_j = \frac{1}{N}$ , kde N je celkový počet autorů publikace.

*Příklad 1:* Celková částka za publikaci z kroku 2 byla stanovena ve výši 10 000 Kč. Intelektuální podíly vykázané prvním autorem vyjadřuje tabulka takto:

*Tabulka 4: Stanovení intelektuálních podílů*

Jméno a příjmení domácího tvůrce	Intelektuální podíl	Jednotlivá odměna v Kč
A. A.	0,4 = 40%	4000
B. B.	0,3 = 30%	3000
C. C.	0,1 = 10%	1000
D. D.	0,1 = 10%	1000
E. E.	0,1 = 10%	1000

Celkovou odměnu si tak autoři rozdělí mezi sebe dle vykázaných dílů, kdy nejvíce obdrží první autor A. A., méně pak již další autoři s nižším intelektuálním podílem. Částka je tak mezi autory rozdělena spravedlivě dle jejich přínosu.

*Příklad 2:* Celková částka za článek Jrec byla v kroku 2 stanovena ve výši 800 Kč. Ani jeden ze dvou domácích tvůrců nestanovil intelektuální podíly. Částka je tak rozdělena stejnoměrným poměrem mezi oba autory buď vydělením částky  $800/2 = 400$  Kč nebo je určena přímo z druhého kroku jako  $O = P_j * 2000$ , tedy  $\frac{1}{5} * 2000 = 400$  Kč.

V návaznosti na Příklad 2 lze uvažovat o systému, ve kterém se nestanovují intelektuální podíly a výpočet pro jednotlivého autora se vypočítává přímo pouze pomocí poměru přínosu autora na publikaci  $O = P_j * X$ , kde X je teoretická odměna. V příkladu 1 by se tak od-

měna vypočetla přímo jako  $O = \frac{1}{5} * 10000 = 2000$  Kč. Tuto částku by obdržel každý z 5 domácích tvůrců (v tomto případě všech tvůrců celkově), který se na publikaci podíleli. Výsledek celkové částky odměny je stejný, ne však jeho rozložení mezi autory, protože např.: autor E.E. podílející se na publikaci 10% by získal 20% odměny. Největší výhodou je jednoduchost pro administrátora i pro autory. Každý autor si totiž může okamžitě vypočítat svůj podíl na odměně dle své účasti na publikaci a odpadá problém se stanovováním intelektuálních podílů a počítáním s ním. Administrátor zároveň může vést jednoduchou agendu znázorněnou v tabulce 5, ve které zaznamenává pouze v tabulce jednotlivé podíly k jednotlivým publikacím, nemusí je tak násobit intelektuálními podíly domácích autorů. Na konci období tyto podíly u každého druhu výsledku sečte a vynásobí příslušnou částkou, např. odměna za impaktované články  $(1/3+1/10+1/7)*10\ 000$ .

*Tabulka 5: Tabulka podílů autora*

<b>Autor</b>	<b>Jimp.</b>	<b>Jsc</b>	<b>Jrecenz.</b>	<b>B - kniha</b>	<b>C - Kapitola</b>
A.A.	$1/3+1/10+1/7=0,5761$	$1/4=0,25$	$1/2+1/7=0,6428$	1	$1/6=0,16$
celkem	$0,5761*10000$	$0,25*5000$	$0,6428*2000$	$1*5000$	$0,16*S*5000$

Zároveň je zde však zásadní nevýhoda plynoucí z podstaty vyřazení intelektuálních podílů. Výsledné částky pro jednotlivé autory nerespektují jejich skutečný přínos na publikaci, protože např. první či korespondující autor publikace získává stejnou odměnu jako pátý. To by odporovalo kritériu spravedlnosti z kapitoly 8.1.2. Použití výpočtu podle jednotlivých poměrů je tak vhodné spíše okrajově pro případy, kdy publikující nestanoví intelektuální podíly.

### **Specifikace druhu B - odborná kniha**

Odměna za výsledek kategorie B je fixní, tedy 5 000 Kč na publikaci. Podmínkou však je, aby autor v pořadí na 1. místě byl domácím tvůrcem. Odměna na publikaci je tedy daná, ať autor na výsledku pracoval i s dalšími tvůrci či nikoli. Případné rozdělení odměny mezi další domácí spoluautory stanovuje 1. autor dle intelektuálních podílů nebo dle počtu domácích tvůrců. Nelze vykazovat knihu a její kapitolu zvlášť z důvodu duplicity. Pokud není žádný domácí autor na 1. místě, započítává se jeho odměna podle výpočtu druhu C:

### Specifikace druhu C - kapitola v knize

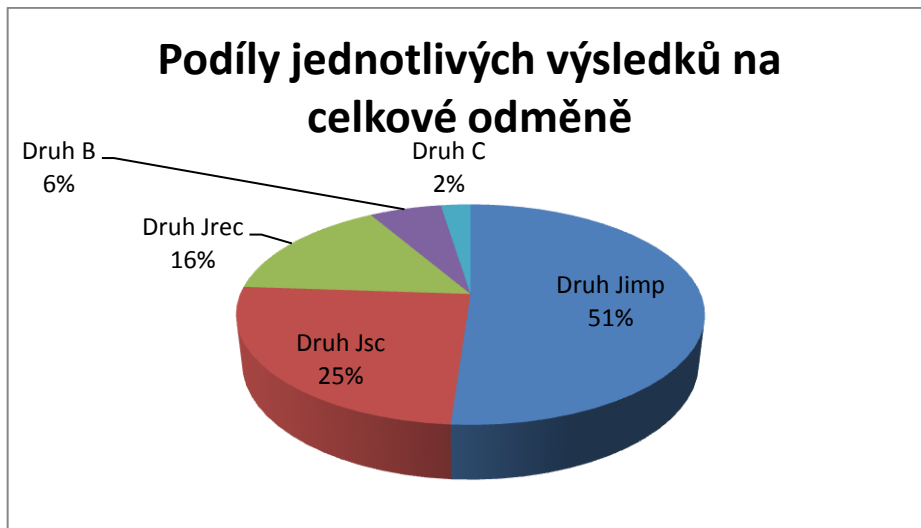
Tento druh výsledku je specifický určením výše přínosu v kapitole knihy. Předané výsledky jsou často spíše podkapitoly a v některých případech je tak těžké určit jednotlivý přínos na knize. Poměr P je stanoven jako u ostatních výsledků. Teoretická odměna je stanovena stejně jako u odborné knihy. Zároveň je však nutné, podobně jako v metodice hodnocení RVVI, stanovit váhu kapitoly S, která se započítá do výpočtu odměny za publikaci. Tato váha se dá jednoduše vypočítat pomocí poměru  $S = \frac{\text{počet stran kapitoly}}{\text{počet stran knihy}}$ , který zohledňuje míru přínosu v knize. Výhodné to je pro autory, kteří vytvořili více kapitol samostatně a jejich podíl na knize je tak vysoký. Zároveň některým výsledkům, zejména autorům pracujících na 1 kapitole v kooperaci, výpočet vydává velmi nízkou odměnu. Proto je stanovena minimální odměna na 200 Kč za kapitolu v knize. Pokud se tedy výpočet dostane pod tuto hranici, odměna za publikaci činí 200 Kč. V případě více kapitol v jedné knize od jediného autora se odměna počítá jako celek, do čitatele v poměru S se sečtou všechny strany kapitol autora. Další postup je stejný jako v předchozích případech.

#### 8.2.1.1 Dopad návrhu na rozpočet

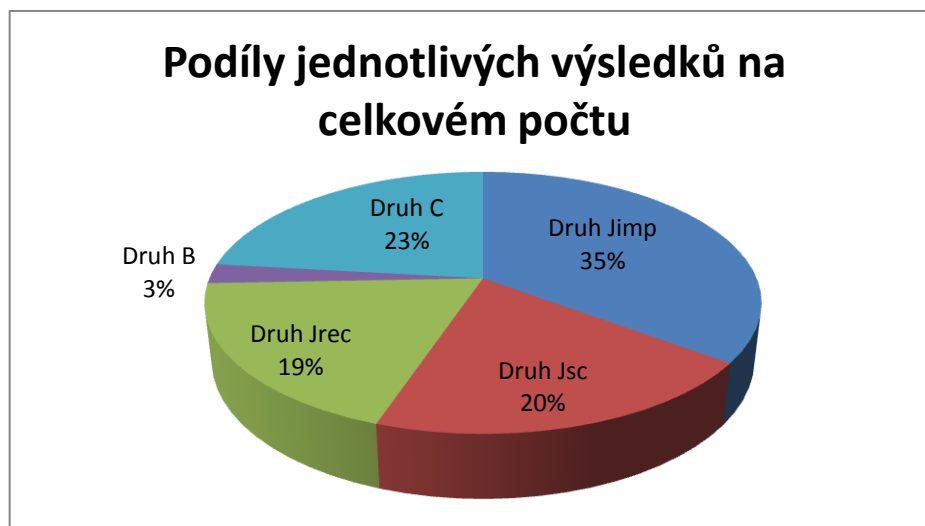
Tabulka 6 zobrazuje výdaje na jednotlivé druhy výsledků. Celková výše odměn 251 614 Kč odpovídá stanovenému rozpočtu. Nejvíce odměn připadá na impaktované články, jak je zobrazeno na obrázku 10, v % vyjádření celkem 51%. To dobře odpovídá nastaveným pravidlům a zvýhodněním impaktovaných článků, podíl na jejich odměňování překračuje jejich podíl na celkovém počtu výsledků. Stejně tak u článků J<sub>sc</sub>. Odměňování u J<sub>rec</sub> víceméně odpovídá jejich podílů na celkovém podílu počtu výsledků. U druhu B a druhu C se podíly liší. Zatímco Podíl odměn B převyšuje jejich zastoupení, podíl odměn C je proti výrazně nižší. To je dáno jejich povahou. Všechny 3 druhy typu B jsou odborné monografie domácích tvůrců, zatímco velký počet kapitol C jsou jednotlivé kapitoly vytvořené v kooperaci nedomácích autorů, proto jejich odměna je vzhledem k výpočtu nízká, přičemž často nedosahují ani minimálního limitu odměny.

Tabulka 6: Celkové náklady na jednotlivé druhy výsledků

	<b>Druh J<sub>imp</sub></b>	<b>Druh J<sub>sc</sub></b>	<b>Druh J<sub>rec</sub></b>	<b>Druh B</b>	<b>Druh C</b>
<b>výdaje v Kč:</b>	128610,8	62812,4	39052,4	15000	6138,4
<b>celkem:</b>	251 614 Kč				



Obrázek 10: Podíl jednotlivých výsledků na celkové odměně



Obrázek 11: Podíly jednotlivých výsledků na celkovém počtu

### 8.2.1.2 Hodnocení návrhu

Hodnocení vychází z požadavků stanovených v kapitole 8.1.1. a je shrnuto v tabulce 5.

Tabulka 7: Hodnocení kritérií

Kritérium	Výsledek
soulad s metodikou RVVI	splňuje
přiměřená náročnost systému	splňuje
splnění rozpočtu a univerzálnost	splňuje
interní spravedlnost	splňuje s nedostatky

První kritérium návrh splňuje, protože zohledňuje rozdílné hodnocení jednotlivých druhů výsledků. Pro každý druh je vytvořena odstupňovaná výše odměny, přičemž nejvíce jsou odměněny impaktované články.

Druhé kritérium je taktéž splněno. Návrh není složitý, neobsahuje žádné nepřímo viditelné vzorce ani příliš mnoho kritérií a omezení, které ztěžují výpočet, autor si může jednoduše vyjádřit výši své odměny. Nevyžaduje k výpočtu jiná data navíc než data, která jsou stejně potřebná do RIV, kromě intelektuálních podílů, bez kterých se případně lze obejít a jejichž stanovení je v zájmu samotných autorů. Samotná administrace není náročná, nutné je zejména stanovení poměrů.

Rozpočet na návrh byl s rezervou splněn, je tak splněno i třetí kritérium. Výši maximálních teoretických částek pro jednotlivé druhy výsledků lze libovolně měnit pro potřeby dalších let v rámci snížení či zvýšení rozpočtu. Návrh tak lze označit za univerzální.

Výše průměrné odměny na publikaci je zobrazena v tabulce 8, nejvyšší hodnoty dosahují články s IF a SJR. Ostatní druhy odpovídají odstupňování. Možné riziko představuje ohodnocení článků Jsc, kde rozdíl v celkové odměně není odstupňován o tolik, jak by napovídala vzorec dle maximální teoretické odměny a úroveň prestiže oproti IF. Celková hodnota je ovlivněna povahou zdrojových výsledků, jelikož velká část těchto článků byla publikována s domácími tvůrci bez spoluautorů z jiných organizací, narozdíl od článků s IF, kde byl počet všech autorů na publikaci vyšší. Tento fakt, i se skutečností, že články Jsc jsou taktéž výše hodnoceny v metodice, je tak vhodné náležitě odměňovat. Na druhou stranu je toto riziko případně řešitelné zařazením některých výsledků Jsc do skupiny Jrec, protože 17 z 25 výsledků v Jsc, se nachází v recenzovaných časopisech, které jsou i na seznamu neimpaktovaných periodik dle RVVI. Jejich zařazení do Jrec by tak mělo částečně oprávněný důvod, avšak snižovalo by význam zařazení konkrétního článku do Scopus. Nicméně zařazení těchto článků do Jrec by mělo poměrně značný vliv na přerozdělení odměny (viz níže).

*Tabulka 8: Průměrná částka za publikaci*

Druh Jimp	Druh Jsc	Druh Jrec	Druh B	Druh C
2 922,97 Kč	2 512,50 Kč	1 627,18 Kč	5 000,00 Kč	211,67 Kč

Výpočet poměrů za publikaci řeší dobře případ z kapitoly 8.1.1, na který upozorňuje profesor Elleder (2010). Návrh není založen na poměru domácích tvůrců, ale na poměru domácích tvůrců/celkový počet autorů. Publikace, která tak vznikla v režii domácího výzkum-

ného týmu, získá adekvátně vyšší odměnu než publikace, ve které figuruje pouze jeden domácí tvůrce ve velké mezinárodní skupině. Zároveň je pomocí intelektuálních přínosů ohodnocen první domácí autor, který může rozdělit jednotlivé podíly na odměně dle přínosu. Metoda poměrů z celkového počtu autorů tak dobře odráží jednotlivé přínosy, lze tak označit kritérium za splněné. Nicméně objevují se dva metodické nedostatky.

### **Nedostatky**

Prvním nedostatkem je absence mechanismu, který by ocenil domácího tvůrce stojícího na 1. místě celé publikace v týmu nedomácích autorů. Představme si 2 publikace s 10 autory, které mají každá jednoho domácího tvůrce. V první publikaci je domácí tvůrce 1. autorem, v druhé publikaci je domácí tvůrce na 10. místě. Oba tvůrci však dostanou dle poměrového výpočtu odměnu 1000 Kč, která neodpovídá zásadě interní spravedlnosti, ačkoli bodové hodnocení výsledků RIV dle metodiky může nemocnici přidělit stejný počet bodů za obě publikace. Na druhou stranu, pokud se jedná o studii pouze 1 či více domácích autorů v týmu, je autor v rámci návrhu odměněn v plné výši.

Druhým nedostatkem je absence jakéhokoli zohlednění výše IF. Návrh zohledňuje pouze status článku, tedy zařazení mezi impaktované časopisy, nezohledňuje však již rozdíly mezi nimi. Z podkladových dat je článek domácích tvůrců v časopise s IF 0,159 hodnocen stejně jako článek s IF 3,971, či v extrémních případech 14,723. Stanovení tohoto mechanismu do návrhu je však velmi obtížné. Možností by bylo stanovení hranice IF, od které se mění cílová částka, např.: do 2,5 IF  $X = 5000$ , nad 2,5 IF  $X = 10\,000$  Kč. Avšak stanovení takovéto vhodné hranice je vzhledem k šířce IF ve výsledcích velmi obtížné. Škála výsledků se pohybuje celým spektrem od 0,159 do 14,723. Již IF 1,0 značí 10krát vyšší průměrnou citovanost a úměrnou kvalitu periodika proti 0,1, jak tedy postupovat při IF 4,0 a více? Bez přímého začlenění IF do vzorce tak, aby IF přímo ovlivňoval výsledek odměny, je stanovení hranic zohlednění výše IF až na základě již výsledných odměn neodpovídající a administrativně obtížné. Částečně se tak lze uspokojit s názorem profesora Elledera (2010), který argumentuje proti absolutnímu náhledu na výši IF. Podle něj je vhodné zejména v lékařství odlišovat publikace výzkumné od odborných, kde je nezřetelná hranice mezi odborností (lékařskou profesí) a výzkumem. Nelze srovnávat experimentální práci řešící podstatu nemoci od odborných prací/studií upozorňujících na projevy nemoci (diagnostické studie) a na léčebné přístupy. Je však velmi pravděpodobné, že odborné práce mají vyšší citovanost než klasické výzkumné, a že tudíž jejich časopisy stojí vysoko v žebříčku IF.

### 8.2.1.3 Alternativní specifické návrhy k poměrovému odměňování pro 1. autory

Absence zohlednění IF je z předchozí kapitoly obtížně řešitelná, avšak zvláštní zohlednění ocenění prvního autora lze řešit buď pomocí změny poměru ve výpočtu nebo bonusem za 1. místo navíc pomocí těchto možných změn:

1. publikace s 1. autorem získává bonus 5 000 Kč

Po vypočtení výsledné částky za publikaci získává publikace navíc fixně 5 000,-Kč. To zajistí vyšší peněžní prostředků pro 1. autora či celý domácí tým. Publikace s celkovými 5 autory, ale 3 domácími tvůrci, z nichž jeden je na 1. místě, by se počítala jako  $3/5 \cdot 10000 + 5000 = 11\,000$  Kč. U druhu Jimp by se jednalo o bonusové odměnění 17 ocenění, což by znamenalo nárůst objemu finančních prostředků na tento druh o 85 tis. Kč. To však není v možnostech 300 tis. rozpočtu.

2. fixní poměr 1 pro 1. autora ve výpočtu

V publikaci, ve které figuruje domácí autor na 1. místě, získává 1. autor poměr 1 a ostatní pak podle vzorce. Tzn., že například publikace s celkovými 5 autory, ale 3 domácími tvůrci, z nichž jeden je na 1. místě, by pro odměňování měla poměr pro výpočet  $(1+1/5+1/5) = 1,4$ , což nárokuje odměnu 14 000 Kč za publikaci. Návrh tak dobře zohledňuje přínos 1. autora, avšak je velmi drahý. Výdaje na Jimp by stouply více než dvojnásobně, o 139 615 Kč, což je nereálné.

3. fixní odměna pro publikaci s 1. domácím autorem ve výši 10 000 Kč

Tzn., že se nevypočítávají poměry a odměna se rozdělí pouze podle intelektuálních podílů pro domácí autory přímo z fixní částky 10 000,- Kč, konkrétně publikace s celkovými 5 autory, ale 3 domácími tvůrci, z nichž jeden je na 1. místě, by získala rovnou 10 000 Kč. Návrh by zvýšil náklady na Jimp o 79 218 Kč, což by v součtu také překročilo rozpočet.

4. bonus 5000 Kč za 1. místo + započítání poměrů ostatních domácích tvůrců

Výpočet se liší od prvního alternativního návrhu tím, že 1. autor není započten do výpočtu částky, ale získává za něj bonus 5000 Kč. Výpočet pro publikaci s celkovými 5 autory, ale 3 domácími tvůrci, z nichž jeden je na 1. místě, se počítá jako  $5000 + (2/5 \cdot 10000) = 9000$  Kč. Je tak analogický s druhým návrhem, ve kterém by 1. autor za fixní poměr 1 získal 5 000 Kč, jako  $1 \cdot 5\,000 + (1/5+1/5) \cdot 10000 = 9\,000$  Kč. Tento návrh způsobuje nejnižší nárůst nákladů na Jimp ve výši 54 615 Kč. Přesto by byl 300 tis. rozpočet překročen o 6 229,1 Kč. Bylo by tak nutné hledat úspory v ostatních kategoriích.



Alternativní návrhy se týkají změn v odměňování v kategorii Jimp, v ostatních kategoriích není speciální odměňování pro 1. autora potřebné. Články kategorie Jrec jsou ve většině případů pouze domácími autory, takže získávají i tak maximální odměnu. Kategorie B získává vždy fixně 5000 Kč, protože se jedná o monografii domácího tvůrce, rozdělení pro případné kolegy z týmu je na jeho úsudku v rámci rozdělení intelektuálních podílů. Kategorie C se odvíjí od počtu stran a má stanovenou minimální odměnu. Otázkou zůstává již zmíněné odměňování v kategorii Jsc. Zařazení speciálního odměňování pro 1. autory těchto článků Jsc jako Jimp by prodražilo odměny ještě více. Není tak možné a ani není nutné, články jsou adekvátně ohodnoceny, protože poměry pro výpočet jsou vysoké vzhledem k počtu domácích tvůrců a ostatních autorů, stejně jako u článků Jrec, navíc jsou násobeny částkou 5000 Kč, což vytváří vysokou průměrnou částku připadající na jednu publikaci. 17 článků Jsc z 25 jsou články z odborných časopisů ze seznamu neimpaktovaných periodik RVVI. Vzniká tak otázka, zda tyto články nepřesunout do kategorie Jrec, což by na jednu stranu mělo částečně oprávněný důvod z toho titulu, že maximální odměna za Jrec je 2000 Kč, zatímco za článek Jsc 5 000 Kč, ačkoli se jedná o článek ve stejném periodiku. Na druhou stranu by to naprosto degradovalo významnost zařazení samotného článku do Scopus. Ve vzájemném konfliktu jsou tak zde nastavené podmínky odměňování, protože pro i proti přeřazení hovoří každé pravidlo jinak. Přeřazení do Jrec částečně ulehčí administrativu (zveřejnění ve Scopus má často dlouhý časový odstup od vydání článku) a uvolní více finančních prostředků pro ostatní kategorie (např. i pro zvýšení odměn Jrec). Konkrétně by přesun snížil náklady na odměny Jsc o 28 974 Kč, které by mohly být využity buď ve prospěch zvýšení teoretické částky X u Jrec jako kompenzace nebo do výše zmíněných alternativních odměn za 1. místo (návrh č. 4 by byl uplatnitelný) či jako mimořádné odměny pro vyčerpání zbylých peněz z rozpočtu. Nicméně přeřazení by naopak neodpovídalo metodice i interní spravedlnosti v odměně vzhledem k přínosu publikace pro nemocnici, protože články Jsc jsou hodnoceny podstatně výše než Jrec za vyšší bodové ohodnocení.

Z alternativních návrhů pro speciální odměny v Jimp při stanoveném způsobu odměňování není dle podkladových dat žádný, který by splňoval podmínky rozpočtu. Lze však uvažovat např. o 1. návrhu, avšak se sníženou fixní částkou za bonus např.: ve výši 2 000 Kč, díky kterému by bylo odměněno 17 publikací s domácím autorem na 1. místě, což by zvýšilo náklady o 34 000 Kč, odpovídalo by rozpočtu a administrativa na tento speciální bonus je velmi jednoduchá. V závěru z popsaných poznatků se tak lze přiklonit k systém odměny

pro první autory pomocí alternativního návrhu č. 1, ve kterém by odměna pro první autory spočívala v bonusu na konci období dle nevyčerpaných prostředků. Výhodou takového bonusu je jednoduchý výpočet i administrativa, protože na konci období se pouze vydělí zbývající částka do naplnění rozpočtu počtem publikací, kde figuruje domácí autor na prvním místě. Bude tak odstraněna chyba poměrového výpočtu, který v některých případech stanovuje nízkou odměnu pro domácího tvůrce vzhledem k jeho přínosu k publikaci (např. případ 1. autora v celkově 5 členném týmu bez dalších domácích tvůrců vzhledem k jednomu domácímu tvůrci ve stejném týmu figurujícím na 5. místě).

### 8.2.2 Návrh č. 2 - Odměna závislá na IF

Návrh oproti předchozímu obsahuje začlenění výše IF do výpočtu a reaguje tak na zohlednění kvality časopisu, ve kterém byl článek publikován. Kategorie Jsc, Jrec, B a C zůstávají beze změny a počítají se stejně jako v předchozím návrhu. Mění se tak pouze výpočet článků Jimp podle IF, který přímo ovlivňuje výši odměny v kategorii Jimp.

#### 1. krok stanovení teoretické odměny

teoretická odměna  $T = \frac{IF}{0,1} * X$  kde X je stanovená částka za 0,1 IF

(nebo analogicky  $T = IF * X$ , kde X je částka za 1,0 IF)

částka X stanovuje částku, která bude vyplacena za každý 0,1 IF a je stanovena na částku 500 Kč, respektive 5 000 Kč za 1 IF. Zároveň je stanovena minimální teoretická odměna 2 500 Kč, která odpovídá IF 0,5 z důvodu přiměřené odměny interní spravedlnosti. Příklad výpočtu teoretické odměny:

publikace s 0,3 IF:  $T = \frac{0,3}{0,1} * 500 = 1800 \Rightarrow T = 2\,500$  Kč (aplikace minimální odměny)

publikace s 2,4 IF:  $T = \frac{2,4}{0,1} * 500 = 12\,000$  Kč

#### 2. krok: Výpočet odměny za publikaci

Výpočet se dále provádí dle stejného mechanismu jako v 1. návrhu, a to stanovením podílu domácích autorů a následným vynásobením teoretické odměny:

$$O = P * T$$

$$\text{kde: } T = \frac{IF}{0,1} * X$$

podíl domácích tvůrců  $P = \frac{\text{počet domácích tvůrců}}{N}$ , kde N je celkový počet všech autorů výsledku

### 3. krok: Stanovení částky vyplacení pro jednotlivce

Individuální odměna je stanovena na základě intelektuálních podílů, které stanoví 1. domácí autor. Pokud ji nestanoví, je odměna rozložena stejným dílem mezi všechny domácí autory.

*Příklad 1:* Článek v impaktovaném časopise evidovaný v databázi WoS má 5 autorů, z toho 4 jsou domácí tvůrci. Časopis má v databázi JCR přidělen IF = 2,41. Odměna se vypočítá následujícím způsobem:

$$\text{stanovení teoretické odměny: } T = \frac{2,4}{0,1} * 500 = 12\ 000 \text{ Kč}$$

$$\text{stanovení podílu domácích tvůrců na publikaci: } P = \frac{4}{5}$$

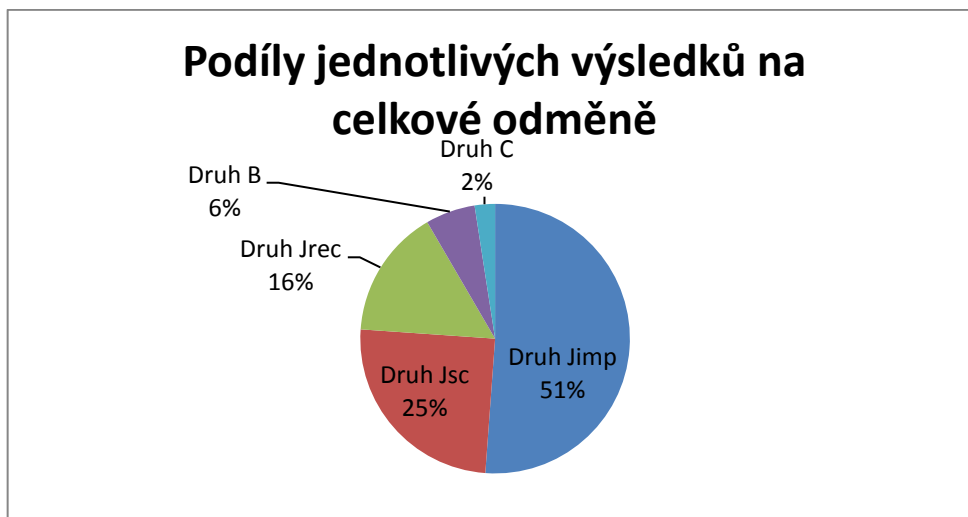
$$\text{stanovení odměny za publikaci: } O = P * T = \frac{4}{5} * 12\ 000 = 9\ 600 \text{ Kč}$$

#### 8.2.2.1 Dopad na rozpočet

Tabulka 9 zobrazuje výdaje na jednotlivé druhy výsledků. Celková výše odměn 251 835 Kč odpovídá stanovenému rozpočtu. Celková výše odměn i její rozložení se téměř neliší od návrhu č. 1. Zbývající část finančních prostředků pro vyčerpání rozpočtu lze rozdělit dle některých specifických návrhů z předchozí kapitoly nebo podle pořadí, které je popsáno v návrhu č. 4 níže.

Tabulka 9: Celkové náklady na jednotlivé druhy výsledků

	Druh Jimp	Druh Jsc	Druh Jrec	Druh B	Druh C
<b>výdaje v Kč:</b>	128832,0	62812,4	39052,4	15000	6138,4
<b>celkem:</b>	251 835,2 Kč				



Obrázek 12: Podíly jednotlivých výsledků na celkové odměně

### Změna částky X

Výhodou vzorce je nejen zohlednění IF, ale i jednoduchá změna X, které lze dle aktuálních potřeb rozpočtu zvyšovat či snižovat. Tabulka zobrazuje celkovou sumu odměn za Jimp při různě vysokých relacích X. Dle podkladových dat se částka vždy zvyšuje o 25 766 Kč (vždy je započítána minimální částka pro výpočet na úrovni 0,5) za zvýšení o 100 Kč. Úroveň 500 Kč za 0,1 IF odpovídá téměř přesně výsledné celkové částce za Jimp v minulém návrhu, výpočet pouze dle poměrů s teoretickou částkou 10 000 Kč tak odpovídá částce 500 Kč za 0,1 IF v tomto návrhu. Rozdělení odměn má však jinou strukturu, viz níže v hodnocení.

Tabulka 10: Dopad na rozpočet při zvýšení X

X	500,00 Kč	600,00 Kč	700,00 Kč	800,00 Kč
<b>celkem za Jimp</b>	128 831,98 Kč	154 598,38 Kč	180 364,78 Kč	206 131,18 Kč

### Komparace odměn s FN Plzeň

Tento systém je, jak vyplývá ze srovnání systému sběru a odměňování v kapitole 7.6.3 částečně inspirován odměňováním ve fakultní nemocnici Plzeň. V této nemocnici je 0,1 IF odměňováno částkou 1000 (pro IF do 0,5) - 1500 (pro IF nad 0,5) Kč. Částka za IF je tedy výrazně vyšší než navržený model v TN. To může vyplývat z vyššího rozpočtu pro odměny, avšak nemusí to být pravidlem. Ve FN Plzeň je u každého výsledku výpočet ještě upraven a vypočítán na základě vykázaného počtu autorů a institucí počet dílů, který by jí dle metodiky pro RIV připadl. Systém tak umožňuje nemocnici přesně odměňovat skutečný přínos publikace na celkovém bodovém hodnocení nemocnice. To umožňuje nemocnici

vysoce odměňovat zejména ty publikace, které byly vytvořeny jen ve vlastní režii svých autorů a naopak odměnu snižovat autorům publikujících ve vícečlenných týmech mimo nemocnici. Porovnat výši odměny lze ilustrovat na příkladu:

*Příklad:* Článek v impaktovaném časopise s 2,5 IF byl publikován 5 autory, z toho 3 jsou domácí tvůrci a 2 z jiné organizace.

$$\text{výpočet v TN: } \frac{2,5}{0,1} * 500 * \frac{3}{5} = 7\,500 \text{ Kč}$$

$$\text{výpočet v FNP: } \frac{2,5}{0,1} * 1500 * \frac{3}{5} * \frac{1}{2} = 11\,250 \text{ Kč}$$

Z příkladu vidíme, že ačkoli je částka za 0,1 IF je ve VFN 2,5x vyšší, celkový rozdíl částek činí jen 3 750 Kč. To je způsobeno tím, že další autoři nejsou domácími tvůrci. Pokud by oba další autoři vykazovali výsledek ještě každý zvlášť, poměr pro výpočet ve FNP by se dále zvýšil a částka by byla ještě nižší. Tento způsob výpočtu umožňuje program OBD. V TN však nelze tento výpočet použít, protože by byl obtížný na potřebné údaje. V OBD lze nalézt jednotlivé profily autorů vykazující jednotlivé výsledky a rozdělit je.

Nicméně systém v TN lze hodnotit pro publikující jako spravedlivý a konkurenceschopný s ostatními nemocnicemi, nestanovování podílů za vykazování v jiných organizacích (ačkoli to přesně odpovídá metodice a nemocnice z těchto publikací nemusí získat vyšší hodnocení) otevírá prostor pro získání odměn nepřilíš přísnou formou. Dále mají větší možnost získat cílovou částku, pokud tvoří samostatně v neimpaktovaných časopisech. Zatímco ve FN je stanovena jednotná maximální teoretická odměna 2000 Kč za všechny ostatní výsledky než Jimp, v TN lze vzhledem k odstupňování maximálních teoretických částek získat vyšší ohodnocení (stejně tak získává nemocnice více bodů např. za Jsc než za Jrec). Systém s jednotnou částkou pro všechny publikace mimo Jimp má výhodu velmi jednoduché administrace, avšak je poměrně nespravedlivý z hlediska přínosů autorů pro nemocnici. Článek Jsc získá mnohem vyšší hodnocení než Jrec či kapitola v knize. Pokud bychom však tuto částku uplatnili na navrhovaném systému v TN, celková částka na odměny neimpaktovaných publikací by byla o 16 756 Kč nižší. Rozdíl není tak vysoký, jak by se z rozdílných maximálních částek mohl zdát, tvoří jej zejména vyšší odměny za články Jsc a fixní odměna 5 000 Kč za odbornou knihu.

Tabulka 11: Výdaje na ostatní výsledky mimo Jimp

Návrh	Celkem výdaje mimo Jimp
Návrh č. 2 za neimpaktované výsledky	123 003,20 Kč
System s částkou 2000 Kč za ostatní výsledky	106 247,98 Kč

Přesto lze uvažovat o snížení podílu na celkových odměnách u článků Jsc již zmíněným přesunutím článků do kategorie Jrec či snížení maximálních teoretických částek u Jsc a B (snížení o 1000 Kč teoretické částky u Jsc by vyvolalo snížení celkových odměn na Jsc o 12 562 Kč).

### Uplatnění SJR v návrhu

Index SJR z databáze Scopus značí podobně jako IF prestiž časopisu. Nabízí se otázka, zda tento index nevyužít v návrhu. Z výsledných dat jej však nelze doporučit. Při zachování stejného poměru SJR/0,1 jako u IF vzorec generuje velmi nízké odměny, které by byly nižší než např. články Jrec. Musela by se tak podstatně zvýšit odměna za 0,1 SJR např. na 2000 Kč, což by znamenalo vyjádření 20 000 Kč z návrhu č. 1, nebo snížit podíl 0,1 na 0,01 (podíl 0,05 generuje stejně nízké odměny jako zvýšení odměny za 0,1 SJR na 1000 Kč), což však generuje výsledky dosahující odměn u Jimp. Navíc by další zásahy do návrhu odměňování a zároveň do vzorce způsobily roztříštění návrhu a následnou nejednoznačnost spojenou s horší aplikací návrhu. Důvodem generování nevhodných výsledků je nízká míra SJR, která pouze u 6 publikací překročila hranici 0,2 SJR. Hlavní přednost tohoto návrhu, tedy zohlednit kvalitu časopisu, tak negeneruje u Jsc kýžený výsledek, protože stanovuje všem velmi nízké odměny z důvodu minimálních rozdílů mezi časopisy.

### 8.2.2.2 Hodnocení návrhu

Tabulka 12: Hodnocení kritérií

Kritérium	Výsledek
soulad s metodikou RVVI	splňuje
přiměřená náročnost systému	splňuje s nedostatkem
splnění rozpočtu a univerzálnost	splňuje
interní spravedlnost	splňuje s nedostatkem

Návrh č. 2 je úzce spojen s návrhem č. 1, proto se hodnocení zaměřuje pouze na vzájemné odlišnosti. První kritérium je splněno stejně jako v prvním návrhu, zároveň je zakomponována výše IF, která je v metodice zohledněna. Změnil se výpočet u článků Jimp a oproti návrhu č. 1 přibyly ve vzorci 2 proměnné, tedy výše IF a odměna za 0,1 IF = X, což zhor-

šuje výpočet. Zároveň je pro výpočet nutné zjištění výše IF a stanovena minimální teoretická částka, což se dá posoudit jako zhoršení administrativy návrhu. Výpočet je složitější, proto je kritérium hodnoceno jako splněno s nedostatkem, avšak tímto odstraňuje jeden nedostatek spravedlnosti z návrhu č. 2. Rozpočet na návrh byl s rezervou splněn, je tak splněno i třetí kritérium. Zároveň lze výši odměn jednoduše korigovat úpravou maximálních teoretických částek u výsledků Jsc, Jrec, B a C a úpravou částky X za 0,1 IF, což umožňuje aplikaci návrhu i v dalších obdobích dle potřeb odměňování a rozpočtu. Návrh generuje odpovídající rozdíly částek a zohledňuje tak jejich zařazení do kategorií. Z tohoto důvodu nebylo doporučeno posuzovat články Jsc dle JSR, protože výše odměn za Jsc by neodpovídala své výši oproti méně hodnoceným článkům Jrec bez větších zásahů do vzorce. Výše průměrné odměny u výsledků je stejná jako v návrhu č. 1.

Změnila se zejména struktura výše odměn za publikace v Jimp. Začlenění IF jako nástroje pro rozlišení kvality publikace do vzorce výpočtu způsobila vyšší diferenciaci mezi jednotlivými výsledky. Pokud je IF chápán jako nástroj kvality, je diferenciaci žádoucí. Systém dobře odměňuje publikace, které vznikly v rámci domácích autorů a jejichž práce byla ohodnocena publikací v časopisu s vysokým IF, autoři publikace tak mohou dosáhnout podstatně vyšších částek než v předchozím návrhu. Zároveň však stejný tým domácích autorů může v případě publikace s nízkým IF dosáhnout 2 500 Kč (minimální stanovená teoretická odměna), zatímco v návrhu č. 1 by dosáhl na maximální teoretickou odměnu 10 000 Kč. To vyplývá z podstaty hodnocení, kde hlavním kritériem je právě IF. Konkrétně jde např. o tým z roku 2013, kde je 8 domácích tvůrců z 9, v časopise s IF 0,446. Tento tým v prvním návrhu získá 8888,9 Kč, zatímco v návrhu č. 2 pouze 2222,2 Kč. Naopak 2 domácí tvůrci, jež se nacházeli ve 14-ti členném týmu v publikaci s IF 8,193 místo odměny 1428 Kč z prvního návrhu si mezi sebe rozdělí částku 7 022,6 Kč. Může tak vzniknout rozpor ve spravedlnosti zmíněný profesorem Ellederem (2010), nakoľik je v IF zohľadněna míra přínosu ve výzkumu. Snížení rozdílů v odměnách lze částečně řešit stanovením limit, do kterých lze získat maximální teoretickou odměnu (např. maximálně do IF 5,00, což vyjadřuje maximální teoretickou odměnu 30 000 Kč), to však prohlubuje složitost výpočtu a je otázka pro kompetentní osoby v TN, nakoľik stavět odměňování na výši IF. Nicméně tento návrh odstraňuje právě nedostatek předchozího návrhu, který různou výši IF nezohledňoval vůbec.

Druhý nedostatek předchozího návrhu však tento návrh neřeší, a tím je odměna pro 1. autora. Pokud má publikace vysoký IF a není tvořena vyšším počtem domácích autorů, může

1. autor získat odpovídající částku. Pokud však má publikace vysoký IF, ale je tvořena větším počtem nedomácích autorů, problém s odměnou 1. pozice autora zůstává. Oproti prvnímu návrhu je však více potlačen při vysokém IF, protože IF mu může generovat vysokou teoretickou odměnu (např.: 30 000,- Kč), která je vyšší než předchozích maximálních 10 000,-Kč a po vynásobení podílem P získává autor vyšší odměnu než v prvním návrhu. Doplnění odměny 1. autorů může být jeden z alternativních specifických návrhů uvedených v předchozí kapitole např. přidělením fixní částky v rozdělení zbývajících prostředků.

### 8.2.3 Návrh č. 3 - Odměna závislá na IF a pořadí autora v publikaci

Návrh reaguje na nedostatky dvou předchozích návrhů. Tedy jak na absenci zohlednění IF v 1. návrhu, tak absenci zohlednění pořadí autora. Výpočet generuje odměňování, které tvoří rozdíly v odměně spravedlivějším dílem, protože autory odměňuje nejen podle výše IF, ale také podle jejich pořadí v publikaci. Jedná se o modifikaci návrhu č. 2. Zároveň není vyžadováno stanovení intelektuálních podílů, protože vzorec obsahuje mechanismus, který rozlišuje postavení autorů.

Jednotlivé kroky se od předchozích návrhů liší. Odměna není stanovována pro jednotlivce až po výpočtu za celou publikaci, ale pramení rovnou z výpočtu. Celková odměna za publikaci je až výsledkem součtu odměn jednotlivých autorů.

#### 1. krok : Stanovení podílu jednotlivce na publikaci

$P_j = 1$  pokud má publikace pouze jednoho autora

$P_j = 0,5$  pokud je domácí tvůrce v pořadí na 1. místě ze dvou a více autorů

$P_j = \frac{0,5}{(N-1)}$ , kde N je počet všech autorů publikace

#### 2. krok: Stanovení omezení

IF odpovídá IF dle časopisu, přičemž pro časopisy:

s IF menším než 0,5 = 0,5

horní míra není stanovena (lze stanovit např.: pro  $IF > 10 = 10$ )

X je částka za 1 bod, odpovídající 1,0 IF a 100% podílu autora  $P_j = 1$  na publikaci

$X = 5\,000$  Kč pro  $J_{imp}$



$$X = 5\,000 \text{ Kč pro Jsc}$$

$$X = 2\,000 \text{ Kč pro Jrc}$$

### 3. krok: Stanovení individuální odměny pro jednotlivce

$$O_j = IF * P_j * X$$

celková odměna za publikaci se rovná součtu individuálních odměn =  $O_{j_1} + O_{j_2} + O_{j_3}$

Podíl autora není stanoven dle stejných podílů (např.: 1 autor z 5 = 1/5), ale podle vzorce. Ten zohledňuje, zda je autor jediným tvůrcem, zda je 1. autorem nebo zda je autor na jiném místě v pořadí. Rozdíly proti návrhům č. 1 a č. 2 jsou patrné ve srovnávacích tabulkách, v prvním případě jsou podíly stejné, v druhém již návrh zohledňuje 1. pozici autora a podíl je vyšší, ve třetím naopak zohledňuje proti návrhům č. 1 a 2 rozdílné díly v publikaci a podíl je nižší.

*Příklad 1:* Článek v impaktovaném časopise má 1 autora, který je domácí.

Výpočet  $P_j = 1$

	Návrh č. 1 a č. 2	Návrh č. 3
poměr	1	1

*Příklad 2:* Článek v impaktovaném časopise má 5 autorů, na 1. místě v pořadí stojí domácí autor.

Výpočet  $P_j = 0,5$

	Návrh č. 1 a č. 2	Návrh č. 3
poměr	1/5 = 0,2	0,5

*Příklad 3:* Článek v impaktovaném časopise má 5 autorů, z toho 1 domácí autor, který není na 1. místě

$$\text{Výpočet } P_j = \frac{0,5}{(5-1)} = 0,125$$

	Návrh č. 1 a č. 2	Návrh č. 3
poměr	1/5 = 0,2	0,125

Nejzřetelnější rozdíl je v příkladu 2, kde zatímco v předchozích návrzích získal 1. autor stejný podíl jako ostatní, v tomto návrhu je oceněn poměrem 0,5 a získává tak vždy vyšší poměr pro vypočtení odměny než ostatní. V předchozích návrzích by mu byla stanovena odměna na základě poměru 0,2 a zvýšit by se mohla až po stanovení intelektuálních podílů z vypočtené odměny mezi domácími autory. Pokud by se však první autor nacházel v týmu s cizími autory, získal by pouze odměnu z poměru 0,2 a její výše by se nezměnila, protože intelektuální podíly se stanovují jen mezi domácími autory. Návrh tak plně respektuje pozici autora v publikaci. Z příkladu 3 je naopak patrné, že pokud se autor nenachází na prvním místě, tak poměr není dán rozdělením publikace stejným dílem. Poměry z rozdělení by v tomto případě vypadaly jako 0,5+0,125+0,125+0,125+0,125, zatímco v předchozích návrzích jako 0,2+0,2+0,2+0,2+0,2. Ukázky rozdílů ve výpočtu jednotlivých návrhů jsou popsány níže.

Výše IF je zde zohledněna stejně jako v návrhu č. 2, kde byla stanovena odměna X stovek Kč za 0,1IF či X tisíc za 1,0 IF, což odpovídá stejné výši tohoto návrhu. Podíly  $P_j$  lze jednoduše uplatnit i v kategoriích Jrec a Jsc, tedy nejenom Jimp. V kategorii B se výpočet odměny nemění, protože se jedná o knihy typu Autor a kol., která se dá považovat za monografii. Zároveň se nemění ani výpočet u kapitoly C, protože výpočet předchozího návrhu poměrně dobře odpovídá a protože pokud se jedná o kapitolu psanou jedním autorem, poměr by se stejně neměnil, avšak pokud je v kapitole více autorů, je u tohoto výsledku obtížné určovat, kdo je na jaké pozici. U druhu Jsc se nepočítá s indexem SJR z již zmíněných důvodů, ze stejného důvodu je výsledků Jimp s nízkým IF stanovena hodnota IF na 0,5. Tabulka shrnuje výpočty dle výsledků.

Tabulka 13: Výpočet odměny návrhu č. 2

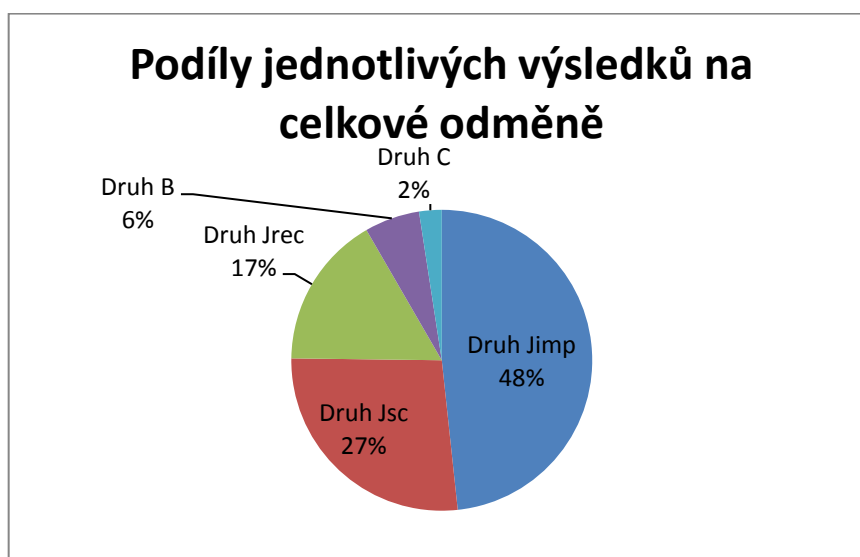
Druh výsledku	Výše X	Výpočet odměny	Dodatek
Jimp	5 000	$O_j = IF * P_j * X$	$IF \leq 0,5 = 0,5$
Jscopus	5 000	$O_j = P_j * X$	
J recenz.	2 000	$O_j = P_j * X$	
B	5 000	$O_j = X$	1. autor je domácí
C	5 000	$P * X * S$	$S = \frac{\text{počet stran kapitoly}}{\text{počet stran knihy}}$

### 8.2.3.1 Dopad na rozpočet

Tabulka 14 zobrazuje výdaje na jednotlivé druhy výsledků. Celková výše odměn 251 258 Kč odpovídá stanovenému rozpočtu. Zvýšila se suma a podíl výdajů v kategorii Jsc a Jrec na úkor Jimp, protože články kategorie Jsc a Jrec jsou ve větším počtu tvořeny domácím autorem na 1. pozici, které výpočet zvýhodňuje vyšší odměnou než v předchozích návrzích.

Tabulka 14: Výdaje na jednotlivé výsledky

	Druh Jimp	Druh Jsc	Druh Jrec	Druh B	Druh C
výdaje v Kč:	122341,6	68111,11	41666,67	15000	6138,4
celkem:	253 257,73 Kč				



Obrázek 13: Podíly jednotlivých druhů výsledků na celkové odměně

### Změna X

Stejně jako v návrhu č. 2 lze libovolně měnit výši X, tentokrát nejen u Jimp. Zvýšení X u Jimp způsobí ve vzorci zvýšení celkových nákladů o 24 468,3 Kč, což by stále bylo v mezích rozpočtu. Zároveň by bylo možné pro snížení sumy zvýšených nákladů na Jsc uvažovat o snížení X u Jsc, kde získává téměř třetina autorů maximální odměnu 5 000 Kč z důvodu jejich samostatné tvorby.

Jako v předchozích návrzích se tak nabízí otázka snížení částky u Jsc či jeho zařazení na úroveň Jrec, v tomto návrhu zejména z toho důvodu, že se téměř vyrovnala průměrná odměna za článek Jimp a Jsc i přes rozdílný výpočet. Tabulka 15 zobrazuje důsledky snížení X u Jsc. Snížení o 1 000 Kč by vyvolalo pokles celkových odměn v Jsc o 13 622,2 Kč.

Rozdíl mezi Jimp a Jsc lze zvýšit buď snížením částky u Jsc a zachováním odměn u Jimp, nebo snížením částky u Jsc a zvýšením částky Jimp, což způsobí ještě vyšší rozdíl mezi těmi-to druhy výsledků.

*Tabulka 15: Změna X u Jsc a její dopady*

<b>X Jsc =</b>	<b>Změna X</b>	<b>Změna odměn Jsc</b>	<b>Celková částka za Jsc</b>
5000	0	0	68 111,11 Kč
4000	-1000	-13622,2	54 488,89 Kč
3000	-2000	-27244,4	40 866,67 Kč
2000	-3000	-40866,6	27 244,44 Kč

Pro zachování přibližně stejné výše celkových výdajů, ale zvýšení rozdílu mezi Jsc a Jimp lze stanovit částku  $X = 3000$  (snížení o - 2 000 Kč) a zvýšení částky Jimp na 6 000. Takto zvýšené částky nijak nenavýší celkové výdaje jak ukazuje tabulka 14 a zohlední rozdíl mezi Jimp a Jsc, zároveň je odlišen i rozdíl mezi Jsc a Jrec v cílové částce. Navíc zbývá ještě prostor pro mimořádné odměny pro vyčerpání rozpočtu nebo pro ještě vyšší zvýšení X u Jimp na 7000 Kč. což by způsobilo růst celkových výdajů na Jimp o dalších 24 468,3 Kč na 171 278,2 Kč.

*Tabulka 16: Výdaje při zvýšení X u Jimp a snížení u Jsc*

	<b>Druh Jimp, X = 6000</b>	<b>Druh Jsc, X = 3000</b>	<b>Druh Jrec</b>	<b>Druh B</b>	<b>Druh C</b>
<b>celkové výdaje v Kč:</b>	146809,87	40866,67	41666,7	15000	6138,4
<b>celkem:</b>	250 481,6 Kč				

Při sloučení Jsc a Jrec z již zmíněných důvodů by došlo k dalšímu poklesu odpovídajícímu tabulce 13 částce  $X = 2000$  za Jsc. V tom případě by se ještě více zvýšil prostor pro zvýšení Jimp na 7 000 Kč a rozložení nákladů by ilustrovala tabulka 17.

*Tabulka 17: Výdaje při zvýšení X u Jimp a Jsc = Jrec*

	<b>Druh Jimp, X = 7000</b>	<b>Druh Jsc = Jrec, X = 2000</b>	<b>Druh Jrec</b>	<b>Druh B</b>	<b>Druh C</b>
<b>celkové výdaje v Kč:</b>	171278,18	27244,44	41666,67	15000	6138,4
<b>celkem:</b>	261 327,7 Kč				

### 8.2.3.2 Hodnocení návrhu

Tabulka 18: Hodnocení kritérií

Kritérium	Výsledek
soulad s metodikou RVVI	splňuje
přiměřená náročnost systému	splňuje s nedostatkem
splnění rozpočtu a univerzálnost	splňuje
interní spravedlnost	splňuje

Návrh má odstupňovanu výši odměn pro každý druh výsledku, splňuje tak první kritérium. V rámci zohlednění nedostatků předchozích systémů však došlo ke změnám ve výpočtu, který vyžaduje proti návrhu č. 2 navíc výpočet jednotlivých poměrů pro 3 různé pozice autorů. To zvyšuje administrativní zátěž. Zároveň však odpadlo stanovení intelektuálních podílů, které je v návrhu pouze dobrovolné. Kritérium je tak hodnoceno s nedostatkem, protože ztrácí na jednoduchosti. Návrh dobře plní rozpočet a vzniká rezerva, která lze případně dále rozdělit a značí i jeho univerzálnost pro menší změny v podkladových datech. Částky X lze dobře měnit pro účely potřeb změny rozpočtu, kritérium je tak splněno. Návrh začleněním zvýhodněného poměru pro 1. autory dobře odráží jednotlivé přínosy autorů a poskytuje tak spravedlivější rozdělení odměn. Splňuje tak i poslední kritérium. Částečnou nevýhodou může být v okrajových situacích výsledky odměn pro autory, kteří publikují s nízkým IF a nachází se ve velkém mezinárodním týmu. Z toho důvodu byla také stanovena minimální výše IF, aby model generoval vyšší odměnu.

### 8.2.4 Srovnání návrhů č. 1, 2, 3

Tabulka 19: Srovnání výše X a nákladů na Jimp

	Výše X	Náklady na odměny
<b>Návrh 1</b>	10 000,00 Kč	128 611,00 Kč
<b>Návrh 2</b>	5 000,00 Kč	128 832,00 Kč
<b>Návrh 3</b>	5 000,00 Kč	122 342,00 Kč

Z tabulky 19 je patrné, že jednotlivé návrhy na odměny Jimp se ve stanovených výších odměn ve výpočtech příliš neliší a navzájem si odpovídají. Největší rozdíl tak netvoří náklady na tyto odměny, ale ve struktuře jednotlivých odměn. Každý návrh odměňuje za publikaci jiným způsobem a reaguje jinak na celkový počet autorů publikace, počet domácích tvůrců, IF a pozici autora. Zároveň oba návrhy č.1 a 2 zvýhodňují jiné skupiny publikací, 3. návrh vytváří průnik mezi nimi.

*Příklad:* Publikace v impaktovaném časopise s IF 2,5 má 5 autorů, z nichž 3 jsou domácí, a jeden domácí tvůrce je prvním autorem.

*Návrh č. 1* Odměna je vypočtena na 6 000 Kč, které si mezi sebou rozdělí domácí autoři buď stejným dílem nebo podle intelektuálních podílů.

*Návrh č. 2* Odměna je vypočtena na 7 500 Kč, které si mezi sebou rozdělí domácí autoři buď stejným dílem nebo podle intelektuálních podílů.

*Návrh č. 3* Odměna je vypočtena na 9 375 Kč, kterou si mezi sebe autoři rozdělí jako 6250,-Kč pro prvního autora a 3125 pro 2 dohromady.

Jak je vidět z částek odměn na příkladu, každý návrh vytváří poměrně rozdílné částky i přesto, že celková závěrečná suma za Jimp se příliš neliší. Z porovnání odměn na jednotlivé publikace vyplývají tyto závěry.

*Návrh č. 1:* Návrh je založen na poměru domácích autorů k celkovým, tudíž nejvyšší odměnu 10 000,- Kč mohou získat týmy, tvořené velkým počtem domácích autorů nebo samostatní autoři, což není v rozporu odměňování, protože je v zájmu nemocnice hlavně odměňovat své domácí autory za jejich výzkumnou a samotnou činnost. Problém nastává, kdy není větší tým (např. 10 autorů) tvořen jen domácími autory, ale domácí autoři jsou v pořadí vepředu, např. první 3 autoři v článku s vysokým IF. Pak odměna klesá se zvyšujícím se počtem všech autorů, protože neexistuje žádný mechanismus, který by je odměnil. Snižuje tak váhu tvůrcům v mezinárodních skupinách. Vůbec neposuzuje výši IF, tudíž tým domácích autorů v časopise s 0,2 IF získává stejnou odměnu jako tým domácích autorů s 2,0 IF, nejvíce ze všech tak odměňuje domácí publikace s nízkým IF. Stejně tak 1 domácí autor na pozici třetího spoluautora s IF 0,2 získává stejnou odměnu jako domácí autor na pozici 1. autora ze 3 celkových s IF 5,0. Neposouzení výše IF a nezohlednění předního pořadí autora je tak největší slabinou návrhu.

*Návrh č. 2:* Návrh je jednoznačně založen na výši IF. S rostoucím IF lineárně roste i maximální možná výše odměny. Domácí tým publikující v časopisu s vysokým IF může získat vysokou odměnu, zároveň však domácí publikace s nízkým IF získá nižší odměnu než v návrhu č. 1. Publikace autora na 5. místě s vysokým IF získá násobně vyšší odměnu než prvních 5 autorů s nízkým IF. Ačkoli výpočet také nezohledňuje pořadí autorů, u publikací s vysokým IF je tento nedostatek potlačen, protože ačkoli 1. autor není speciálně odměněn a jeho poměr je např. 1/10, vysoký IF mu zajistí odměnu z vyšší teoretické částky. Nejvíce ze všech posuzuje vliv IF a nejvíce odměňuje autory na jakémkoli pořadí s vysokým IF.

**Návrh č. 3:** Návrh je průnikem předchozích, jelikož zohledňuje jak IF, tak pořadí autorů. Zvyšuje odměnu u publikací s domácími autory na 1. místě a zároveň ji snižuje oproti návrhu č. 2 u autorů s vysokým IF na nižší pozici. Nejvíce ze všech odměňuje i větší týmy ve spoluautorství, ve kterých je 1. autor domácí. Nejmenší odměny ze všech generuje u článků s nízkým IF a nízkým pořadím autora.

### 8.2.5 Návrh č. 4 založený na srovnávání - benchmarking

Tento návrh je zcela odlišný od všech předchozích. Nevypočítávají se zde poměry na výsledku či jednotlivé odměny na publikaci. Je založený na výkonnosti jednotlivých publikujících, tedy jejich četnosti publikování a následném vzájemném srovnáním dle vah jednotlivých druhů výsledku. Návrh je odvozen od metody benchmarkingu, která se používá pro srovnání výkonnosti pracovníků.

#### 1. krok: Vytvoření seznamu publikujících a jejich zaznamenání jejich podílu

Prvním krokem je vytvoření tabulky se jmény publikujících. Každý řádek má 4 sloupce, do kterého se zapisují jednotlivé výsledky, tedy Jimp, Jsc, Jrec, B+C. Do jednotlivých kolonek se pak zapisují podíly autora na publikacích. Pro účely srovnávání lze tentokrát použít podíl autora k počtu domácích tvůrců, tj. 4 domácí autoři publikují v jedné publikaci z 10, každý autor získává 0,25b (součet = 1), což více odráží četnost jeho publikační aktivity nebo podíly autora na celé publikaci, což naopak více odráží jeho přínos v publikaci.

Tabulka 20: Tabulka podílů autora

	Jimp	Jsc	Jrec	B + C
<b>A.A.</b>	0,666667	3,7	2,666667	9,625
<b>B.B.</b>	2	1	0,583333	9,625
<b>C.C.</b>	7,583333	1,333333	0	0

#### 2. krok: Násobení podílů vahami jednotlivých druhů

Sloupcům je přiřazena váha výsledku, která vyjadřuje významnost pro hodnocení. Jelikož nejvíce hodnoceny jsou články Jimp, je jim přidělena hodnota 0,5. Dále Jsc 0,25; Jrec 0,1 a B+C 0,15. Výsledný součet podílů v každém sloupci je násoben těmito vahami. To znamená, že pokud součet podílů autora A.A. ve sloupci Jimp dosáhl 0,66, je násoben 0,5 a získává 0,33 v kategorii Jimp, podobně se vypočtou ostatní kategorie a po jejich součtu vyjde celková suma výsledků.

Tabulka 21: Podíly násobené váhami dle druhu výsledku

$\sum=1$	<b>Jimp = 0,5</b>	<b>Jsc = 0,25</b>	<b>Jrec = 0,1</b>	<b>B + C = 0,15</b>	<b>Suma</b>
<b>A.A.</b>	0,333333	0,925	0,01	1,44375	2,712083
<b>B.B.</b>	1	0,25	0,266667	1,44375	2,960417
<b>C.C.</b>	3,791667	0,333333	0	0	4,125

### 3. krok: Seřazení autorů od nejlepšího

Vynásobení váhami může zásadním způsobem změnit pořadí, autor C.C. i přes žádné publikace v kategoriích Jrec a B+C nakonec získává nejvyšší bodové hodnocení. Seřazením výsledných hodnot od největší po nejmenší je získáno pořadí od nejlepšího (či neaktivnějšího podle použitých podílů) autora. 1. autor C.C. je tzv. bench, tedy nejlepší výsledek, který značí 100% žádaný výkon a dle kterého se srovnávají ostatní, kteří dle poměru vlastní výsledek/benchmark získají odpovídající procentní výsledek.

Tabulka 22: Výsledné pořadí autorů

$\sum=1$	<b>Jimp = 0,5</b>	<b>Jsc = 0,25</b>	<b>Jrec = 0,1</b>	<b>B + C = 0,15</b>	<b>Suma</b>	<b>%</b>
<b>C.C.</b>	3,791667	0,333333	0	0	4,125	100%
<b>B.B.</b>	1	0,25	0,266667	1,44375	2,960417	71,77%
<b>A.A.</b>	0,333333	0,925	0,01	1,44375	2,712083	65,75%

### 4. krok: Stanovení odměny

Odměna lze stanovit několika způsoby:

- dle stanovené částky pro nejlepšího

Částku pro 1. autora C.C. lze stanovit např. ve výši 30 000 Kč. Ostatní autoři získávají odměnu ve výši jejich dosaženého procenta. Tedy B.B. 71,77% z 30 000 = 21 530 Kč atd. až k poslednímu. Výhodou je odměna pro každého autora. Z podkladových dat by tak nejvyšší odměna činila 30 000 Kč pro autora publikujícího v časopisech s IF až do částky 136 Kč pro autora podílejícího se na jedné kapitole v knize.

- stanovením částky za 1 bod = 5000,- Kč

Částka 5 000 Kč je vyplacena za každý získaný bod či jeho poměr. Odměnu získává každý dle dosažených bodů. Autor C.C. tak získává 4,125 \* 5 000 = 20 625 Kč. Odměna pro nejnižší postavené však může dosahovat velmi nízkých hodnot.



- stanovením cílového bonusu

Bonus je vyplacen, pokud autor dosáhne stanovené bodové hranice, např. 1,0. Po dosažení této hranice získává autor cílový bonus např. 10 000 Kč. Částka se již více nenavýšuje, což po jejím překročení nemá další motivační efekt, zároveň je to demotivační pro ty, co na odměnu nedosáhnou. Obtížné je zejména stanovit bodovou hranici, pokud existují výrazné rozdíly v počtu bodů mezi autory.

- stanovením prahového bonusu

Stanovení minimální bodové hranice, od které lze získat finanční částku, která se navyšuje s rostoucím počtem bodů. Např. od hranice 0,5 získává autor 1000 Kč za každých 0,1b. Zároveň lze stanovit maximální částku, do které bude odměna vyplácena, tj. např.: 20 000 Kč, po dosažení této částky se již bonus nezvyšuje.

Nevýhodou cílového a prahového bonusu je mimo obtížnější stanovení hranic poměrně imperativní pojetí a zároveň skutečnost, že při velkém rozptylu bodů dochází k rozdělení odměn jen pro několik nejlepších.

### Alternativní rozřazení vah

V konečném pořadí a zejména v rozdělení bodů či podílů je velmi důležité nastavení vah jednotlivých druhů výsledků. Opět lze uvažovat o snížení podílu u Jsc či jeho sloučení s Jsc. Sloučení umožní rozdělení váhy Jsc mezi zbylé kategorie, jak zobrazuje tabulka 23 např. zdvojnásobením váhy u výsledků B + C a výsledků Jrec.

Tabulka 23: Pořadí autorů dle jinak stanovených vah

$\sum = 1$	<b>Jimp = 0,5</b>	<b>Jsc + Jrec = 0,2</b>	<b>B + C = 0,3</b>	<b>Suma</b>	<b>%</b>
<b>A.A.</b>	0,333334	1,2733334	2,8875	4,494167	100,00%
<b>B.B.</b>	1	0,3166666	2,8875	4,204167	93,55%
<b>C.C.</b>	3,791667	0,2666666	0	4,058333	90,30%

Jak je vidno z tabulky 23, ačkoli vycházíme ze stejných počátečních dat z tabulky 18, po vynásobení jinými vahami je pořadí autorů v tabulce 23 oproti tabulce 22 odlišné. Autor A.A. je z původního 3. místa na 1. Zároveň je nejvýznamnější rozdíl v sumě bodů. Bodové a procentuální rozdíly mezi autory jsou podstatně nižší. Zatímco rozdíl mezi 1. a 3. autorem v tabulce 22 činil 34,25%, v tabulce 23 je to pouze 9,70%. To by se odrazilo i v případné odměně. Např. při použití odměňování podle částky pro nejlepšího by autor A.A. získal 30 000 Kč, autor B.B. 28 064 Kč, autor C.C. 20 291 Kč až k poslednímu autorovi,

který by získal 166 Kč za podíl při tvorbě kapitoly v knize. Podobně by se měnili odměny i u odměňování za 1 bod a dále. Vzhledem k nižším rozdílům mezi autory a vyšším bodovým hodnotám dochází ke zvýšení celkové částky odměn (zejména u bodového hodnocení), která však stále splňuje rozpočet s rezervou.

### 8.2.5.1 Hodnocení návrhu

Tabulka 24: Hodnocení kritérií

Kritérium	Výsledek
soulad s metodikou RVVI	splňuje
přiměřená náročnost systému	splňuje
splnění rozpočtu a univerzálnost	splňuje
interní spravedlnost	nesplňuje

Návrh vytváří jednoduchý systém hodnocení na základě srovnání, formou různých výši ve váhách při hodnocení jednotlivých druhů výsledků splňuje požadavek souladu s metodikou RVVI, protože výsledky Jimp jsou zvýhodněny. Sestavení srovnání je velmi jednoduché, nevyžaduje žádné údaje navíc a neobsahuje žádné specifické výpočty, jedná se tak o nejjednodušší návrh. Výše odměny lze vždy měnit dle aktuální výše a potřeb rozpočtu, proto je návrh velmi univerzální. Stanovením vah při srovnání je taktéž zajištěno, že autoři publikující v Jimp a Jsc získají vždy vyšší odměnu než autoři publikující Jrec, protože se rychleji posouvají tabulkou. Tím, že není stanoven výpočet, ale je hodnoceno pouze zařazení, není splněna interní spravedlnost. To se týká zejména případu, kdy jsou použity podíly založené na poměru k domácím autorům. V tom případě je systém založen zejména na kvantitě výsledků. Návrh ani nezohledňuje kvalitu publikace, tedy IF, ani pořadí či skutečnou výši přínosu autora na publikaci. Umožňuje však získání poměrně vysokých odměn pro nejméně aktivní autory a vytváří dobrý základ pro srovnávání aktivity jednotlivých autorů.

## 8.3 Systém sběru dat

Stejně jako odměňování i návrh sběru dat vychází musí respektovat několik specifických požadavků:

- dodatečné náklady

Vzhledem k finančním možnostem nemůže přinášet dodatečné náklady. Z toho důvodu nelze uvažovat o přijetí speciálního programu od externí firmy, protože specializovaný program OBD využívaný v nemocnicích napojených na univerzitu stojí i s údržbou v řádu

milionů Kč. Náklady na pořízení a údržbu programu v menším rozsahu, jako je např. v nemocnici Na Homolce, by stála v řádu stovek tisíc Kč.

- respektovat časovou vytíženost lékařů

Požadavek vychází z příčin nedostatků současného sběru, kterým je časový nedostatek lékařů a zároveň náročnost jednorázového sběru pro koordinátorku. Sběr provádí lékař, přičemž vzhledem k jeho primárnímu zaměření se jedná o administrativní práci, která doposud nebyla nijak kompenzována. Z průzkumu mezi lékaři vyplynulo, že by nejvíce uvítali předání obecných údajů odpovědné osobě, která by tyto výsledky dále zpracovala a větší podporu pro vyplnění ve formě předvyplněné nápovědy pro vyplnění. Prakticky to znamená přenesení této činnosti na jinou osobu a vytvoření podkladů pro vyplnění.

- náročnost aplikace sběru dat

Návrh by měl zjednodušit současný systém sběru předávání formou e-mailu a zlepšit jeho sběr tak, aby nedocházelo ke zdlouhavému získávání nedoplněných údajů pro odeslání. Zároveň však musí dojít ke zjednodušení sběru tak, aby byl proces urychlen a zprůhledněn, tzn. aby nebyl příliš komplikovaný.

### 8.3.1 Návrh systému sběru

#### 1. krok: Vytvoření formulářů pro jednotlivé výsledky

V rámci intranetu nemocnice bude vytvořena ikona "Publikační výsledky". To umožní jednoduchý přístup pro každého, kdo je zapojen do sběru dat. V této položce je možno nalézt nápovědu, které výsledky lze odevzdávat a jak je odevzdávat. Jedná se o tyto výsledky:

- článek v odborném periodiku evidovaném v databázi WoS, Scopus nebo v časopisu evidovaném v ERIH a seznamu recenzovaných periodik dostupným na vyzkum.cz
- odborná monografie
- kapitola v knize
- článek ve sborníku evidovaném ve WoS nebo Scopus
- uspořádání (zorganizování) konference
- oponovaná výzkumná zpráva

Tyto výsledky budou mít připravené formuláře. Dále pokračuje seznam možných výsledků odevzdání, v případě jejich uplatnění se autor obrací na koordinátorku s kontaktem.

Vhodné je připojit i seznam výsledků, které do odevzdání nepatří, jedná se např.: o články neevidované v žádné z uvedených databází, učebnice, odborné posudky, články v denním tisku, abstrakta a sborníky abstrakt z konferencí apod.

Každý z uvedených výsledků má vytvořený formulář do kterého lze zapisovat jednotlivé údaje. Po rozkliknutí ikony pro jednotlivý druh výsledku se otevře formulář pro vyplnění. Možnou podobu formuláře vyžadovaných údajů po článek v časopise ilustruje přiložená tabulka 25 a obrázek v příloze V.

Tabulka 25: Formulář pro článek v časopisu

<b>Zadává</b>		
Jméno:	Oddělení:	Kontakt:
<b>Údaje o výsledku</b>		
Článek z databáze (vyberte)		
R07: jazyk článku		
R06: název článku v původním jazyce		
R08: název článku anglicky		
R09: rok vydán	R04: Obor výsledku (vyberte)	
R12: kód důvěrnosti údajů poskytnutých do RIV (vyberte)		
R13: klíčová slova - anglicky		
<b>Pokud je k dispozici (jinak vyplňte X)</b>		
R86: Odkaz na webu	R87: DOI	
<b>Údaje specifické pro článek v časopisu</b>		
R14: ISSN	R17: Stát vydavatele periodika	
R16: Oficiální název periodika		
R18: Ročník periodika	R19: Číslo periodika	
R:20 Strana od-do	R21: Počet stran	
<b>Anotace</b>		
R42: Anotace v původním jazyce (pouze pokud je v češtině)		
R46: Anotace v angličtině		
<b>Autoři výsledku</b>		
R10: Celkový počet autorů	R11: Počet autorů z TN	
A02: Příjmení	A03: Jméno	
<b>N01: Návaznost výsledků na projekty CEP nebo záměry CEZ (vyberte)</b>		
<b>Poznámky:</b> např: intelektuální podíly		

Formulář obsahuje veškeré údaje nutné pro odeslání do RIV pro druh J, kromě kolonky navíc "zadává" pro identifikaci zadavatele, "článek z databáze", která určuje zařazení člán-

ku pro odměňování (nutné pro návrhy č. 1, 2, 3) a kolonky "poznámky", kde je pro případné stanovení intelektuálních podílů (vhodné u návrhů č. 1 a 2).

## **2. krok: Stanovení sběrných míst**

Návrh je inspirován systémem sběru dat v nemocnici Na Bulovce, kde publikující zasílá vyplněný formulář do knihovny nemocnice. To však v TN není možné vzhledem k absenci knihovny, proto v rámci snížení časové zátěže vyplňování pro lékaře lze vytvořit 5 - 10 sběrných míst na sekretariátech oddělení, které jimi disponují. Tyto sběrná místa jsou pro orientaci zobrazena v ikoně intranetu. Formulář lze totiž buď stáhnout do počítače nebo odeslat. Odeslání je však možné pouze pro plně vyplněný formulář, což zajišťuje vyplnění všech potřebných údajů. Publikující má tak 2 možnosti odeslání svých výsledků, tedy buď formulář vyplní celý a rovnou odešle nebo informuje sekretariát o svém výsledku např. formou částečně vyplněného formuláře (např. s poli pro identifikaci a odkazem z databáze, ve které se článek nachází, Medvik, WoS, Scopus apod.), který následně příslušný pracovník sekretariátu doplní v intranetu, vyplní své jméno do pole "zadáva" a odešle.

## **3. krok: Přijetí publikačních výsledků**

Za odeslané údaje odpovídá osoba uvedená v poli "zadáva". Po odeslání údajů formulář zkontroluje koordinátorka, která pokud se objeví některé nesrovnalosti, vyzve osobu odpovědnou za zadání k doplnění potřebných údajů. Pokud je vše v pořádku, zašle zprávu odesílajícímu o přijetí formuláře. Následně vyvěsí název publikace do intranetu. To supluje dvojí úlohu. První je, že autor, který předal svou publikaci na vyplnění a odeslání sekretariátu, může v případě zájmu jednoduše zkontrolovat, zda jeho publikace byla odeslána. Druhá úloha je ve spojitosti s odměňováním. Na odměnu má nárok pouze autor, který předal správně své výsledky, ať už sám nebo pomocí sekretariátu. Zápis do seznamu přijatých výsledků tak má informační funkci, aby si všichni autoři mohli zkontrolovat, které výsledky byly přijaty k odměňování. To by mělo vytvořit zprůhlednění systému a vyšší zájem o sběr.

## **4. krok: Časový průběh sběru**

Výsledky lze tímto způsobem sbírat po celý kalendářní rok, tedy průběžně. Je vhodné na tuto skutečnost několikrát za rok upozornit celá oddělení včetně sekretariátu, aby nedocházelo k nárazovému sběru po konci roku. Zároveň lze dle zvoleného způsobu odměňování a možnostech rozpočtu vyhlásit vyplácení odměn např. za výsledky předané v prvním pololetí, což by mohlo způsobit zvýšení zájmu o předání dat o výsledcích. Koordinátorka

jako příjemce výsledků by tak získala více času pro kontrolu a evidenci výsledků pro odměňování a v době předání dat do RIV by již měla všechny potřebná data k dispozici.

### **8.3.1.1 Dopad na rozpočet**

V nastavení sběru dat je nutné počítat se zvýšením nákladů na odměny, protože je vhodné odměňovat pracovníky sekretariátu za zvýšenou administrativu. Není však nutné zvyšovat odměnu plošně pro pracovníky pověřených sekretariátů za zvýšení agendy. Lze předpokládat, že některé sekretariáty budou mít s publikacemi více zátěže vzhledem k vyšší aktivitě publikujících na oddělení než jiné. Plošné zvýšení odměn by nesplňovalo spravedlivé odměňování. Proto je vhodné stanovit jednotnou odměnu za 1 odeslaný formulář, která by činila např. 100 Kč za odeslaný a přijatý formulář pro pracovníka sekretariátu (je v zájmu pracovníka sekretariátu, aby se ujistil vyhledáním výsledku v databázi nebo informací od koordinátorky, zda výsledek patří do RIV). V případě přímého odeslání autorem se tato odměna nevyplácí, protože autor získává odměnu za publikaci. Pokud bychom počítali, že všechny výsledky, které vstoupily do odměňování pro autory, by byly odeslány sekretariáty, částka na odměny pro sekretariáty by činila 12 500 Kč.

### **8.3.1.2 Hodnocení návrhu**

Návrh nepřináší dodatečné náklady na vytvoření nového systému sběru dat, protože veškeré nové úkony budou vytvořeny ve vlastní režii nemocnice. Formuláře budou vytvořeny oddělením pro vědu a výzkum a zásahy do intranetu řeší IT oddělení po souhlasu náměstka. Dodatečné náklady na odměnu sekretariátů jsou započítány do celkové částky připadající na odměňování publikujících a závisí na počtu publikací, které přes ně budou odesílány. Pokud budou autoři odesílat své výsledky přímo, částka pro sekretariáty se sníží a naopak se zvýší odměny pro samotné publikující.

Přenesením administrace předání výsledků k sekretariátům se snižuje administrativní zátěž lékařů se sběrem dat a odstraňuje tak lékaři kritizovanou časovou zátěž současného sběru. Sekretariáty oddělení jsou s lékaři v bližším kontaktu, tudíž se zlepšuje i komunikace v procesu sběru. Vytvoření formulářů zároveň poskytuje oporu a nápovědu pro publikující, kteří budou odesílat své výsledky sami a kteří tuto variantu vítali v průzkumu.

Při správném fungování ulehčuje práci jak lékařům, tak i koordinátorce, která ze systému získává správná a přehledná data pro předání do RIV. Systém je zprůhledněný, protože

jsou jasně stanovená pravidla pro předané údaje sloužící k následné odměně i následného ověření splnění. Všechny požadavky uvedené v úvodu kapitoly tak návrh splňuje.

#### **8.4 Návrh průběžného hodnocení - minihodnocení**

Pro podporu průběžného sběru dat je vhodné tvořit průběžné hodnocení, které vychází z dodávaných dat během roku. Do části "Publikační výsledky" by bylo vhodné vkládat nejen průběžně přijaté výsledky, ale i tabulku či graf pro účely srovnání, která srovnává buď publikační aktivitu jednotlivců nebo oddělení. Takové hodnocení působí na vytváření soutěživého prostředí a podporuje důležitost odevzdávání publikačních výsledků. Srovnání oddělení zobrazuje obrázek 14, který porovnává podíly oddělení na celkové publikační činnosti. Graf vychází z podílů jednotlivých domácích autorů na publikaci, kteří byli zařazeni do oddělení, kde pracují. Každá publikace je započtena 1x, tzn. že pokud byla publikace vytvořena 3 autory ze 3 různých oddělení, každé oddělení získalo 1/3 (oddělení hrudní chirurgie je započteno pod chirurgickou kliniku z důvodu působení autorů na obou odděleních). Pro naprosto přesné porovnání lze použít metodu benchmarkingu z návrhu č. 4. Hodnocení lze použít pro přehled činnosti jednotlivých oddělení a může být zveřejněno na intranetu nebo na setkáních řídicích pracovníků, jako např. na setkáních primářů.

Podporu průběžného sběru a atraktivitě zavedených odměn lze zvýšit zmíněným vyplácením odměn za určité časové období, např. 1.3. a 1.9. daného roku, aby odměna následovala co nejdříve od vzniku nároku na ni. Zároveň to usnadní administraci ve stanovování a vyplácení odměn.



Obrázek 14: Podíly oddělení na publikační činnosti

Nabízí se otázka, zda nezahrnout samostatně publikační aktivitu do pracovního hodnocení zaměstnanců po skončení kalendářního roku. Avšak vzhledem k tomu, že publikační činnost není primární činností lékařů, lze tuto položku spíše zohlednit do jiné hodnocené položky, protože publikační činnost vyjadřuje uplatnění pracovních schopností a odbornosti.

## 8.5 Časové rozložení

Rozložení slouží k definici návaznosti jednotlivých opatření týkajících se nového systému sběru dat a odměňování a zároveň má za úkol vyřadit situace, které by mohly způsobit nejednoznačné pochopení a realizaci jednotlivých opatření. Jednotlivé činnosti tvoří základní kritické mezníky, které s sebou obnáší další body spojené s prací kompetentních osob se vzniklými skutečnostmi během realizace. Časové rozložení tvoří nejpozději přípustné konce činnosti a jsou vytvořeny tak, aby vznikla dostatečná časová rezerva pro případně problémy se zaváděním jednotlivých bodů. Spuštění nového systému sběru dat by mělo



začít fungovat do 3 měsíců od rozhodnutí Vědecké rady. 1. kolo výplaty odměn závisí na rozhodnutí Vědecké rady a odvíjí se od průběžně sebraných výsledcích k vyhodnocení.

Tabulka 26: Časové rozložení

Aktivita	Časové rozložení
Tvorba návrhů pro nový systém sběru a odměňování	do 17.4.2015
Rozhodnutí o uplatnění návrhů Vědeckou radou	počátek května 2015
Příprava formulářů a podkladů pro IT oddělení	do 15.5.2015
Začlenění sekce "Publikační výsledky" do intranetu IT oddělením	do 16.6.2015
Výběr a seznámení se sekretariátů s novou agendou	do 30.6.2015
Zkušební provoz	do 15.7.2015
Vyhlášení nových podmínek sběru dat a odměňování	20.7.2015
Spuštění systému	21.7.2015
Průběžné hodnocení publikační činnosti	každý měsíc
1. a 2. kolo výplaty odměn	dle rozhodnutí VR

## 8.6 Náklady

Na projekt bylo vyčleněno 300 000 Kč z rozpočtu nemocnice. Splnění výše rozpočtu je základním kritériem a tato částka byla ve všech návrzích odměňování respektována. Náklady na odměny za publikační činnost se dle výsledků ze sběru roku 2014 pohybovaly okolo 250 000 Kč. Rozpočet i výše odměn za publikační činnost se však bude různit v dalších obdobích dle počtu a struktury dosažených výsledků, což návrhy zohledňují jednoduchou změnou ve vzorci výpočtu, tentokrát do maximální částky 285 000 Kč. Dále je vyčleněno 15 000 Kč pro odměny sekretariátů na podporu autorů za snížení administrace se sběrem, tato částka je odhadována s rezervou, protože při stanovené odměně 100 Kč za odeslaný formulář by se jednalo o 150 odeslaných a přijatých výsledků. Lze však očekávat, že část autorů služeb sekretariátu nebude využívat a proto se tato částka nevyčerpá. Ostatní položky na vytvoření sběru dat a následnou administraci pro průběžné hodnocení a odměňování nepřinášejí žádné dodatečné náklady, protože jsou vytvářeny ve vlastní režii v rámci platů pracovníků podílejících se na realizaci jednotlivých návrhů.

Tabulka 27: Náklady na projekt

Položka	Odhadované náklady
Odměny za publikační činnost	285 000,- Kč
Odměny pro sekretariáty	15 000,- Kč
Tvorba návrhů	0,- Kč
Administrace hodnocení	0,- Kč
Tvorba formulářů	0,- Kč
IT podpora	0,- Kč

## 8.7 Rizikovost

Realizace a fungování nových změn v návrzích podléhá rizikům, které je vhodné vyhodnotit, aby během průběhu realizace docházelo k jejich co nejvyšší eliminaci. Smyslem je identifikace možných rizik, stanovení jejich pravděpodobnosti a míry závažnosti, která by mohla očekávané fungování návrhů snižovat či úplně znemožnit realizaci. V tabulce 28 jsou pravděpodobnosti vzniku rizika a závažnosti rizika na fungování návrhu přiřazeny číselné hodnoty.

Tabulka 28: Pravděpodobnost a závažnost rizika

	<b>Pravděpodobnost rizika</b>	<b>Závažnost rizika</b>
<b>1</b>	velmi nízká	velmi nízká
<b>2</b>	nízká	nízká
<b>3</b>	střední	střední
<b>4</b>	vysoká	vysoká
<b>5</b>	velmi vysoká	velmi vysoká

Tabulka 29 vyhodnocuje míru rizika vynásobením pravděpodobnosti a závažnosti výsledným bodovým ohodnocením.

Tabulka 29: Hodnocení rizik

<b>Riziko</b>	<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Závažnost</b>	<b>Výsledek</b>
Nezájem lékařů	2	5	10
Nezvládnutí úkolů	3	4	12
Nedostatek finančních prostředků	1	5	5
IT překážky	2	5	10
Nedostatečná informovanost	2	3	6

Nejvyšší riziko skýtá nezvládnutí úkolů spojených se zavedením nového sběru dat. Jedná se zejména o riziko nezvládnutí správného vyplnění formulářů některými sekretariáty, pro které je tato činnost naprosto nová. Vysoké riziko představuje nezájem lékařů a IT překážky, ačkoli obě mají nízkou pravděpodobnost, jejich závažnost je velmi vysoká. Pokud by lékařům nevyhovoval nový systém sběru či výše odměn, bylo by to pro fungování návrhů destruktivní. To však není příliš pravděpodobné, protože jednotlivé návrhy odpovídají požadavkům lékařů, tudíž by mělo dojít ke splnění jejich očekávání. Stejně tak pokud by se objevily překážky pro zásahy do intranetu, jednalo by se o velmi závažný problém zejména pro sběr dat, který by degradoval cíl projektu. Naopak za nízké riziko je považováno finanční zabezpečení, ačkoli absence financí by nedovolila uplatnění návrhů, její pravděpodobnost je velmi nízká, protože na projekt jsou již finanční prostředky vyčleněny. Stejně

tak je hodnoceno riziko informovanosti. Návrhy budou diskutovány Vědeckou radou a o jeho následném uplatnění budou všichni dotčení dobře informováni. Můžou se však objevit prvotní chyby způsobené z nepochopení či nedostatečné neznalosti změn.

Přínosy projektu se odráží v samotných cílech práce a jednotlivých kritériích, při kterých byly návrhy vytvářeny a hodnoceny. Za hlavní očekávané přínosy lze považovat:

- potlačení příčin nekompletních předávaných dat pro koordinátorku do RIV
- zjednodušení systému sběru dat pro publikující a koordinátorku
- nastavení odměňování jako podpora publikační činnosti
- vytvoření hodnocení a zpětné vazby za publikační činnost
- zvýšení zájmu o publikační činnost a o předávání výsledků publikujících

Splnění těchto očekávaných přínosů závisí na implementaci projektu, eliminaci rizik s ním spojených a jeho přijetím mezi dotčenými osobami.

## ZÁVĚR

Práce potvrzuje výzkumnou a publikační činnost jako významnou součást pracovní náplně lékařů na příkladu publikujících v Thomayerově nemocnici, ve které jsou i přes její primární zaměření produkovány desítky odborných publikací, které jsou zapisovány dle zákonné úpravy do rejstříku informací o výsledcích. Za úspěšné výsledky z RIV v posledních letech získala nemocnice žádoucí institucionální podporu, která prohlubuje možnosti pro další rozvoj výzkumu. Ukázalo se však, že sběr publikačních výsledků není jednoduchou záležitostí a lékařské pracovníky je nutné k této činnosti stimulovat. Tedy je nejen odměňovat za samotnou publikační činnost jako výraz uznání od nemocnice, ale odměnu vázat tak, aby vznikla žádoucí aktivita v podobě správného odevzdání publikačních výsledků.

Teoretická část poskytla základnu pro poznatky z motivace, které lze aplikovat na řešenou činnost. Potvrdilo se, že publikační činnost vychází zejména z vnitřní motivace, jejímiž motivy jsou seberealizace lékařů, jejich uplatnění pracovních schopností či kariéerní rozvoj, což navazuje zejména na Maslowovu hierarchii potřeb, stejně tak Herzbergovu a na některé prvky i v teorii kompetence či teorii X a Y. Zároveň lze díky teoretické části identifikovat prvky v selhání motivace, mezi které patří např. absence odměn či sankcí, a následně využít poznatky pro zvyšování motivace ve vztahu motivace a výkonu. Další část řeší řadu aspektů odměňování a samotné tvorby odměňování. Mimo jiné nabízí využitelné poznatky z oblasti výkonového odměňování či řeší efektivitu peněžních pobídek, které nemusí vždy přinášet kýžený efekt. Samostatné kapitoly se zabývají motivací a odměňováním ve zdravotnictví, které jsou v souladu s obecnými poznatky. Poslední teoretické téma se zabývá RIV a ilustruje jeho významnost v hodnocení publikační činnosti.

Praktická část je členěna do dvou okruhů, na část analytickou a část projektovou. Analytická část se soustřeďuje zejména na identifikaci problému při sběru výsledků do RIV v TN, ke kterému využila metody uvedené v úvodu práce. Praktické příklady demonstrovaly obtížnou práci koordinátorky s přijatými daty od tvůrců, kteří neplní svou povinnost odevzdávat kompletní údaje k předání do RIV. Ishikawa diagram následně definuje několik příčin napříč oblastmi, které tento problém způsobují. Jedná se nejčastěji o příčiny v metodách, u samotných publikujících a chybách ve vedení, kterému se dříve nezabývalo nastavením hodnotícího a odměňovacího systému za publikační činnost. Tuto absenci jako příčinu spolu s vysokým pracovním vytížením a nedostatkem času označili sami publikující v průzkumu jako jeden z faktorů jejich snížené motivace. Zároveň je současný systém

sběru dat považován za nevhodně nastavený. V rámci SWOT analýzy se však ukázaly také pozitivní stránky současné situace, jako je např. kvalitní publikační základna nemocnice. Komparace systému sběru a odměňování s vybranými nemocnicemi poskytla náhled pro srovnání, příležitosti pro vylepšení a inspiraci pro jeden z návrhů v odměňování a návrh systému sběru.

Projektová část vychází ze specifických požadavků vycházejících z analytické části, možnostech nemocnice a metodiky hodnocení výzkumných organizací. Snahou projektu bylo potlačení příčin současného problému v procesu sběru dat a vytvoření systému odměňování, což se odráží v jednotlivých návrzích. Návrhy odměňování mají charakter výkonového odměňování a liší se svým výpočtem. Zároveň návrhy č. 1 - 3 reagují na sebe v rámci odstranění zjištěných nedostatků z průběhu výpočtů, neliší se však výší celkových odměn, ale zejména strukturou jednotlivých odměn. Každý návrh odměňuje za publikaci jiným způsobem a reaguje jinak na celkový počet autorů publikace, počet domácích tvůrců, IF či pořadí autora v publikaci. Návrh č. 4 je postaven na základě benchmarkingu pro srovnání publikujících mezi sebou. Stejně tak návrh pro průběžného hodnocení může využít tento způsob nejen pro srovnávání, ale i pro účely vytvoření soutěživého prostředí. Návrh sběru dat zjednodušuje sběr jak pro samotné publikující, kterým snižuje administrativní zátěž a poskytuje oporu pro odevzdání výsledků, tak i koordinátorku, která by měla získat správný formát dat. Zároveň stanovuje pravidla k získání odměny, což by mělo pozitivně ovlivnit motivaci publikujících k odevzdávání výsledků.

Práce poskytuje výběr návrhů pro rozhodování Vědecké rady TN. Úspěšnost projektu ukáže až určitý časový úsek fungování. Je však nutné se o tuto činnost zabývat průběžně a reagovat na situace vzniklé během procesu, aby docházelo k neustálé optimalizaci sběru dat i odměňování, odrážejících se v růstu zájmu a motivace lékařů k publikační činnosti a procesu sběru dat do RIV.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

Aktuálně [online], © 2014. Praha [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/domaci/sjednotte-mzdy-v-soukrome-i-statni-sfere-zadaji-zdravotnici/r~521c2920724f11e48477002590604f2e/>

ARMSTRONG, Michael, 2006. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 982 s. ISBN 07-494-4631-5.

ARMSTRONG, Michael, *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ČESKO, 2009. Nařízení vlády č. 397/2009 Sb., o informačním systému výzkumu, experimentálního vývoje a inovací. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 129, s. 6614 - 6620 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=397/2009&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=397/2009&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO, 2002. Zákon č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu a vývoje). In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 56, s. 3182 - 3204 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=130/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=130/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO, 2014. Nařízení vlády č. 303/2014 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 123, s. 3791 - 3796 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=303/2014&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=303/2014&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

ČESKO, 2014. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 84, s. 3146 - 3241 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

DEIBLOVÁ, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 127 s. ISBN 80-902-1058-9.

DESSLER, Gary, 2003. *Human resource management*. 9th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, ISBN 0-13-045265-3.

DOLEA, Carmen a Orvill ADAMS, 2005. *Motivation of health care workers : Review of theories and empirical evidence*. Paris: Centre de sociologie et de démographie médicales, vol. 45, issue 1, p. 135 - 161. ISSN: 0007-9995. Dostupné také z: [https://www.academia.edu/4782167/Motivation\\_of\\_health\\_care\\_workers\\_review\\_of\\_theories\\_and\\_empirical\\_practice](https://www.academia.edu/4782167/Motivation_of_health_care_workers_review_of_theories_and_empirical_practice)

DRBOVÁ, Šárka, 2012. Hitem v oblasti zaměstnaneckých benefitů je zakládání firemních školek. In: *CFO world* [online]. Praha, 13.3.2012 [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/trendy/sarka-drbova-deloitte-hitem-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu-je-zakladani-firemnich-skolek-1561>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

ELLEDER, Milan, 2010. K hodnocení vědy a výzkumu nejen na 1. lékařské fakultě. In: *Medical Tribune* [online]. Praha, 12.4.2010 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.tribune.cz/clanek/17287-k-hodnoceni-vedy-a-vyzkumu-nejen-na-lekarske-fakulte>

FILIP, Karel, 2005. Jak motivovat pracovníky ve zdravotnictví? In: *E15* [online]. Praha, 26.4.2005 [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://zdravi.e15.cz/denni-zpravy/profesni-aktuality/jak-motivovat-pracovniky-ve-zdravotnictvi-166458>

Filosofie úspěchu [online], © 2012. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

FTN [online], © 2015. Praha [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.ftn.cz/o-nas/kdo-jsme/>

HealthCare Institute, © 2014. *Výsledky celostátního hodnotícího projektu „NEMOCNICE ČR 2014“* [online]. Praha [cit. 2015-02-21]. Dostupné z: [http://www.hc-institute.org/userfiles/files/Projekt%20Nemocnice%20CR%202014\\_tiskova%20zprava.pdf](http://www.hc-institute.org/userfiles/files/Projekt%20Nemocnice%20CR%202014_tiskova%20zprava.pdf)

Hindawi [online], © 2012. [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.hindawi.com/journals/np/2007/060803/cta/>

IS VaVaI, © 2015. *Sada nástrojů pro podporu sběru dat do IS VaVaI* [online]. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: [http://www.isvav.cz/vklap/faq.do#temaFaq\\_1210](http://www.isvav.cz/vklap/faq.do#temaFaq_1210)

JIRÁSKOVÁ, Eliška, 2013. *Trendy v řízení lidských zdrojů*. Trendy v podnikání. Plzeň: Vydavatelství ZČU, č. 1, s. 50. ISSN 1805-0603. Dostupné také z: <http://www.fek.zcu.cz/tvp/doc/akt/tvp-1-2013-clanek-6.pdf>

JUSTICE, © 2015. *Úplný výpis z obchodního rejstříku*. [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=689256&typ=UPLNY>

KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Managementmania [online], © 2013. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ishikawuv-diagram>

NELSON, Bob, 2009, *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4.

PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 2004. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

RIV, © 2015. *Výpis nalezených výsledků* [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.isvav.cz/findResultByFilter.do?typVyhledavani=easy&resultLanguage=&resultDataSupplier=&resultCode=&updateForm=&submitterNameThomayerova+nemocnice&vzOrg=0&vyzOrgRok=2015&authorSurname=&resultName=&resultExerciseCode=U&resultYearFrom=&resultYearTo=&resultBranch=&resultAnnotation=&resultIsbn=&formType=0>

RVVI, © 2011. *Koncepce Informačního systému výzkumu, experimentálního vývoje a inovací na období 2012 až 2015* [online]. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.vyzkum.cz/storage/att/6050681DE63FFC12833261C7D85D23FC/Koncepce%20IS%20VaVaI%202012%20-%202015.pdf>

RVVI, © 2013. *Metodika hodnocení výsledků výzkumných organizací a hodnocení výsledků ukončených programů (platná pro léta 2013 až 2015)* [online]. [cit. 2015-02-25]. Do-



stupné z: [http://www.vyzkum.cz/storage/att/373C18E8F5E1311F5B8AF2BD17FAB115/M2013\\_v95.pdf](http://www.vyzkum.cz/storage/att/373C18E8F5E1311F5B8AF2BD17FAB115/M2013_v95.pdf)

RVVI, © 2015. *Předávání údajů do Informačního systému výzkumu, experimentálního vývoje a inovací RIV – Rejstřík informací o výsledcích 2015* [online]. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.vyzkum.cz/storage/att/391C48B062F08A0894FD160540F35B76/RIV15s4.pdf>

Thomayerova nemocnice, © 2014. *Výroční zpráva 2013* [online]. Praha [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: [http://www.ftn.cz/fileadmin/ftn/O\\_nemocnici/Dokumenty/VZ\\_2013\\_w.pdf](http://www.ftn.cz/fileadmin/ftn/O_nemocnici/Dokumenty/VZ_2013_w.pdf)

Thomayerova nemocnice, © 2013. *Výroční zpráva 2012* [online]. Praha [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: [http://www.ftn.cz/fileadmin/ftn/O\\_nemocnici/Dokumenty/VZ\\_2012\\_w.pdf](http://www.ftn.cz/fileadmin/ftn/O_nemocnici/Dokumenty/VZ_2012_w.pdf)

TOMŠÍK, Pavel, 2005. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1.. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická universita, 105 s. ISBN 80-715-7845-2.

URBAN, Jan, 2013. *Motivace pracovníků. Práce a mzda*. Praha: Wolters Kluwer ČR, č. 2, s. 52-57. ISSN: 0032-6208. Dostupné také z: <http://www.floowie.com/cs/cti/pam-02-13-komplet-m/#/strana/52/zvacseni/100/>

ÚZIS, © 2014. *Mzdy a platy ve zdravotnictví v roce 2013* [online]. Praha. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/rychle-informace/mzdy-platy-ve-zdravotnictvi-roce-2013>

WAGNEROVÁ, Irena, 2008, *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ERIH	European Reference Index for the Humanities
FNP	Fakultní nemocnice v Plzni
IF	Impact factor
IS VaVaI	Informační systém výzkumu, vývoje a inovací
Jimp	Impaktovaný článek z databáze WoS
Jsc	Článek z databáze Scopus
Jrec	Recenzovaný článek ze seznamu recenzovaných periodik
RIV	Rejstřík informací o výsledcích
RVVI	Rada pro výzkum, vývoj a inovace
SJR	Scimago journal rank
SZM	Spotřeba zdravotnického materiálu
TN	Thomayerova nemocnice
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky
VFN	Všeobecná fakultní nemocnice
Vklap	Vkládací aplikace
WoS	Web of Science

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1: Yerkes -Dodson zákon (Hindawi, © 2007) .....</i>	<i>18</i>
<i>Obrázek 2: Maslow pyramida potřeb (Filosofie úspěchu, © 2012) .....</i>	<i>24</i>
<i>Obrázek 3: Struktura průměrného měsíčního platu u odborných pracovníků ve zdravotnictví v ČR v roce 2013 (ÚZIS, © 2014) .....</i>	<i>43</i>
<i>Obrázek 4: Srovnání průměrného měsíčního platu a mzdy ve zdravotnictví v ČR v roce 2013 (ÚZIS, © 2014) .....</i>	<i>43</i>
<i>Obrázek 5: Vývoj průměrného příjmu v TN (TN, © 2014, str. 5).....</i>	<i>53</i>
<i>Obrázek 6: Organizace sběru do RIV (IS VaVaI, © 2015).....</i>	<i>61</i>
<i>Obrázek 7: Počet přijatých výsledků do RIV (vlastní zpr., RIV © 2015) .....</i>	<i>63</i>
<i>Obrázek 8: Ishikawa diagram (vlastní zpracování) .....</i>	<i>69</i>
<i>Obrázek 9: Podíl jednotlivých druhů výsledků .....</i>	<i>87</i>
<i>Obrázek 10: Podíl jednotlivých výsledků na celkové odměně .....</i>	<i>93</i>
<i>Obrázek 11: Podíly jednotlivých výsledků na celkovém počtu .....</i>	<i>93</i>
<i>Obrázek 12: Podíly jednotlivých výsledků na celkové odměně .....</i>	<i>100</i>
<i>Obrázek 13: Podíly jednotlivých druhů výsledků na celkové odměně.....</i>	<i>107</i>
<i>Obrázek 14: Podíly oddělení na publikační činnosti.....</i>	<i>120</i>

Veškeré obrázky jsou "vlastní zpracování" není - li uvedeno jinak.

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1: Údaje pro zapsání do RIV - dílčí část (vlastní zpr., IS VaVal, © 2015)</i> .....	65
<i>Tabulka 2: SWOT analýza (vlastní zpracování)</i> .....	80
<i>Tabulka 3: Výpočet odměny za publikaci</i> .....	89
<i>Tabulka 4: Stanovení intelektuálních podílů</i> .....	90
<i>Tabulka 5: Tabulka podílů autora</i> .....	91
<i>Tabulka 6: Celkové náklady na jednotlivé druhy výsledků</i> .....	92
<i>Tabulka 7: Hodnocení kritérií</i> .....	93
<i>Tabulka 8: Průměrná částka za publikaci</i> .....	94
<i>Tabulka 9: Celkové náklady na jednotlivé druhy výsledků</i> .....	99
<i>Tabulka 10: Dopad na rozpočet při zvýšení X</i> .....	100
<i>Tabulka 11: Výdaje na ostatní výsledky mimo Jimp</i> .....	102
<i>Tabulka 12: Hodnocení kritérií</i> .....	102
<i>Tabulka 13: Výpočet odměny návrhu č. 2</i> .....	106
<i>Tabulka 14: Výdaje na jednotlivé výsledky</i> .....	107
<i>Tabulka 15: Změna X u Jsc a její dopady</i> .....	108
<i>Tabulka 16: Výdaje při zvýšení X u Jimp a snížení u Jsc</i> .....	108
<i>Tabulka 17: Výdaje při zvýšení X u Jimp a Jsc = Jrec</i> .....	108
<i>Tabulka 18: Hodnocení kritérií</i> .....	109
<i>Tabulka 19: Srovnání výše X a nákladů na Jimp</i> .....	109
<i>Tabulka 20: Tabulka podílů autora</i> .....	111
<i>Tabulka 21: Podíly násobené váhami dle druhu výsledku</i> .....	112
<i>Tabulka 22: Výsledné pořadí autorů</i> .....	112
<i>Tabulka 23: Pořadí autorů dle jinak stanovených vah</i> .....	113
<i>Tabulka 24: Hodnocení kritérií</i> .....	114
<i>Tabulka 25: Formulář pro článek v časopisu</i> .....	116
<i>Tabulka 26: Časové rozložení</i> .....	121
<i>Tabulka 27: Náklady na projekt</i> .....	121
<i>Tabulka 28: Pravděpodobnost a závažnost rizika</i> .....	122
<i>Tabulka 29: Hodnocení rizik</i> .....	122

Veškeré tabulky jsou "vlastní zpracování" není - li uvedeno jinak.

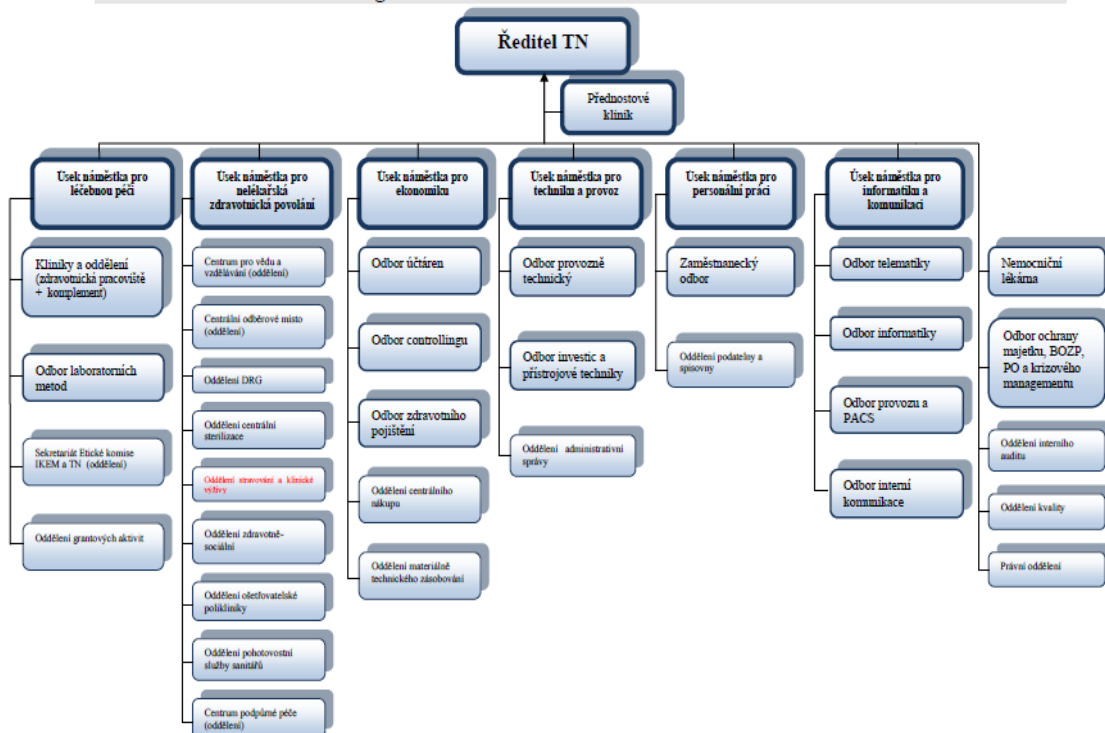
**SEZNAM PŘÍLOH**

- PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA TN
- PŘÍLOHA P II: DEFINICE DRUHŮ VÝSLEDKŮ
- PŘÍLOHA P III: BODOVÉ HODNOCENÍ PUBLIKAČNÍCH VÝSLEDKŮ DLE METODIKY
- PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK O PUBLIKAČNÍ ČINNOSTI V TN
- PŘÍLOHA P V: FORMULÁŘ PRO ČLÁNEK V ČASOPISU POUŽÍVANÝ V NEMOCNICI NA BULOVCE

# PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA TN



Příloha č. 1 k RD-TN 02 – Organizační struktura TN



## PŘÍLOHA P II: DEFINICE DRUHŮ VÝSLEDKŮ

### Definice druhů výsledků (k poli R05)

Jednotlivé druhy jsou uvedeny tak, jak jsou stanoveny pro IS VaVal<sup>10)</sup> – databáze RIV. Pro jiné případy a účely nelze tento dokument využít.

Pro všechny druhy výsledků, kterých bylo dosaženo řešením výzkumných aktivit s poskytnutou podporou podle zákona platí, že je k danému projektu nebo výzkumnému záměru lze zařadit pouze v případě, že jich bylo prokazatelně a nepochybnitelně dosaženo řešením daného projektu či výzkumného záměru (ať už se týká časového nebo věcného vymezení řešeného projektu nebo výzkumného záměru). Rovněž nelze k danému projektu či výzkumnému záměru přiřadit výsledek, jehož tvůrce se na řešení nepodílel.

Dále platí zásada, že jeden výsledek daného projektu nebo výzkumného záměru lze do RIV zařadit každým předkladatelem pouze jednou a označený jako ten druh výsledku, který dosažený výsledek nejvíce charakterizuje.

Poznámka: Recenze (recenzování) je posuzovací řízení, jímž vědecká práce (nebo obecně vědecké dílo, event. umělecké dílo) prochází před jeho vydáním, přičemž do konečné zveřejněné verze jsou připomínky recenzentů (posuzovatelů) zapracovány. Požadavek na recenzování se vztahuje k druhům výsledků J, B, C a D. Recenzovaná publikace (kniha, sborník, článek, časopis) znamená, že k předloženému článku (knize, kapitole) byl vypracován po jeho přijetí do redakce (nakladatelství) posudek, na jehož základě autor své dílo případně upraví a následně dojde k jeho vydání.

Kód výsledku	Název výsledku	Popis
<b>I. kategorie – Publikační výsledky</b>		
J	recenzovaný odborný článek	<p><b>Definice:</b> „Recenzovaným odborným článkem“ je původní, případně přehledový článek zveřejněný v odborném periodiku (časopise) bez ohledu na stát vydavatele, který prezentuje původní výsledky výzkumu a který byl uskutečněn autorem nebo týmem, jehož byl autor členem. Jedná se o ucelené texty prací s členěním podle požadavků vydavatelů periodika na strukturu vědecké práce (nejčastěji souhrn, úvod, literární přehled, materiál a metody, výsledky, diskuse, závěr) s obvyklým způsobem citování zdrojů, eventuálně s poznámkovým aparátem. V odborném periodiku bývají tyto typy článků zařazeny v obsahu do skupiny původních, případně přehledových sdělení.</p> <p>Odborným periodikem se rozumí vědecký recenzovaný časopis, s vědeckou redakcí, který vychází, případně vycházel periodicky, má přidělen pouze kód ISSN, případně e-ISSN a je vydáván v tiskové, v tiskové i elektronické nebo jen v elektronické podobě.</p> <p><b>Recenzované odborné články v odborném periodiku (časopise) se člení na:</b></p> <p><b>J<sub>imp</sub></b> – původní / přehledový článek v odborném periodiku, který je obsažen v databázi Web of Science společnosti Thomson Reuters s příznakem „Article“, „Review“, nebo „Letter“, v roce 2013 i „Proceedings Paper“;</p> <p><b>J<sub>sc</sub></b> – původní/přehledový článek v odborném periodiku, který je obsažen v databázi SCOPUS společnosti Elsevier s příznakem „Article“, „Review“, nebo „Letter“, v roce 2013 i „Conference Paper“;</p> <p><b>J<sub>erimp</sub></b> – původní / přehledový článek v odborném periodiku, který je obsažen v databázi ERIH;</p> <p><b>J<sub>rec</sub></b> – původní / přehledový článek v odborném periodiku, které je zařazeno v aktuálním Seznamu neimpaktovaných recenzovaných periodik vydávaných v České republice (zveřejněno na <a href="http://www.vyzkum.cz">www.vyzkum.cz</a>).</p>

		<p><b>Odborným periodikem (časopisem) nejsou:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- periodika, která nemají ISSN, případně ani e-ISSN;</li> <li>- periodika, nebo mimořádná periodika vydávaná s ISSN a též souběžně i s ISBN v knižní podobě, (tyto případy se často vyskytnou u konferenčních příspěvků, které jsou evidovány v databázích WoS a SCOPUS. Výsledky publikované v tomto typu zdroje patří do výsledků druhu D);</li> <li>- periodika, u kterých neprobíhá nebo není zveřejněn způsob recenzentního řízení příspěvků (např. některá periodika vydávaná formou Open Access);</li> <li>- periodika charakteru denního nebo novinového tisku, tj. běžný denní tisk, tematické „populárně - odborné“ přílohy k dennímu tisku, týdeníky, odborně zaměřené noviny (např. Zdravotnické noviny, Hospodářské noviny, Učitelské noviny apod.);</li> <li>- populárně naučná periodika určená pro laickou veřejnost, vydávané komerčními nakladateli, veřejnými a jinými institucemi;</li> <li>- popularizující odborná periodika, určené pro širší odbornou veřejnost, např. vydávané odbornými společnostmi, vědeckými institucemi apod. za účelem propagace a popularizace vědy;</li> <li>- periodika odborů, politických stran, spolků apod.;</li> <li>- filmové a rozhlasová periodika;</li> <li>- podniková a pojišťovací periodika;</li> <li>- tiskopisy a zpravodaje;</li> <li>- za periodika nejsou považována zvláštní čísla časopisů, ve kterých jsou uveřejněny texty konferenčních příspěvků.</li> </ul> <p><b>Recenzovaným odborným článkem nejsou:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- reprinty, abstrakta, rozšířená abstrakta (např. na konferenci) apod., byť publikovaná v odborném periodiku, články informativního nebo popularizačního charakteru o výsledcích výzkumu;</li> <li>- ediční materiály, opravy, recenze, rešerše nebo souhrny;</li> <li>- článek typu „preprint“, tj. verze článku uveřejněná před recenzním řízením;</li> <li>- pro Jrec články s nižším rozsahem než jsou 2 strany textu, přičemž platí, že do rozsahu stran se nezapočítávají fotografie, grafy, mapové přílohy, obrázky, tabulky a reklamy.</li> </ul>
B	odborná kniha	<p><b>Definice:</b></p> <p>„Odborná kniha“ prezentuje původní výsledky výzkumu, který byl uskutečněn autorem knihy nebo autorským týmem, jehož byl autor členem. Kniha je neperiodická odborná publikace o rozsahu alespoň 50 tištěných stran vlastního textu bez fotografických, obrazových, mapových apod. příloh vydaná tiskem nebo elektronicky a posouzená (recenzovaná) alespoň jedním obecně uznávaným odborníkem z příslušného oboru formou lektorského posudku (ne však z pracoviště autorů knihy). Týká se přesně vymezeného problému určitého vědního oboru, obsahuje formulaci identifikovatelné a vědecky uznávané metodologie (explicitně formulovaná metodologická východiska i v monografiích směřujících k aplikacím a / nebo formulace nové metodologie opírající se o dosavadní teoretická bádání v dané oblasti. Formálními atributy odborné knihy jsou odkazy na literaturu v textu, seznam použité literatury, souhrn v aspoň jednom světovém jazyce, eventuálně poznámkový aparát a bibliografii pramenů.</p> <p>Kniha má přidělen kód ISBN nebo ISMN. Celou knihu vytváří jednotný autorský kolektiv (bez ohledu na to, jaký mají jednotliví členové autorského kolektivu na obsahu podíl), a to i v případě, kdy mají jednotlivé kapitoly knihy samostatné autorství. Odbornou knihou je např. monografie, vědecky zpracovaná encyklopedie a lexikon, kritická edice pramenů, kritická edice uměleckých (hudebních, výtvarných apod.) materiálů doprovázená studii, kritický komentovaný překlad náročných filosofických, historických či filologických textů doprovázený studii, vědecky koncipovaný jazykový slovník a odborný výkladový slovník, kritický katalog výstavy apod., pokud splňují uvedená formální kritéria.</p>



		<p>U vícesvazkové vědecké monografie je možné do RIV zařadit každý svazek, pokud každý jednotlivě splňuje požadovaná kritéria a byl vydán jako samostatná publikace s vlastním ISBN. Pokud je odborná kniha zařazena v RIV jako výsledek druhu B, nemohou být její kapitoly zařazeny jako výsledek druhu C v případě téhož předkladatele výsledku.</p> <p><b>Odbornou knihou nejsou:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- knihy, které nemají ISBN, případně ani ISMN;</li> <li>- učební texty (tj. učebnice, skripta);</li> <li>- odborné posudky a stanoviska, studie, překlady, příručky, informační a propagační publikace, ročenky (s výjimkou těch, které splňují požadavky na odbornou knihu), výroční nebo obdobné periodické zprávy;</li> <li>- publikované diplomové, doktorské, habilitační a disertační práce, založené na primárních pracích druhu Jimp, opatřené komentářem a kódem ISBN;</li> <li>- běžné jazykové slovníky;</li> <li>- tiskem nebo elektronicky vydané souhrny rešerší, účelově vydané souhrny odborných prací (např. v rámci jednoho pracoviště);</li> <li>- tiskem nebo elektronicky vydané souhrny abstraktů, příp. rozšířených abstraktů či ústních sdělení z konferencí;</li> <li>- metodické příručky, katalogy a normy;</li> <li>- sborníky (jednotlivé příspěvky ve sborníku jsou výsledkem druhu D);</li> <li>- beletrie, populárně naučná literatura, cestopisy, texty divadelních her;</li> <li>- výběrové bibliografie, výroční zprávy, proslovy, reportáže, soubory studentských soutěžních prací, turistické průvodce;</li> <li>- komerční překlady z cizích jazyků;</li> <li>- memoáry, informační materiály, popularizující monografie, biografie, autobiografie, účelově monograficky vydané závěrečné zprávy z grantů či projektů.</li> </ul> <p>Stále platí povinnost, pokud je kniha vydána v ČR, musí být povinný výtisk registrován v Národní knihovně ČR.</p>
C	kapitola v odborné knize	<p><b>Definice:</b> Kapitola nebo kapitoly v odborné knize“ (pokud kniha splňuje definici pro výsledek druhu B) se uplatňuje v případě, kdy celá kniha má jen editora nebo v případech, kdy autor je v celé knize (na titulním listě, rubu titulní listu) uveden jako spoluautor (byť s menšinovým obsahovým podílem) a je členem autorského kolektivu se zřetelně uvedenými hlavními autory. Kapitola však musí mít uvedeného samostatného autora nebo autorský kolektiv.</p>
D	článek ve sborníku	<p><b>Definice:</b> Článek ve sborníku“ prezentuje původní výsledky výzkumu, který byl uskutečněn autorem nebo týmem, jehož byl autor členem. Článek má obvyklou strukturou vědecké práce a s obvyklým způsobem citování zdrojů (nikoliv abstrakt nebo rozšířený abstrakt) a je zveřejněný ve sborníku. Sborníkem je recenzovaná neperiodická publikace, vydaná u příležitosti pořádané konference, semináře nebo symposia, která obsahuje samostatné stati různých autorů, které mají většinou společný prvek nebo příbuzné téma a má přidělen ISSN a současně ISBN kód, nebo jen ISBN kód. Jako druh výsledku „článek ve sborníku“ je hodnocen článek, který je evidován</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) v databázi SCOPUS ve zdrojích („Sources“) typu Book Series nebo Conference Proceedings a má přidělen ISBN, případně ISSN i ISBN kód,</li> <li>b) v databázi Conference Proceedings Citation Index společnosti Thomson Reuters má zdroj přidělen kód ISBN, případně ISSN i ISBN kód,</li> <li>c) článek ve zvláštním čísle časopisu evidovaném v některé z výše uvedených databází, které je věnováno publikaci konferenčních příspěvků, a který má celkový rozsah minimálně 2 strany.</li> </ol> <p><b>Článkem ve sborníku nejsou:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- příležitostně vydané souhrny odborných prací (např. v rámci jednoho pracoviště, výročí, oslav založení a výročních konferencí);</li> <li>- sebraná a vydaná abstrakta nebo rozšířená abstrakta;</li> </ul>

## PŘÍLOHA P III: BODOVÉ HODNOCENÍ PUBLIKAČNÍCH VÝSLEDKŮ DLE METODIKY

TABULKA 1.2: BODOVÉ HODNOCENÍ PUBLIKAČNÍCH VÝSLEDKŮ V ROCE 2014 A DALŠÍCH

Druh výsledku		SHVa, SHVb <sup>1)</sup>	Ostatní obory
Jimp	článek v impaktovaném časopise <sup>2)</sup>	10 - 305 <sup>3)</sup>	
Jsc	článek v databázi Scopus <sup>4)</sup>	10 - 305 <sup>4)</sup>	
Jneimp	Článek v databázi ERIH	INT 1	30
		INT 2	20
		NAT	10
Jrec	článek v časopise uvedeném v seznamu recenzovaných periodik <sup>5)</sup>	4 <sup>7)</sup>	0
B	odborná kniha	4 - 120 <sup>8)</sup>	
D	článek ve sborníku <sup>6)</sup>	8 - 60 <sup>9)</sup>	

## PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK O PUBLIKAČNÍ ČINNOSTI V TN

Survio [online], © 2015. Praha [cit. 2015-03-10]. Dostupné z:  
<http://www.survio.com/survey/d/S6E3A2G5J1X7N3T2T>

# PŘÍLOHA P V: FORMULÁŘ PRO ČLÁNEK V ČASOPISU POUŽÍVANÝ V NEMOCNICI NA BULOVCE

Formulář pro evidenci publikační činnosti - články v časopisu

Instrukce k vyplnění formuláře zde >

Zadejte program zadáte údaje o sobě		Zadejte	
Jméno	Oddělení	Linka	Emis
Hlavní údaje			<input type="checkbox"/>
R07. Původní jazyk článku			
R06. Název článku v původním jazyce			
R08. Název článku anglicky (překlad) pokud je původ jazyk angličtina, vyplňte "X"			
R09. Rok upečení výsledku (rok vydání)			
R12. Kód důvěryhodnosti podle poskytovatelů do RIV			
R13. Klíčová slova - anglicky (254 znaků, oddělovačem "*" (asterisk))			
Světový název			
Účel je specifický pro články v časopisu			
R14. ISSN			
R16. Originální název periodika			
R17. Sítí vydavatele periodika			
R18 - R21. Další údaje			
R18. Ročník periodika	R19. Číslo periodika		
R20. Strana od-do	R21. Počet stran		
Anotace a výčet autorů			
R42. Anotace v původním jazyce (min. 64, max. 2000 znaků)			
R46. Anotace v anglickém překladu (pokud je původní jazyk angličtina, vyplňte "X") (min. 64, max. 2000 znaků)			
Autori výsledků			
A02. Příjmení	A03. Jméno	A04. Zaměstnanec NMB?	A05. Rodné číslo NMB?
		zam. NMB <input type="checkbox"/>	per. zam. NMB <input type="checkbox"/>
		časopis <input type="checkbox"/>	A07. Sítí přidělení (pokud má)
Přidat dalšího autora			
Návrhová výsledků na projekty CEP nebo zaměry CEP			
R01. Typ zadání výsledku			
R02. Podoba ze sítě nebo rozpisu (neří gant)			
R03. Identifikační kód projektu nebo výzkumného záměru (pokud žádný gant, nevyplňovat)			
Poslat mi			
<input type="checkbox"/> (pokud je produkt je odoslat) v CEP/CEZ			
Poslat mi			
Odeslat			