

Mimomzdová motivace zaměstnanců ve firmě Ivax Pharmaceuticals s. r. o.

Bc. Olga Straškrabová

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

PODKLAD PRO ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA:	OSOBNÍ ČÍSLO:
STRAŠKRABOVÁ Olga, Bc.	Lázeňská 4 ; Krnov	M032538

PRACOVNÍ NÁZEV TÉMATU:

Mimomzdová motivace zaměstnanců ve firmě Ivax Pharmaceuticals s.r.o.

VEDOUCÍ PRÁCE:

doc. Ing. Josef Kubík, CSc.

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Zpracujte teoretické poznatky z dostupných literárních pramenů vztahujících se k dané problematice projektu.
2. Proved'te analýzu současné mimomzdové motivace zaměstnanců firmy Ivax Pharmaceuticals s. r. o.
3. Zhodno'te výsledky analýzy a navrhněte východiska pro zlepšení.
4. Vypracujte projekt mimomzdové motivace zaměstnanců.
5. Vyhodno'te přínosy projektu z hlediska jeho praktické realizovatelnosti.

**PODPIS
VEDOUCÍHO
PRÁCE:**

DATUM:

ABSTRAKT

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá projektem zlepšení mimomzdové motivace zaměstnanců ve firmě IVAX Pharmaceuticals s. r. o., Opava – Komárov.

Na základě poznatků z teorie se zabývá analýzou mimomzdové motivace společnosti IVAX Pharmaceuticals s. r. o. a návrhem projektu.

Byla zde představena firma a zanalyzována její mimomzdová motivace zaměstnanců. Pomocí analýzy dotazníků byly zjištěny důležité informace, které přispěli k lepší formulaci návrhů a doporučení pro firmu.

Byl navržen projekt s cílem zlepšit současnou mimomzdovou motivace ve firmě a vyhodnocení přínosů projektu z hlediska jeho praktické realizovatelnosti.

Abstract

This diploma dissertation deal with the motivation of employees in the company IVAX Pharmaceuticals regardless of wages.

Basing on theory, I achieved a motivation of employees regardless of wages analysis and I put forward a project.

The company is introduced and its employees' motivation analysed. I used a questionnaire to get the information, which contributed to better wording of proposals and recommendation.

The aim of the suggested project is to improve the motivation of employees regardless wages and to analyze the project contribution from view of its practical feasibility.

Chtěla bych poděkovat vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Dále děkuji Mgr. Dagmar Stloukalové za poskytnuté informace, odborné vedení, praktické rady, připomínky a věnovaný čas.

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 MOTIVACE JAKO PÁTEŘ PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU	10
1.1 TYPY MOTIVACE.....	11
1.1.1 Vnitřní a vnější motivace	11
1.1.2 Zabezpečování vnitřní motivace	11
1.1.3 Proces vnitřní motivace.....	12
1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.2.1 Personální práce a její vývoj	13
1.2.2 Útvar pro řízení lidských zdrojů.....	14
1.2.3 Úkoly a organizace personálního útvaru	14
1.3 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	15
1.3.1 Formování pracovních schopností zaměstnance podniku	16
1.3.2 Systém podnikového vzdělávání.....	17
1.3.3 Systematické podnikové vzdělávání	18
1.4 PRACOVNÍ MOTIVACE	19
1.4.1 Pracovní výkon.....	19
1.4.2 Teorie pracovní motivace.....	21
1.4.3 Základní předpoklady účinné pozitivní motivace	23
1.5 PRIMÁRNÍ ÚDAJE ZÍSKANÉ KVANTITATIVNÍM VÝZKUMEM	28
1.5.1 Obecné zásady tvorby dotazníku.....	28
1.5.2 Způsob dotazování	28
1.5.3 Specifikace cílové skupiny.....	29
1.5.4 Konstrukce otázek	29
1.5.5 Konstrukce celého dotazníku	30
1.5.6 Logické vazby dotazníku.....	31
1.6 SHRNUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI	31
II. PRAKTICKÁ ČÁST	32
2 ANALYTICKÁ ČÁST	33
2.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI IVAX PHARMACEUTICALS	33
2.1.1 Historie	34
2.1.2 Předmět podnikání společnosti IVAX Pharmaceuticals s.r.o.....	34
2.1.3 Personální útvar ve společnosti Ivax Pharmaceuticals.....	35
2.1.4 Konkrétní údaje z evidence zaměstnanců podniku Ivax Pharmaceuticals.....	36
2.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	38
2.2.1 Stanovení cílů a výchozích hypotéz průzkumu mimomzdové motivace	38
2.2.2 Typy údajů.....	39
2.2.3 Metody výzkumu.....	39
2.2.4 Charakteristika výběrového souboru	40
2.2.5 Vlastní analýza – vstupní data pro projekt	40

2.2.6	Závěry z analytické části	68
3	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	72
3.1	NÁVRH PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ MIMOMZDOVÉ MOTIVACE	72
3.2	ZDRAVOTNÍ PÉČE A TECHNICKÉ VYBAVENÍ NA PRACOVÍŠTÍCH VE FIRMĚ IVAX PHARMACEUTICALS S. R. O.	73
3.3	KOMUNIKACE, INFORMOVANOST A HODNOTÍCÍ POHOVORY VE FIRMĚ IVAX PHARMACEUTICALS S. R. O.	74
3.3.1	Ústní forma vnitropodnikové komunikace.....	75
3.3.2	Písemná forma vnitropodnikové komunikace.....	79
3.4	ZDRAVOTNÍ PÉČE A TECHNICKÉ VYBAVENÍ NA PRACOVÍŠTÍCH – ZPŮSOBY REALIZACE	82
3.5	KOMUNIKACE, INFORMOVANOST A HODNOTÍCÍ POHOVORY – ZPŮSOBY REALIZACE	83
3.6	ZÁVĚREČNÉ DOPORUČENÍ.....	87
	ZÁVĚR	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	89
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM TABULEK.....	93
	SEZNAM GRAFŮ	94
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

Lidé tráví v zaměstnání velkou část svého života. Je proto nutné, aby svou práci vnímali jako něco pozitivního. K tomu, aby pro lidi byla práce pozitivní může velkou měrou přispět motivace respektive mimomzdová motivace. Dobrý pracovník musí nejen umět pracovat, ale hlavně musí být motivován dělat to co se po něm vyžaduje.

V diplomové práci bych se proto ráda zaměřila na mimomzdovou motivaci zaměstnanců firmy IVAX Pharmaceuticals s.r.o., neoddělitelnou součástí mimomzdové motivace je mzdová motivace, o jejímž významu nelze pochybovat. Tato problematika však není součástí mé diplomové práce. Zaměřila jsem se na firemní klima, hodnocení pracovníků, osobní rozvoj a mezilidské vztahy: jejich pozitivní či negativní vliv může ovlivnit fungování celé firmy.

Cílem diplomové práce bylo vyhodnocení úrovně mimomzdové motivace ve firmě a návrh opatření pro zlepšení této motivace. Toto zaměření je v souladu se zájmem společnosti IVAX Pharmaceuticals s. r. o., kde jsem měla možnost práci zpracovat.

Na základě získaných teoretických poznatků a informací získaných v organizaci provedu v analytické části dotazníkové šetření zaměřené na zjištění potřeb, spokojenost, úroveň a vztahy zaměstnanců ve firmě. Kritické vyhodnocení ankety bude v projektové části využito k vytvoření návrhů možností zlepšení. Tyto možnosti zlepšení mohou sloužit pro personální oddělení, které na základě získaných poznatků může jednotlivé návrhy aplikovat v praxi.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE JAKO PÁTEŘ PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

Většina organizací se musí zajímat o to, co by měly udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Musí proto věnovat zvýšenou pozornost výběru způsobu motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou např. stimuly, odměny, způsob vedení lidí. Hlavním motivem je ovšem práce, kterou mohou vykonávat zaměstnanci a podmínky v organizaci. Cílem organizace je vytvářet a rozvíjet motivační procesy, ale i pracovní prostředí. Pracovní prostředí může napomoci tomu, aby zaměstnanci dosahovali cílů stanovených vedením.

Teorie zabývající se motivací zkoumá proces motivování, jako celek, jako proces utváření motivací. Snaží se porozumět a vysvětlit, co lidi vede k určitému způsobu chování. Snaží se také popsat to, co by organizace měly udělat pro vyburcování lidí k lepším výsledkům, aby rozvíjeli své schopnosti, a zaměřili se na ty cíle, které pomohou organizaci ke splnění svých cílů. Zároveň se snaží popsat to co by zaměstnanci měli udělat pro své vlastní potřeby.

[5, s. 159]

Ve výsledcích organizace se projevuje motivace, ale pokud tomu vedení nevěří nebo o motivaci pouze mluví, není to záruka, že se jí vedení zhostí správně. Na své vedoucí má pracovník vyhraněný názor, mohli mu buď pomoci nebo naopak uškodit. Motivace je o přístupu vedoucího zaměstnance ke svým podřízeným. Pokud je pracovník spokojený se svým vedoucím je u něj předpoklad lepší práce, je více spojen s organizací, více rozumí jejím cílům. [1, s.7]

Bohužel v některých organizacích je způsob motivování založen na zjednodušených představách o tom jak motivace funguje. Proces motivace je velmi komplikovaný, mnohem složitější než se někteří manažeři domnívají. Lidé jsou různí a tak mají různé potřeby, každý z nich si určí jiné cíle, aby uspokojil své vlastní potřeby a potom musí podniknout své vlastní kroky ke splnění těchto cílů. Nebylo by dobré se domnívat, že jeden způsob motivace je vhodný pro všechny zaměstnance. Toto zjednodušení vede k tomu, že si lidé myslí, že odměna přizpůsobená výkonu účinkuje jako motivátor. Motivování zaměstnanců bude nejlépe fungovat, bude-li založeno na řádném poznání a pochopení zaměstnanců a sloučení těchto vědomostí se zájmy organizace. [5, s. 159]

1.1 Typy motivace

Jsou dvě cesty kterými lze dojít k pracovní motivaci. První cesta vede přes hledání, vykonávání práce, která lidem vyhovuje a uspokojuje jejich potřeby, je to motivování sebe sama. Lidé očekávají od takové práce splnění svých cílů. Druhá cesta je motivování pracovníků managementem. Vedení motivuje zaměstnance odměňováním, povyšováním, pochvalami, určitým zvýhodněním, atd. [5, s. 160]

1.1.1 Vnitřní a vnější motivace

Existují dva typy motivace:

- složky, které si lidé sami vytvářejí a které ovlivňují jejich chování, určují jejich dráhu (jsou to především odpovědnost, autonomie, možnosti rozvíjení se, zajímavá práce, pracovní postup) toto jsou faktory, které souhrnně označujeme jako **vnitřní motivaci**.
- složky, které dělá vedení pro lidi, aby byli motivováni, a které tvoří jejich odměny (např. zvýšení platu, pochvala, povýšení, mohou jí být ale i tresty, kritika) se souhrnně označují jako **vnější motivace**.

Vnější motivátory mohou být dočasné, mají okamžitý účinek. Naopak vnitřní motivátory týkající se „kvality pracovního života“ jsou ve většině případů hlubší a jsou delšího trvání, protože se na nich podílí sám jednatel, není mu nic vnuceno z vnějšku. [5, s.160,161]

Vnější motivátory představují přístup organizace. Patří mezi ně politika společnosti, pracovní podmínky, vnitřní vztahy, platy, jistota. Tyto motivátory tvoří základ kultury společnosti. [16, s. 15]

1.1.2 Zabezpečování vnitřní motivace

Podle Lawlera (1969) můžeme rozlišit tři charakteristiky, které by mělo mít pracovní místo, pokud chce vnitřně zaměstnance motivovat:

- zpětnou vazbu – zaměstnanci by měli mít na svůj pracovní výkon nějakou zpětnou vazbu, tzn. hodnocení jejich pracovních výkonů a určení podoby jak by tato odezva měla vypadat. Výsledkem práce jednotlivců by měla být nějaká část, kterou lze považovat za celek.
- využívání schopností – práci musí jedinec chápat jako efektivní využití těch schopností kterých si u sebe jednatel cení.
- autonomie – jednotlivci by měli mít pocit, že při stanovování svých vlastních cílů a cest které k nim povedou, mají do velké míry svobodu v rozhodování. [5, s. 263]

.

1.1.3 Proces vnitřní motivace

Lidé jsou motivováni, pokud se jim zajistí možnosti k dosažení jejich vlastních cílů. Tato skutečnost se využívá při vytváření pracovních míst. Nutný předpoklad k použití metody vytváření pracovních míst je, že pracovník který má podat efektivní výkon a má mít uspokojení z prováděné práce musí být vnitřně spokojen s obsahem práce. Práce v první řadě poskytuje možnost vydělat si peníze, které představují odměnu uspokojující základní potřeby, zároveň jsou nástrojem uspokojení vyšších úrovní potřeb. Práce jako taková nabízí i vnitřní odměnu, vnitřní uspokojení, které si kontroluje sám pracovník. [5, s. 262]

1.2 Řízení lidských zdrojů

Část podnikového řízení, která se zaměřuje na pracovníky a vše co se jich týká v pracovním procesu (např. jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování, výsledků jeho práce, schopností, chování v práci, jeho vztahu k práci, kolektivu a organizaci, ale také uspokojení z vykonané práce a sociální rozvoj) se nazývá řízení lidských zdrojů. [2, s. 11]

Taktéž můžeme nazvat řízení lidských zdrojů strategicky a logicky promyšlený přístup k vedení organizace, tzn. pracujících zaměstnanců, kteří přispívají k dosažení jejích cílů. [5, s.27]

Je samozřejmé že v tržních podmínkách o způsobu vedení lidských zdrojů rozhoduje podnik sám. Podnik také sám určí postavení řízení lidských zdrojů v podnikové hierarchii řídicích činností. Také si rozhodne rozsah a strukturu oblastí, na které se soustředit více a na které méně. V neposlední řadě podnik sám rozhodne jaká bude podniková personální strategie a politika. [2, s.12]

Hlavními úkoly řízení lidských zdrojů je zaměřit se hlavně na:

- vytvoření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou zaměstnanců v podniku, jedná se hlavně o to, aby byl správný člověk zařazen na správné místo,
- optimalizace využívání pracovníků v organizaci,
- vybudování pracovních týmů, efektivní vedení lidí a udržování zdravých mezilidských vztahů,
- personální a sociální rozvoj pracovníků podniku. [2, s. 14, 15]

1.2.1 Personální práce a její vývoj

Ve svém počátku byla personální práce hlavně administrativního charakteru, zajišťovala vedení evidence, aktualizaci o zaměstnancích, ale také zaměstnávání nových pracovníků. Z tohoto důvodu byla personální práce v této fázi označována jako „personální administrativa“.

Před druhou světovou válkou se postupně měnila podstata personální práce, souviselo to s postupným rozvojem a expanzí podniků. Podniky si brzy začaly uvědomovat nutnost dobře vybrat, zorganizovat a motivovat pracovní kolektiv. Z toho také plynuly konkurenční výhody pro podnik. Tyto požadavky přisoudily personální práci aktivnější povahu a vytvořily tak „personální řízení“ operativního charakteru.

V průběhu 50. a 60. let vznikla koncepce „řízení lidských zdrojů“, tedy personální řízení, plně podporující dosahování dlouhodobých cílů. Personální řízení se stalo podstatou celého

podnikového řízení a přešlo od administrativní činnosti ke skutečně řídicí činnosti. [2, s. 12, 13]

1.2.2 Útvar pro řízení lidských zdrojů

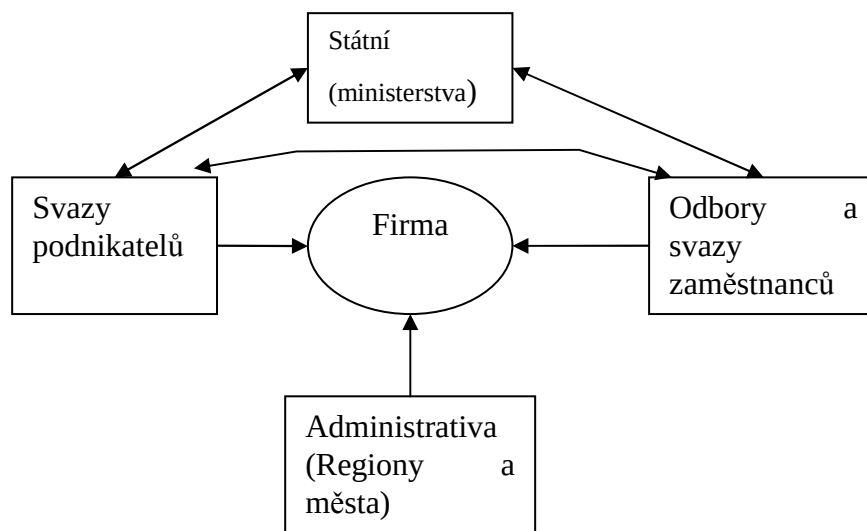
Podle velikosti podniku, která je určena počtem zaměstnanců, vzniká buď samostatný útvar pro Lidské zdroje v podniku, nebo je jmenován zodpovědný specialista pro řízení lidských zdrojů. [3, s. 17]

Forma řízení lidských zdrojů záleží především na velikosti podniku, celkovém počtu zaměstnanců, ale i na složitosti řízení lidských zdrojů v podniku. Pro menší podniky (cca do 200 zaměstnanců) funkci řízení lidských zdrojů přebírají jiné útvary, které nejsou na personalistiku specializované. Bývá to nejčastěji oddělení správní, ekonomické, nebo se tohoto úkolu může ujmout vedoucí pracovník (např. sám ředitel). Naopak jsou také podniky vytvářející speciálně útvary pro Řízení lidských zdrojů, které realizují všechny činnosti související s lidským potenciálem podniku. [3, s. 18]

1.2.3 Úkoly a organizace personálního útvaru

Personální útvar zajišťuje odbornou, tzn. koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní stránku personální práce v podniku a poskytuje vedoucím pracovníkům, ale i zaměstnancům jako takovým, speciální služby v této oblasti. [2, s. 18]

Personální útvar většinou komunikuje i s mimopodnikovými institucemi, které můžeme souhrnně nazvat externími partnery. Podnik existuje v síti vztahů s těmito partnery. Tato síť zahrnuje kromě již zmíněného podniku také, státní administrativu, kontrolní organizace, odbory reprezentující podnikové zaměstnance, regiony a města. V tomto celkovém pohledu musí vedení podniku i personální útvar zařadit do svých strategií dopady vlivu a intervencí, které vyplývají z politik a zákonů. [3, s. 17]



Obr. 1 Externí partneři [3, s. 17]

Personální útvar plní i některé specifické úkoly, které se liší od hlavních úkolů podnikového řízení lidských zdrojů, které již byly zmíněny. Specifické úkoly útvaru jsou:

- utváří, navrhuje a prosazuje podnikovou personální politiku a strategii,
- snaží se radit a usměrňovat vedoucí pracovníky při plnění úkolů, kterými se podílejí na personální práci,
- vyjadřuje svá stanoviska k podnikovým záměrům z hlediska jejich dopadu na oblast práce a lidského faktoru, předkládá své návrhy týkající se zásadních záležitostí personální práce vrcholovému vedení,
- organizuje, zajišťuje a koordinuje personální činnosti. [2, s. 18]

1.3 Podnikové vzdělávání

Požadavky na dovednosti a znalosti člověka se v dnešní době neustále mění a stupňují. Aby byl člověk schopen fungovat jako pracovní síla, musí neustále své znalosti prohlubovat a rozšiřovat. Dnešnímu člověku nestačí to co se naučil během přípravy na povolání, jeho znalosti a dovednosti se musí neustále obnovovat a doplňovat. Vzdělání se stává

celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává podnik a jeho vzdělávací aktivity pro zaměstnance stále větší úlohu. [2, s. 206]

Důležitou částí vzdělávání je i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby zvládali znalosti a dovednosti k výkonu dalších pracovních míst. Tyto dovednosti podporují a zvyšují rekvalifikační procesy.

Podnik ne vždy získá pracovníka, který už je náležitě odborně připraven, často musí přizpůsobit pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa. U nových pracovníků je tedy potřeba doškolovat, přeškolovat a adaptovat je na podnikové zvláštnosti. [2, s. 206]

1.3.1 Formování pracovních schopností zaměstnance podniku

Jedná se o aktivitu související s prací, kterou zaměstnanec vykonává. Aktivita je organizovaná, podporovaná nebo umožňovaná zaměstnavatelem. Formování pracovníka je součástí formování člověka, a to součástí ve které se angažuje zaměstnavatel. Formování člověka je celoživotní rozvoj osoby bez ohledu kdy, kde a z čí iniciativy.

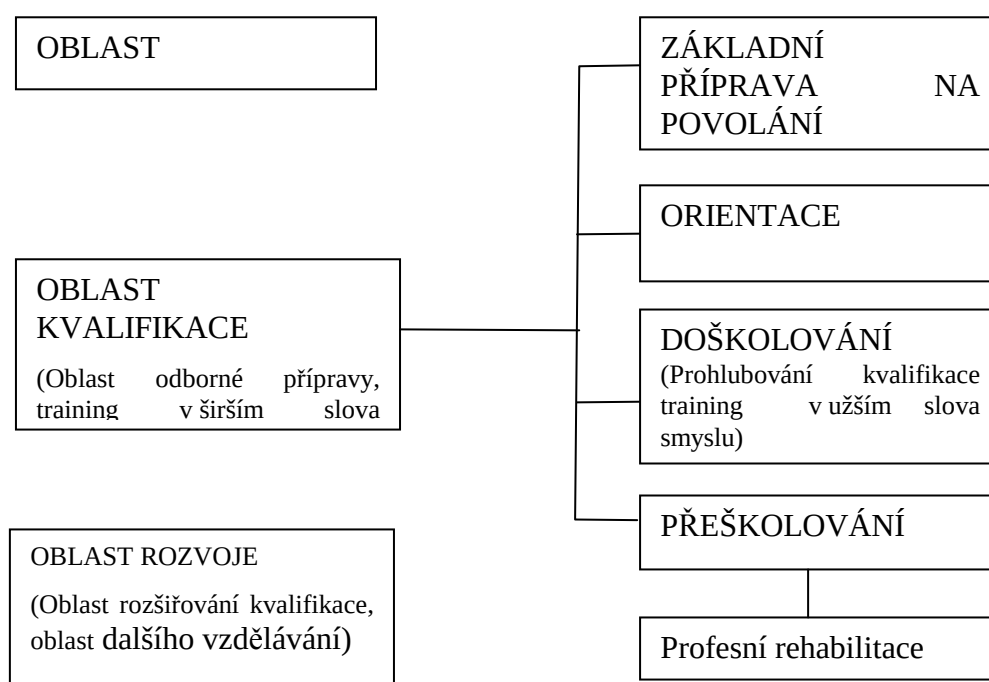
V tomto systému se obvykle rozlišují tyto oblasti:

- oblast vzdělání,
- oblast kvalifikace,
- oblast rozvoje. [2, s. 208]

Oblast vzdělávání je hlavně orientována na sociální rozvoj jedince a na jeho osobnost. Pro tuto oblast je typické, že se zde neuplatňuje aktivita podniků.

Oblast kvalifikace, jinak odborné přípravy, se ve světě užívá označení training. Je především orientována na zaměstnání a zahrnuje základní přípravu na povolání, dále pak doškolování. Přeškolování neboli rekvalifikace je zvláštní případ. Tato oblast je specifická tím, že k přeškolování, doškolování atd. dochází z iniciativy podniků.

Třetí oblastí je oblast rozvoje (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace). Jedná se především o získání dalších znalostí a dovedností. Rozvoj je orientován především na kariéru pracovníka. Nejde tak ani o současnou práci, jako spíše vytvořit z pracovníka adaptabilní pracovní zdroj. [2, s. 211]



Obr. 2 Systém formování pracovních schopností člověka [2, s. 209]

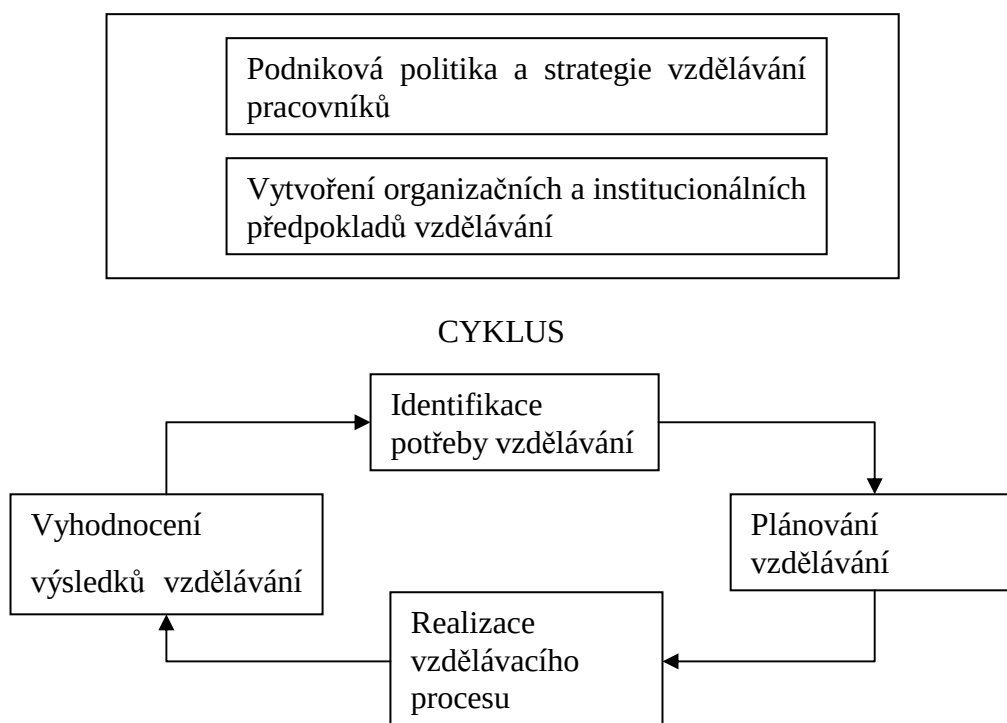
1.3.2 Systém podnikového vzdělávání

Podnikové vzdělávání znamená spolupráci personálního útvaru, zvláštního útvaru pro vzdělávání pracovníků pokud je v podniku, ale jsou zde zainteresováni i vedoucí pracovníci a odbory. Do tohoto systému podnikového vzdělávání patří doškolování, přeškolování iniciované podnikem a rozvoj.

Pro podnikové vzdělávání je důležitá spolupráce s externími odborníky, či mimopodnikovými vzdělávacími institucemi.

1.3.3 Systematické podnikové vzdělávání

Podmínka efektivnosti podnikového vzdělávání je systematicčnost. Je to neustále opakující se cyklus. Cyklus začíná identifikací potřeby vzdělání pracovníků v podniku. Další fází je plánování vzdělání. V této fázi se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, obsahu, oblastí a metod školení. Následuje vlastní fáze školení, tzn. realizace vzdělávacího procesu. Po této fázi se podnik přesune do fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu. Je to fáze logická, protože se podnik snaží zjistit co bylo užitečné a co k ničemu nevedlo. [2, s. 213]



Obr. 3 Základní cyklus systematického formování pracovních schopností

[2, s.215]

1.4 Pracovní motivace

1.4.1 Pracovní výkon

Pracovník plní určitý stupeň úkolu tvořících náplň jeho práce a tomuto se říká pracovní výkon. Odráží nejen kvalitu a množství práce jednotlivých pracovníků, ale i ochotu, přístup k práci, absenci a další charakteristiky pracovníka považované za důležité v souvislosti s vykonávanou prací. O pracovním výkonu také můžeme říci, že je výsledkem sloučení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání úkolů. [12, s. 23]

Klasifikace pracovního výkonu

Systémy hodnocení pracovního výkonu byly založeny na tom že, obsahují nějakou celkovou klasifikaci zaměstnancova výkonu. Systémy pracovního výkonu používané dříve tuto klasifikaci běžně zahrnovaly, zejména, když byly spojeny s odměnou podle výkonu. [5, s. 445]

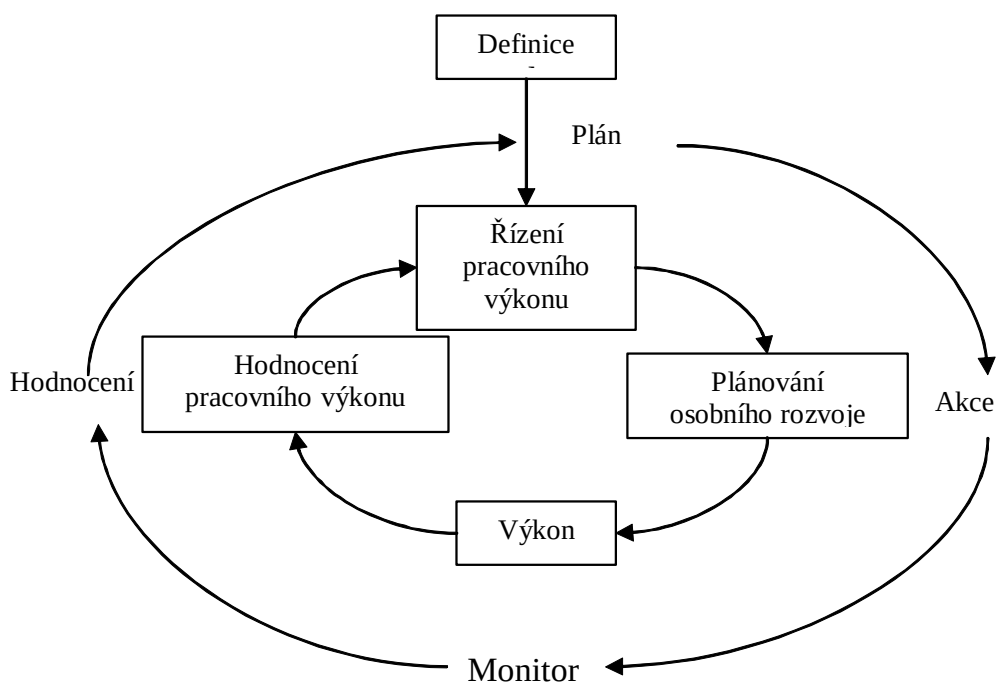
Pojetí pracovního výkonu

Samozřejmě, že řízení pracovního výkonu se týká výkonu. Je důležité si vyjasnit význam tohoto slova, protože nebude-li moci definovat výkon, nebudeme jej moci měřit nebo řídit. Bates a Holton (1995) uvedli: „Výkon je mnohostranný pojem, jehož měření závisí na množství faktorů.“ [5, s. 427]

Proces řízení pracovního výkonu

Je nutné zdůraznit, že proces řízení pracovního výkonu není hodnocení lidí probíhajícího shora dolů se zaměřením do minulosti. V podstatě to, ale není ani metoda vybírání informací sloužících při rozhodování o odměně. Řízení pracovního výkonu je zaměřeno na rozvoj a budoucnost.

Tento proces lze charakterizovat jako nepřetržitý, sám sebe obnovující cyklus. [5, s. 433]



Obr. 4 Cyklus řízení pracovního výkonu [5, s. 433]

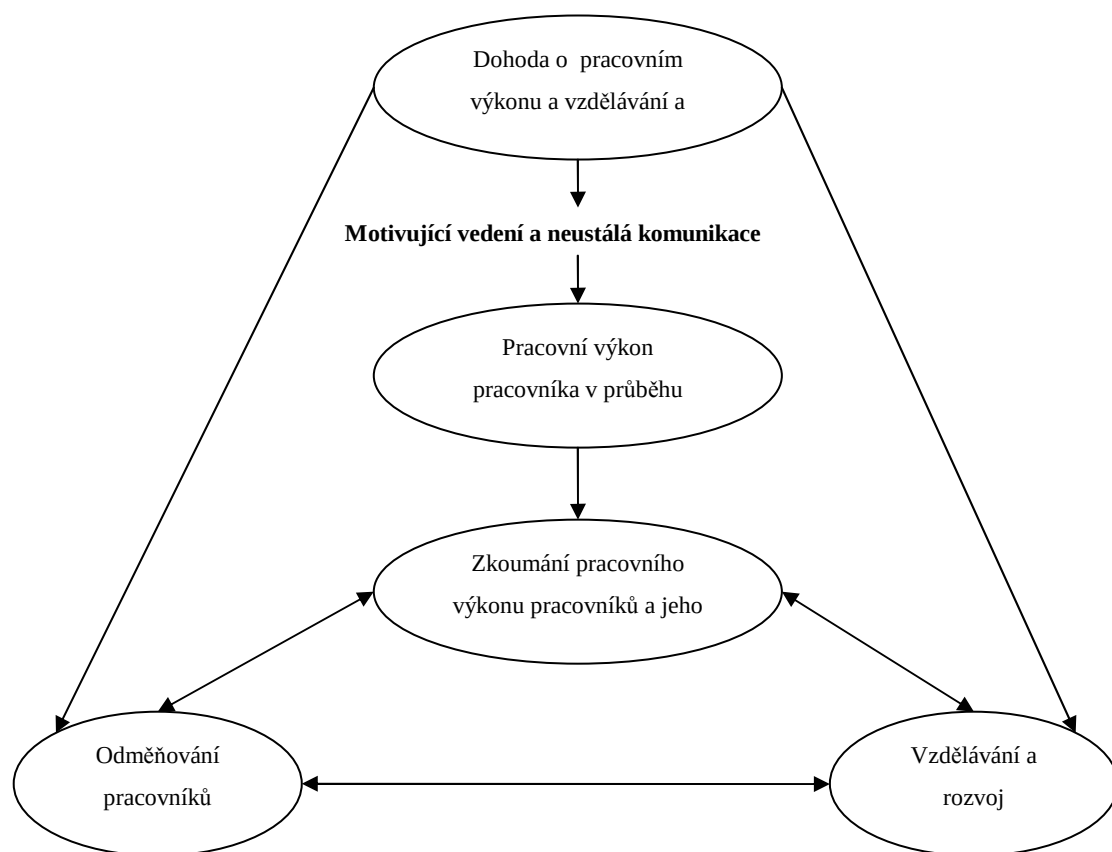
Klíčovými činnostmi v procesu řízení jsou:

Fáze definování role, v rámci které se uzavírá dohoda o hlavních oblastech výsledků a požadavků na schopnosti.

- Fáze plánování výkonu. Dohoda nebo smlouva o pracovním výkonu, definuje čeho má jedinec dosáhnout, cíle, jak bude výkon měřen.
- Fáze rozvoje výkonnosti pracovníka. Stanovuje kroky, které lidé musí udělat pro svůj rozvoj, aby rozšířili své znalosti a dovednosti, zvýšili úroveň svých schopností a zlepšili v konkrétních oblastech svůj pracovní výkon.
- Fáze řízení pracovního výkonu v průběhu roku což je fáze, která zahrnuje nepřetržitý proces zabezpečování zpětné vazby na výkon, sledují pokrok, aktualizují cíle a řeší případné problémy s výkonem práce a konzultováním.

- Fáze formálního posuzování výkonu za období, týkající se dosažených výsledků, pokroku a problémů a je základem pro hodnocení výkonu. [5, s. 434]

Řízení pracovního výkonu zahrnuje na dohodě postavené zlepšování osobního pracovního výkonu, výkonu týmu a výkonu podniku, dále pak rozšiřování schopností pracovníků. Tomuto je přizpůsobeno řízení odměňování a rozvoj efektivnosti řízení, nebo vedení lidí. Je třeba mít na zřeteli, že dohody se zaměstnanci jsou směřovány do budoucnosti, ale musí se odrazit i na odměnách pracovníků. Princip řízení pracovního výkonu ukazuje obrázek 5. [12, s. 20]



Obr. 5 Řízení pracovního výkonu [12, s. 21]

1.4.2 Teorie pracovní motivace

V současnosti neexistuje žádná jednotně přijímaná teorie pracovní motivace. Teorie se vyvíjely především v kapitalistickém zřízení a byly omezovány maximalizací zvyšování

a udržování co nejvyšší produktivity práce. V podmínkách kapitalismu se vyvinuly tři typy teorií pracovní motivace:

1. taylorismus,
2. hnutí lidských vztahů,
3. hnutí humanizace práce. [8, s. 54]

Taylorismus

Zakladatel pan Taylor, byl vášnivý sportovec a proto porovnával pracovní výkon s výkonem sportovním a došel k závěru, že dělník by měl pracovat „plnou parou“. Problém je, že u dělníka na rozdíl od stroje nevíme jakého výkonu je schopen. Není to dáno jen jeho fyzickou silou, ale i účelností pohybů. Zorganizování práce tak, aby dělník dosáhl svého maxima předpokládá uplatnění tří zásad:

- vybírají se nejschopnější lidé pro činnost,
- naučit zaměstnance nejúspěšnějším pohybům a výkonnostně nejlepším metodám,
- motivovat nejlepší pracovníky vyššími mzdami. [8, s. 55]

Lidské vztahy

Hnutí lidských vztahů objevilo sociální faktor motivace a tak zpochybnilo dosavadní princip ekonomického člověka. [8, s. 58]

Humanizace práce

U humanizace práce se vsadilo především na motivování. Na rozdíl od motivace lidských vztahů se u humanizace práce nemusí přistupovat na stále větší požadavky zaměstnanců. [8, s. 66]

1.4.3 Základní předpoklady účinné pozitivní motivace

Podniková kultura

Většina podniků má, ať už vědomě či nevědomě, pozitivní nebo negativní svou vlastní identitu. Pokud se podaří podniku sjednotit zaměstnance do polohy „my“ má to pozitivní vliv na jejich motivaci. [10, s. 67]

Podniková kultura představuje soustavu hodnot, postojů, norem a domněnek. Tato soustava nebyla nikde přesně zformulována, ale ukazuje způsob chování a jednání lidí. To co je důležité v chování lidí a organizace se nazývá hodnota. Nepsaná pravidla chování v organizaci se nazývají normy. Definice kultury organizace se týká řady abstraktních výrazů. [5, s. 201]

Vytváření podnikové kultury

Podniková kultura se formuje čtyřmi základními způsoby. Hlavní podíl na formování kultury v organizaci mají vůdci. Dalším faktorem jsou kritické případy, nebo jinak významné události v nichž lidé hledají poučení. Kultura se utváří na základě potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci. V neposlední řadě kulturu ovlivňuje také prostředí organizace. [5, s. 201]

Kultura může být vnímána několika způsoby:

- 1.) Pokud chce jedinec zapadnout do organizace musí se chovat podle očekávání a zvyklostí v organizaci. Tento způsob můžeme nazvat **kultura jako společenský kulturní systém**.
- 2.) Normy v podniku se odvíjí podle toho „jak se věci mají“ nikoliv podle toho co je společensky přijatelné. **Kultura** je v tomto chápání brána **jako závazné nařízení**.
- 3.) Kultura je závislá na rozvoji organizace a na změně její podnikatelské strategie. **Kultura** jako taková je nápomocna **při uskutečňování podnikatelské strategie**. [7, s. 109]

Podnikové klima, komunikace

Klima

Někdy se termín klima organizace zaměřuje s kulturou organizace. Klima organizace se na rozdíl od kultury organizace vztahuje na aspekty, které členové organizace vědomě vnímají a které si uvědomují. Vnímaní je soubor vjemů nebo představ jedince. Za klima organizace můžeme považovat to, jak lidé (zaměstnanci) vnímají kulturu organizace. [5, s. 200]

Komunikace

Aby komunikace fungovala musí zaměstnanci vědět co se od nich očekává. Jaké nároky mají nadřízení. Pokud má komunikace sloužit k tomu, aby zaměstnanec tyto věci věděl musí být volná a otevřená, tzn. volný pohyb informací zezdola nahoru a shora dolů, popřípadě všemi ostatními směry v rámci podniku. [6, s. 53]

Každá organizace by měla mít svou příručku ve které nového zaměstnance informuje o interních postupech, mzdách, vztazích v organizaci. Tato příručka pomáhá předejít případným nedorozuměním ke kterým by mohlo dojít z neznalosti nového zaměstnance. [7, s. 687]

Proto aby komunikace fungovala musí naplňovat určitá kritéria. Usnadňuje to přenos informací a zabraňuje zkreslení informací, nebo převrácení informací.

Nejistota může způsobit obavy

Největší potřeba informací je před, v průběhu a po velkých změnách v organizaci, jako jsou sloučení společností, strukturální změny atd. Nejistota se odráží na produktivitě zaměstnanců. Žádné nebo málo informací může vést k šeptandě na pracovišti, tento stav neprospívá ani zaměstnanci ani zaměstnavateli. [6, s. 54]

Informovanost prohlubuje důvěru a jistotu

Pravý opak od nejistoty je informovanost. Pokud zaměstnavatel (nadřízený,...) poskytuje včas a přesné informace zaměstnanci podávají lepší výkon a zároveň to přispívá k dobrým vztahům na pracovišti.

Komunikační kanály

V podniku existuje řada komunikačních kanálů. Mohou to být např. vnitropodnikový rozhlas, oběžníky, nástěnky, intranet a samozřejmě osobní kontakt.

Sociální politika

Sociální rámec pracovní motivace.

Vztah jedince k práci je rozlišen do těchto tří oblastí:

- postojová (práce jako hodnota),
- motivační (podmět k pracovní činnosti),
- výkonová (samotný pracovní výkon).

Sociální rámec pracovní činnosti člověka je vytvářen vztahy formálními a neformálními. To jsou vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, spolupracovníky, přáteli.

Můžeme rozlišit tyto složky sociální motivace práce:

1. mezilidské vztahy,
2. celkovou atmosféru na pracovišti – zde můžeme začlenit i informovanost pracovníka,
3. komunikační systém – komunikace shora dolů a zdola nahoru,
4. sociální prostředí. [8, s. 39]

Toto všechno by měl mít podnik na zřeteli když se zabývá svou sociální politikou.

Kariéra

Kariéru lze chápat jako zodpovědnost spojenou s prací, změnou práce nebo pracovního místa. Kariéru můžeme chápat jako postup v pracovním zařazení a upevnění nebo zlepšení pracovní pozice v organizaci. [9, s. 21]

Výběr kariéry ovlivňuje to, jaké pracovní role jsou přiděleny zaměstnancům. Průzkumy ukázaly, že 99 % organizací hledá vhodné kandidáty na pracovní místo nejdříve v řadách vlastních zaměstnanců. Tento způsob se zdá zaměstnavatelům efektivnější než nábor nového pracovníka. [7, s. 436]

Kariéra v organizaci bývá rozdělena do tří částí:

Časná kariéra – charakteristické pro mladé zaměstnance, tito zaměstnanci očekávají od svého vedoucího podporu v rozvoji jejich kariéry.

Střední kariéra – zaměstnanec se stane nezávislý a utváří si obraz odchodu v organizaci, tato část může zaměstnance zaskočit neboť dostane strach, že jeho kariéra je ztracen.

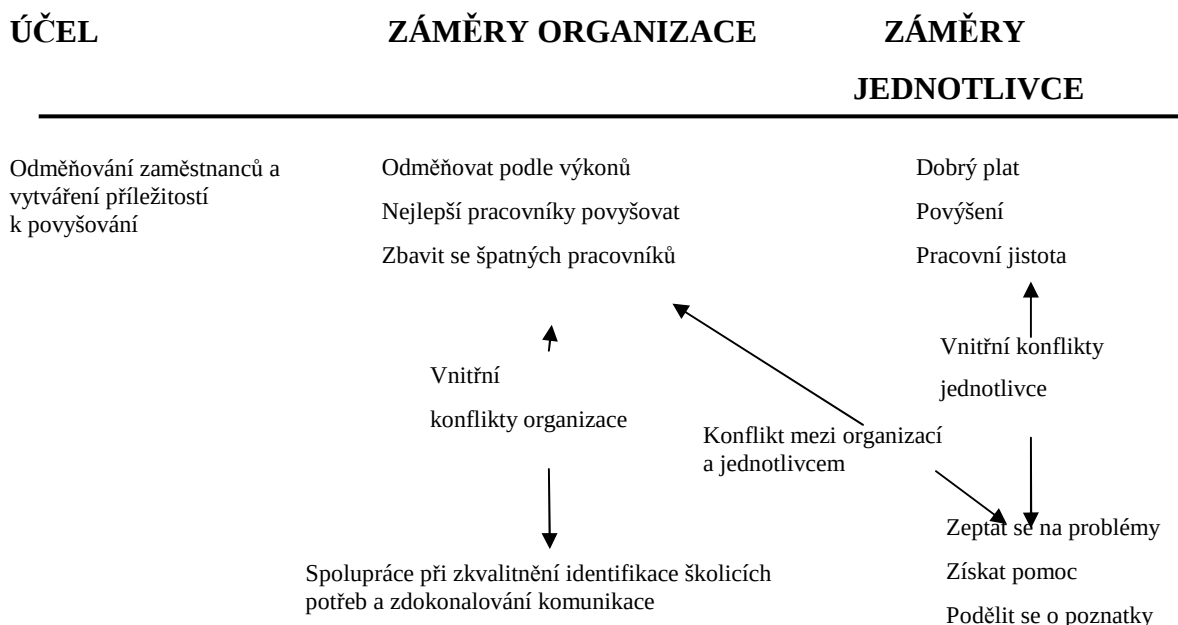
Pozdní kariéra – zaměstnanec se snaží pomáhat jiným, podporuje jejich rozvoj, předává své zkušenosti mladším kolegům. [9, s. 29]

Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků souvisí s hodnocením jejich pracovních výkonů. Výkon je schopnost s jakou se zaměstnanec vyrovnává s pracovními požadavky. Někteří manažeři nepocítují prakticky žádný přínos ani důsledky, které by jim plynuly ze zjišťování výkonů jednotlivých zaměstnanců.

Dva základní důvody hodnocení výkonů jsou vytváření zpětné vazby a podkladů pro poskytování rad zaměstnancům a jejich odměňování a povyšování. Mezi těmito důvody

mohou vzniknout konflikty. Tyto konflikty a vztahy mezi nimi vidíme na následujícím obrázku. [7, s. 149]



Obr. 6 Potenciální konflikty hodnocení výkonnosti plynoucí z rozdílnosti cílů, jimž slouží [7, s. 150]

Lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

Neformální hodnocení – tj. příležitostné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným, jedná se spíše o momentální dojem hodnotitele, než o jistotu výsledku práce. Neformální hodnocení je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást kontroly plnění práce a chování zaměstnance.

Formální hodnocení – je periodické, standardizované, provádí se v intervalech, je systematické. Zápis z tohoto hodnocení se přikládá do osobních spisů pracovníků. [11, s. 195]

1.5 Primární údaje získané kvantitativním výzkumem

Myšlenkový proces kvantifikace znamená převod kvality na kvantitu. Jedná se o postup směřující k rozhodnutí které údaje pro řešení zkoumaného problému potřebujeme získat šetřením v terénu a jak tento sběr dat připravit. [4, s. 72]

1.5.1 Obecné zásady tvorby dotazníku

Postup tvorby dotazníku se skládá z několika etap, které jsou navzájem propojeny a vzájemně se podmiňují.

1. Určit informace, které nám má dotazník sdělit.
2. Výběr způsobu dotazování.
3. Najít a specifikovat skupinu dotazovaných osob.
4. Stavba otázek a její návaznost na požadované informace
5. Konstrukce celého dotazníku.
6. Pilotáž. [4, s.75]

Seznam informací

Předchozí přípravné etapy by nám měly dát odpověď na otázku, na co se budeme ptát? Zda je stanoven cíl výzkumu a jeho transformace do požadovaných kvantifikovatelných údajů. Důkladná příprava obsahové koncepce dotazníku se vždy vyplatí.

1.5.2 Způsob dotazování

Dotazování může probíhat jako osobní, písemné, telefonické nebo elektronické. Osobní dotazování u nás převažuje, protože má řadu předností. Patří mezi ně vysoká míra

návratnosti, reprezentativnost šetření a možnost dotazovat se na obsahově náročná témata. S výhodami osobního dotazování jsou ovšem spojeny vyšší náklady, náročnost na tazatelskou síť i celkovou organizaci prací v terénu.

Písemné dotazování je vhodné pro dotazování takových souborů, které jsou zainteresovány na odpovědi, které téma dotazníku zajímá. Písemné dotazování lze také s výhodou využívat v šetření pro účely předvýzkumu, mapování situace, kdy jde o získání široké palety názorů, zkušeností, námětů, tj. všude tam, kde nejsou kladeny požadavky na reprezentativnost, ale spíše na postižení všech možností, všech aspektů problému.

Telefonické dotazování se stává i v našich podmínkách stále častěji využívanou metodou zejména proto, že se objevují profesionální organizace, které mají pro tento způsob dotazování školené pracovníky a vhodnou techniku. [4, s.76]

1.5.3 Specifikace cílové skupiny

Odpověď na otázku – koho se budeme ptát – je zčásti řečena při výběru vzorku, ale ne vždy beze zbytku. Vybíráme domácnosti, podniky určitého typu, ale potřebujeme ještě přesně určit, kdo bude respondent – zda to bude v domácnosti žena či muž a kdo pak v domácnostech jednočlenných, pokud je zahrnujeme do výběru, jaký pracovník podniku bude dotazován. Toto rozhodnutí je důležité pro formulaci vstupních otázek, věcných otázek, použití odborných termínů aj. [4, s. 77]

1.5.4 Konstrukce otázek

Při tvorbě jednotlivých otázek je nutné zvažovat dvě hlediska:

Jakou funkci v dotazníku daná otázka má.

Jakým způsobem ji položit, aby odpověď na ni přinesla přesně tu informaci, kterou potřebujeme.

Na konstrukci otázky se podílí volba slov a stylizace, neexistuje přesný návod, kterou z různých variant vybrat. Konkrétní podoba otázky vychází z přesného obsahu informace, kterou má přinést, a šíře, okruhu možných odpovědí, které mohou existovat.

Podle možných variant odpovědí rozeznáváme především otázky otevřené, umožňující obsáhlejší odpovědi, které jsou celé zaznamenány, a otázky uzavřené, které umožňují uzavřené, ty pak umožňují pouze výběr z předepsaných variant. Určitým kompromisem je otázka polouzavřená, která má předepsané varianty odpovědí a nakonec souhrnnou skupinu: „a jiné, další, ostatní apod.“ Speciálním případem jsou škály. [4, s. 77]

1.5.5 Konstrukce celého dotazníku

Každý dotazník má svou logickou strukturu, dynamiku, která pomáhá udržet zájem respondenta, a určitou omezenou délku. Není to v žádném případě pouhý součet jednotlivých otázek. Při konstrukci dotazníku jako celku má význam funkce jednotlivých otázek v dotazníku, zvážení míry jeho strukturovanosti, vytvoření logické struktury, která podporuje plynulost rozhovoru.

Z hlediska funkce rozlišujeme následující typy otázek:

Úvodní otázky

Jejich funkcí je navázání kontaktu, představení výzkumu nebo tazatele, vysvětlení účelu, vzbuzení důvěry a zájmu dotazovaného.

Věcné, meritorní otázky

Týkají se předmětu šetření, jsou jádrem celého dotazování.

Filtrační otázky

Umožňují logickou stavbu dotazníku, tj. aby respondenti, kteří odpoví určitým způsobem na jednu otázku, nemuseli odpovídat na další otázku, která se jich netýká.

Identifikační otázky

Otázky charakterizující respondenta, které slouží při zpracování výsledků průzkumu k vyjádření hledaných souvislostí mezi jednotlivými znaky – např. velikost domácnosti, počet dětí, region, u podniku počet zaměstnanců, charakter činnosti, kterou se zabývá apod. [4, s. 82, 83]

1.5.6 Logické vazby dotazníku

Z řady důvodů je nezbytné v dotazníku vyřešit logické vztahy mezi jednotlivými otázkami, tzv. větvení otázek. Pomáhá to jak kontrole toho, že jsme na nic nezapomněli, tak to usnadňuje orientaci při rozhovoru respondentovi i tazateli. U písemného dotazníku není tento požadavek tak striktní, respondent se může v dotazníku vracet zpět. [4, s. 84]

1.6 Shrnutí poznatků z teoretické části

Existují dva typy motivace, kterými se musí personální oddělení zabývat pokud chce efektivně motivovat zaměstnance své firmy. Pro vnitřní motivaci je nejdůležitějším faktorem zpětná vazba, tzn. že zaměstnanci mají možnost porovnání svých představ o vlastním výkonu s představami svého nadřízeného. U vnější motivace se klade důraz především na odměňování zaměstnanců.

V dnešní době je oddělení pro řízení lidských zdrojů nebo alespoň specialista na tuto problematiku nepostradatelnou součástí většiny podniků. Personální útvar by měl zajišťovat ve firmě komunikaci, vzdělávání, odměňování, přijímání a propouštění zaměstnanců atd.

Spokojenost zaměstnanců ovlivňuje řada faktorů ve firmě, od správného pracovního zařazení až po podnikovou kulturu, klima, komunikaci ve firmě, možnosti dalšího vzdělávání. Nedílnou součástí spokojenosti je plat zaměstnanců, toto téma však není náplní mé diplomové práce.

Základem dobré mimomzdové motivace je znalost potřeb zaměstnanců. K získání informací o potřebách a přáních zaměstnanců může sloužit dotazník, který si firma připraví podle určitých zásad, ale vždy tak, aby jí poskytl potřebné informace o zaměstnancích.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Charakteristika společnosti Ivax Pharmaceuticals

Název firmy:	IVAX Pharmaceuticals s. r. o.
Datum zápisu:	31. prosince 2002
Obchodní firma:	IVAX Pharmaceuticals s.r.o. Zapsáno: 31. prosince 2002
Sídlo:	Opava - Komárov, Ostravská 29, č.p. 305, PSČ 747 70 Zapsáno: 31. prosince 2002
Identifikační číslo:	267 85 323 Zapsáno: 31. prosince 2002
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným Zapsáno: 31.prosine 2002
Základní kapitál:	2 500 000 000,- Kč Splaceno: 100 % Zapsáno: 31. prosince 2002

Společnost Ivax Pharmaceuticals s.r.o. (dále jen Ivax) je přední českou farmaceutickou společností, která svou činností úspěšně navazuje na stodvacetiletou tradici farmaceutické výroby na Opavsku.

Společnost Ivax rozvíjí své aktivity v desítkách zemí, zejména ve střední a východní Evropě, na Středním východě a v severní Africe, přičemž v 9 zemích má své pobočky. Společnost získala výjimečné postavení v oblasti farmaceutického průmyslu zejména svou širokou škálou produktů. Ve svém portfoliu nabízí produkty té nejvyšší kvality nejen z oblasti humánních a veterinárních léčivých přípravků, ale také substance, rostlinné extrakty a galenika.

Jediným společníkem je nizozemská společnost IVAX International B.V., která patří do skupiny IVAX Corporation se sídlem v Miami, Florida, USA. Vklad společníka do základního kapitálu činí 2.500.000.000,- Kč.

2.1.1 Historie

V r. 1869 se do Opavy přistěhoval Gustav Hell, pozdější zakladatel továrny a v r. 1883 byla ve firemním rejstříku zaregistrována veřejná obchodní společnost „Gustav Hell und Company“. K založení společnosti napomohlo i několikéré vydání Hejlovy knihy „farmaceutický manuál“.

Továrna od začátku 1. světové války zažívala velký rozvoj. Rozšiřovala své obchodní aktivity a dosáhla mnoha ocenění na odborných výstavách.

Události 2. světové války způsobily, že s výrobou se muselo v továrně začínat úplně znovu. Továrna se 2. června 1946 stala 41. závodem Spojených farmaceutických závodů.

Plný rozmach extrakčních výrob nastal se zahájením výroby srdečních glykosidů v r. 1959 a námelových alkaloidů v letech 1960 – 1961. Výroba substancí námelových alkaloidů se stala na mnoho let stěžejním programem podniku a Galena postupně dosáhla postavení předního světového výrobce. S těmito substancemi se firmě podařilo proniknout i na trhy západní Evropy a Ameriky.

Největšího úspěchu dosáhla výroba sirupu KOFO, základní suroviny pro výrobu oblíbené limonády Kofola. V roce 2002 Společnost obě ochranné známky i know – how výroby sirupu prodala.

2.1.2 Předmět podnikání společnosti IVAX Pharmaceuticals s.r.o.

Zejména se jedná o:

- výroba léčivých látek,
- výroba kosmetických přípravků,
- výroba nápojů, nápojových přísad, potravinářských doplňků,

- výroba sterilních léčivých přípravků (tekuté lékové formy),
- výroba nesterilních léčivých přípravků (aerosoly, kapalně a pevné lékové formy),
- výroba galenických přípravků, tinktur a extraktů,
- výroba, nákup, prodej, dovoz, vývoz, vývoj a skladování omamných a psychotropních látek a prekursorů v souladu s povolením Ministerstva zdravotnictví České republiky dle zákona č.167/1998 Sb.
- výroba, dovoz a distribuce prostředků zdravotnické techniky

Z hlediska hospodářské činnosti je IVAX Pharmaceuticals s.r.o. farmaceutická společnost, zaměřená na výzkum, vývoj a výrobu generických léčiv, a to v podobě pevných a tekutých lékových forem. V kapalných přípravcích patří IVAX Pharmaceuticals s.r.o. k největším výrobcům v České republice. V posledních letech byla zavedena výroba léků ve formě měkkých želatinových tobolek. Další významný podíl ve výrobní činnosti zaujímá výroba aktivních substancí založená na bázi extrakčních procesů z přírodních produktů jako jsou léčivé rostliny a námel nebo biotechnologických procesů (fermentace hub). Trvalou součástí hlavní výrobní činnosti Společnosti, které je poslední dobou věnována zvýšená pozornost, je potravinářský program - výroba nápojových přísad.

2.1.3 Personální útvar ve společnosti Ivax Pharmaceuticals

Divizi pro lidské zdroje v současnosti tvoří 12 zaměstnanců včetně ředitele pro lidské zdroje.

Útvar zajišťuje veškerou personální podporu jak závodu v Opavě, tak prodeji a marketingu v Praze. Odpovídá také za přesný reporting a personální evidenci v rámci všech poboček Ivax Pharmaceuticals s.r.o.

Útvar je členěn do několika oddělení:

Personální útvar – zajišťuje veškeré personální toky ve firmě – nábor a výběr, nástup nového zaměstnance, změny v pracovních zařazeních, odchody zaměstnanců, personální evidenci, tvorbu organizačních struktur, ohodnocování pracovních pozic, popisy pracovních pozic, hodnocení pracovního výkonu atd.

Útvar péče o zaměstnance – zahrnuje sociální péči, poskytování zaměstnaneckých benefitů, organizuje akce pro zaměstnance (kulturní a sportovní aktivity apod.), podílí se na optimalizaci komunikačních prostředků – Internet, Intranet, setkání se zaměstnanci apod., referent tohoto oddělení také zodpovídá za přesnou evidenci vzdělávacích aktivit (podpora trenéra managementu)

Útvar odměňování a reportingu – odpovídá za řízení a tvorbu systému odměňování, upravování mezd pro celou Společnost, odpovídá za tvorbu a přípravu všech reportovacích aktivit tak, aby byla zajištěna kontinuita a aktuálnost poskytovaných dat za Společnost. Je také podpůrným nástrojem všem manažerům Společnosti – poskytování reportů „na míru“, pravidelných sestav apod.

Trenér managementu – interní zaměstnanec, odpovídající za rozvoj zaměstnanců. Je konzultantem všem manažerům a zaměstnancům Společnosti v oblasti vzdělávacích aktivit, provádí také interní tréninky a školení (v návaznosti na strategické plány firmy) v oblasti manažerských, komunikačních, PC a dalších dovednostech dle požadavku oddělení.

Z 12 zaměstnanců oddělení je 6 vysokoškolsky vzděláno, zejména v oblastech rozvoje a řízení lidských zdrojů, případně v ekonomii.

V příloze PI uvádím diagram struktury divize pro lidské zdroje.

2.1.4 Konkrétní údaje z evidence zaměstnanců podniku Ivax Pharmaceuticals

Jak můžeme vidět z (Tab.1) firma Ivax má celkem 1032 zaměstnanců z toho 901 je v závodě v Opavě Komárov, kde probíhalo dotazníkové šetření mimomzdové motivace jednotlivých pracovníků.

Počty zaměstnanců	
ČR celkem	1032
Opava Site	901

*Tab. 1 Počty zaměstnanců firmy
Ivax Pharamaceuticals s.r.o. v ČR*

Struktura zaměstnanců

Vzdělanostní struktura zaměstnanců společnosti Ivax můžeme vidět v další tabulce (Tab. 2).

Dosažené vzdělání	Počet
základní vzdělání	53
nižší střední odborné vzdělání	53
střední nebo střední odborné vzdělání bez maturity	8
střední odborné vzdělání	1
střední odborné vzdělání s výučním listem	271
úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení)	234
úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou	86
úplné střední odborné	3
úplné střední všeobecné vzdělání	37
vyšší odborné vzdělání	14
bakalářské vzdělání	8
vysokoškolské vzdělání	241
vysokoškolské doktorské vzdělání	22
Celkem	1032

Tab. 2 Vzdělanostní struktura zaměstnanců firmy Ivax

Další možné členění zaměstnanců je podle jejich věku, toto věkové členění nám zpracovává (Tab. 3), která nám také říká, že průměrný věk ve firmě je 39,38 let.

Průměrný věk celkem					39,38
	A: do 20 let	B: 21-30 let	C: 31-40 let	D: nad 40 let	Total
muž	2	73	143	177	395
žena	4	159	187	287	637
Total	6	232	329	462	1032

Tab. 3 Průměrný věk zaměstnanců firmy Ivax Pharmaceuticals s.r.o.

Organizační struktura Společnosti

Základním typem řídicího systému ve společnosti je divizionální typ organizační struktury. V čele Společnosti stojí generální ředitel. Divize jsou organizačně a ekonomicky relativně uzavřené celky, pokrývající oborově či technologicky specializovanou oblast. Divizi řídí ředitel.

2.2 Dotazníkové šetření

2.2.1 Stanovení cílů a výchozích hypotéz průzkumu mimomzdové motivace

Identifikace problému či příležitosti

Firma Ivax Pharmaceuticals s.r.o. by chtěla zavést nové mimomzdové motivační faktory a snaží se zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců se současnými mimomzdovými motivačními faktory v oblastech firemního klimatu, sociálních výhod, hodnocení pracovníků, osobního rozvoje a mezilidských vztahů.

Hlavní cíl

Cílem této práce je provedení a vyhodnocení interního výzkumu s cílem zjištění spokojenosti zaměstnanců se současnými mimomzdovými motivačními faktory.

Dílčí cíle

Pomocí dotazníků se snažíme zjistit:

- důležitost mimozdových motivačních faktorů,
- spokojenost s mimozdových motivačních faktorů,
- spokojenost s podmínkami na pracovištích (vybavení, stravování, prostředí,..)
- zkušenosti zaměstnanců s hodnocením pracovníků,
- úroveň vztahů na pracovišti,
- získat podněty zaměstnanců.

HYPOTÉZY

1. Se zdravotní péčí je spokojeno 80 % respondentů.
2. Pro 80 % zaměstnanců jsou důležité dobré vztahy se spolupracovníky.
3. Většina zaměstnanců je spokojena se svým technickým vybavením na pracovištích.
4. 70 % dotazovaných je spokojeno s jednáním nadřízeného vůči své osobě.
5. 50 % zaměstnanců si myslí, že hodnotící pohovory jsou užitečné.
6. 60 % dotazovaných je spokojeno s informovaností a komunikací ve firmě.

2.2.2 Typy údajů

Data v dotaznících jsme rozčlenila podle několika hledisek:

- a) z hlediska závislosti jsme použila data nezávislá na sobě existující bez vzájemných vazeb,
- b) z hlediska zdrojů dat jsme zvolily data primární – tyto data jsme získávala sama od zaměstnanců firmy,
- c) z hlediska času jsme použila stavová data, která jsme sbírala v jednom časovém okamžiku.

2.2.3 Metody výzkumu

Jako nejvhodnější formu výzkumu jsme zvolila dotazník. Dotazníky jsou nejpoužívanějším nástrojem při sběru primárních informací. Obsahuje řadu otázek na něž mají respondenti odpovídat.

Dotazník jsem se snažila sestavit tak, aby měl přijatelnou logickou stavbu. Začali jsme jednoduššími otázkami a to v tom smyslu, aby o nich respondent nemusel dlouho přemýšlet. Na konec dotazníku jsme zařadili nejobtížnější otázky, které se ptaly na možnosti dalšího rozvoje osobnosti a vztahy na pracovišti, které jsou důležitým motivačním faktorem.

Dotazník jsme rozčlenila do několika skupin, které jsou označeny písmeny. Jednotlivé skupiny jsou zaměřeny na různé druhy otázek:

A – firemní klima,

B – sociální výhody,

C – hodnocení pracovníků,

D – osobní rozvoj,

E – mezilidské vztahy,

F – názory a připomínky.

Celý dotazník jsem pro ukázkou zařadila do přílohy PII.

2.2.4 Charakteristika výběrového souboru

Původně měl být vybrán vzorek zaměstnanců, který by obsahoval všechny typy pracovního zařazení tzn. vedoucí, technik, administrativní pracovník a dělník. Firma Ivax však měla zájem o co možná nejširší vzorek respondentů, proto jsme zvolili distribuci dotazníků v jejich časopisu Info. Do každého časopisu byl vložen jeden dotazník. Tento časopis vychází jedenkrát za měsíc a dostanou ho všichni zaměstnanci.

Aby byla zachována anonymita, dotazníky se vhazovaly do připravených uzamčených krabic na vrátnicích ze kterých je potom příslušný pracovník personálního útvaru vybral.

2.2.5 Vlastní analýza – vstupní data pro projekt

Na začátku bych chtěla upozornit, že někteří respondenti vynechali odpovědi na některé otázky a proto může docházet k nesrovnalostem v počtu hlasů u některých otázek. Hodnotila jsem i ty dotazníky, které nebyly zcela vyplněny, protože mně zajímaly jednotlivé odpovědi. Pouze jeden dotazník jsem vyřadila, jelikož otázka B8, což je nejrozsáhlejší dotaz, nebyla vůbec vyplněna.

Analýza je provedena pro každou otázku z dotazníku, pouze pro otázky A1 – A5 jsem zvolila souhrnnou odpověď z důvodu propojenosti. Tyto otázky slouží k analýze struktury odpovídajících respondentů nikoliv k samotné analýze mimomzdové motivace.

A1. – A5. Pracovní zařazení, věk, dokončené vzdělání, délka práce pro firmu

Celkem se průzkumu zúčastnilo 190 zaměstnanců firmy Ivax Pharmaceuticals s.r.o. Z toho 77 mužů a 111 žen.

Počet odpovídajících techniků byl 40, z toho žen 18 a mužů 20. Respondentů, kteří uvedli jako pracovní zařazení kategorii dělník bylo 87, z toho 34 mužů a 53 žen. 42 respondentů uvedlo jako pracovní zařazení administrativní pracovník, z toho 9 mužů a 33 žen. Poslední kategorií byl vedoucí, zde odpovědělo 14 mužů a 9 žen, dohromady tedy 21 respondentů.

Z následujících tabulek můžeme vyčíst věkovou strukturu jednotlivých pracovníků, zařazení, délku jejich pracovního poměru ve firmě a jejich vzdělanostní strukturu.

	Věková struktura				
	do 25	26 - 30	31 - 40	41 - 50	51 a víc
Technici	10	10	22	29	16
Dělníci	2	11	11	10	8
Administrativní pracovníci	10	10	22	29	16
Vedoucí	0	4	6	8	3
Total	22	35	61	76	43

Tab. 4. Vyhodnocení složení pracovníků podle věkové struktury

	Délka pracovního poměru				
	do 3let	3 - 5	6 - 10	10 - 15	16 a více
Technici	14	7	11	22	33
Dělníci	11	5	4	6	16
Administrativní pracovníci	14	7	11	22	33
Vedoucí	4	2	7	2	6
Total	43	21	33	52	88

Tab. 5 . Vyhodnocení složení pracovníků podle délky pracovního poměru

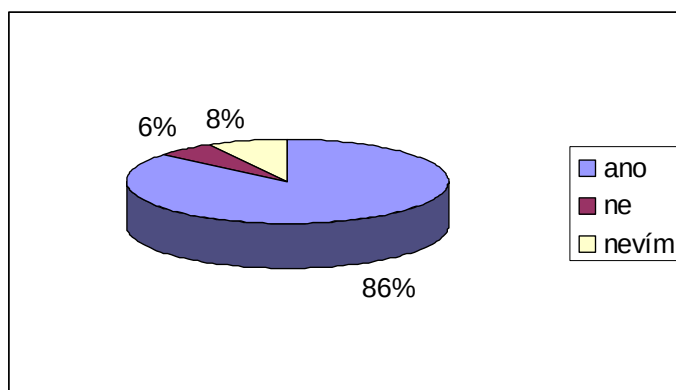
	Dosažené vzdělání			
	základní	vyučen	středoškolské	vysokoškolské
Technici	2	45	40	0
Dělníci	0	1	26	15
Administrativní pracovníci	2	45	40	0
Vedoucí	0	0	3	18
Total	4	91	109	33

Tab. 6 Vyhodnocení složení pracovníků podle dosaženého vzdělání

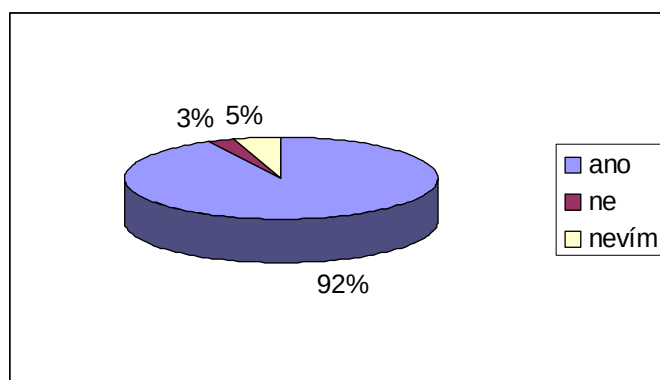
A6. Jsou pro Vás důležité informace o dlouhodobých cílech firmy?

Je zajímavé, že na otázku jestli jsou pro zaměstnance důležité dlouhodobé cíle firmy odpovědělo celkem 166 ano a pouze 22 buď, že ne nebo že neví. Nejdůležitější jsou dlouhodobé cíle pro vedoucí (100 %), následují technici (90 %), dělníci (85 %) a administrativní pracovníci (83 %) z dotázaných.

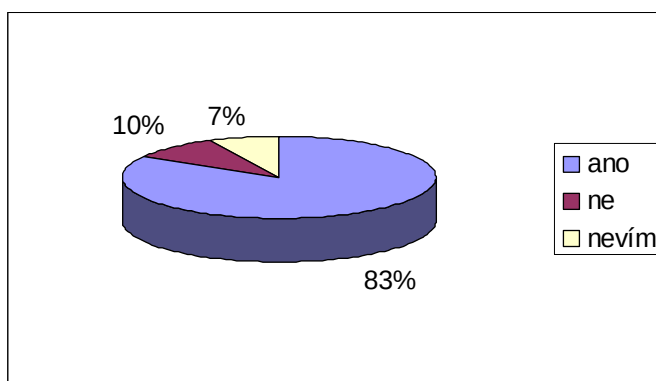
Nabízím možnost porovnání důležitosti informovanosti jednotlivých pracovních zařazení:



Graf 1 Důležitost informovanosti o dlouhodobých cílech pro dělníky



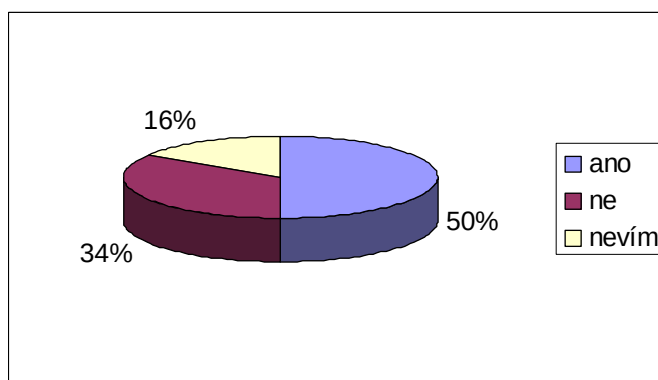
Graf 2 Důležitost informovanosti o dlouhodobých cílech pro techniky



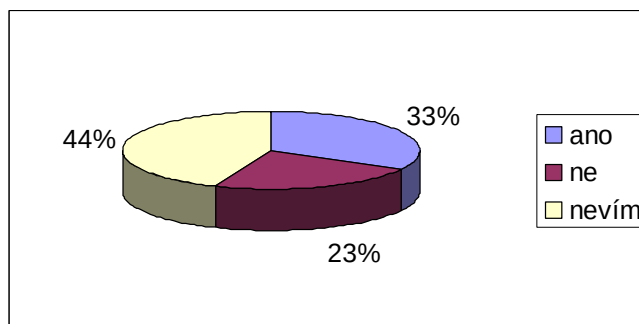
Graf 3 Důležitost informovanosti o dlouhodobých cílech pro administrativní pracovníky

A7. Víte jaké jsou dlouhodobé cíle firmy?

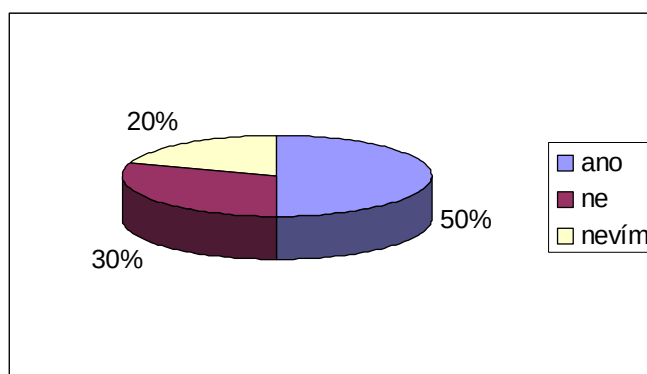
Na tuto otázku související s otázkou A6, již tak jednoznačná odpověď nebyla. 40 % dotázaných odpovědělo, že zná dvoudobé cíle podniku a po 30 % dotázaných odpovědělo buď že neznají cíle, nebo že neví.



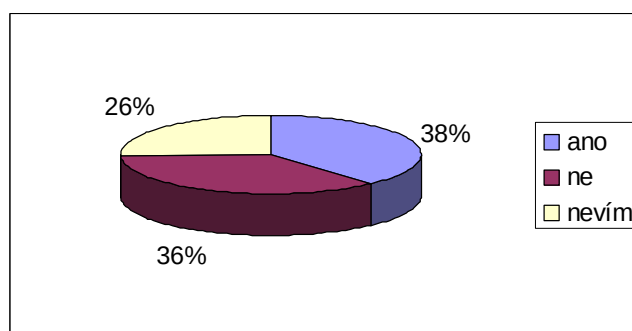
Graf 4 Znájí technici dlouhodobé cíle firmy?



Graf 5 Znájí dělníci dlouhodobé cíle firmy?



*Graf 6 Znájí administrativní pracovníci
dlouhodobé cíle firmy?*



*Graf 7 Znájí vedoucí pracovníci dlouhodobé cíle
firmy?*

Ukázalo se že největší povědomí o dlouhodobých cílech firmy mají technici (52,7 %), dále vedoucí (50 %), administrativní pracovníci (43 %)a nakonec dělníci (36 %). Bohužel tyto výsledky nejsou nejlepší. Personální oddělení si představovalo, že znalosti o dlouhodobých cílech firmy budou větší.

Na otázku zda jsou pro zaměstnance důležité dlouhodobé cíle firmy odpovědělo 87 % ano, ovšem znalosti dlouhodobých cílů už nejsou tak jednoznačné. Tento výsledek může svědčit o zájmu zaměstnanců o podnik a dění v něm, ale také by to mohlo znamenat, že vedení nepovažuje za nutné informovat zaměstnance.

B8. Jednotlivé mimomzdové motivyCharakter a druh práce

Celkově na tuto otázku odpovědělo 186 respondentů a pro 75,5 % z nich je důležitý charakter a druh práce, pro 24,5 % zaměstnanců je celkem důležitý. Z toho plyne, že málo důležité nebo nedůležité to není pro žádného odpovídajícího zaměstnance. Úroveň ve firmě zaměstnanci ohodnotili ve směr kladně, jako dobrou ji označilo 90 respondentů a spíše dobrou 74, naopak jako špatnou ji označilo pouze 5 lidí z nichž byli 4 muži. Nejvíce se svým druhem práce byli spokojeni zaměstnanci pracující ve firmě více jak 16 let, což může být způsobeno jejich rutinou a zvykem.

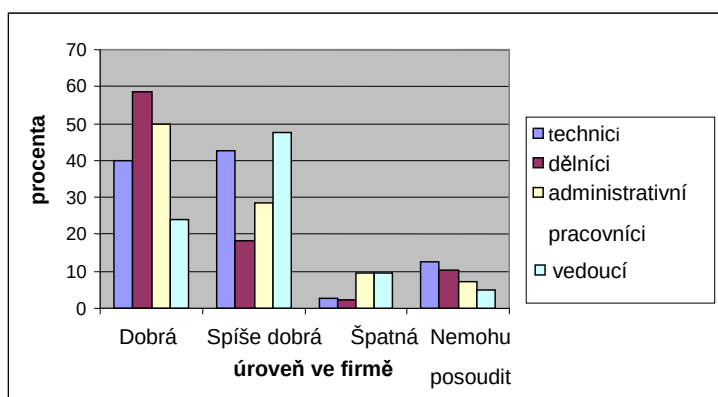
Pracovní kolektiv

Nejdůležitější je pracovní kolektiv pro dělníky, dále pro administrativní pracovníky, techniky a nakonec pro vedoucí. Jako dobrý nebo spíše dobrý ho ve firmě hodnotí převážná většina odpovídajících. Pouze 15 respondentů odpovědělo, že pracovní kolektiv je špatný (z toho 11 žen), což může být způsobeno špatnou komunikací mezi jednotlivými pracovníky. Z odpovídajících vedoucích se jich nejvíce domnívá, že situace týkající se pracovního kolektivu ve firmě, je špatná.

Nejspokojenější s pracovním kolektivem jsou středoškoláci naopak vysokoškoláci se vyjádřili, že úroveň ve firmě je špatná.

Image firmy

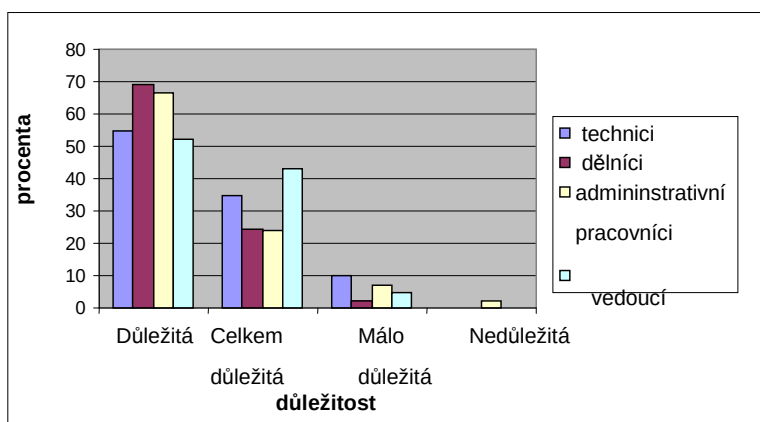
Celkově se dá říci, že pro zaměstnance je image firmy důležitá nebo celkem důležitá bez rozdílu pracovního zařazení, pohlaví, věku. Také úroveň ve firmě většina zaměstnanců hodnotí kladně jen 9 zaměstnanců ze všech odpovídajících se vyjádřila, že úroveň image ve firmě je špatná. Pro srovnání posuzování úrovně image ve firmě uvádím grafy jednotlivých pracovních zařazení.



Graf 8 Hodnocení image firmy podle jednotlivých pracovních zařazení

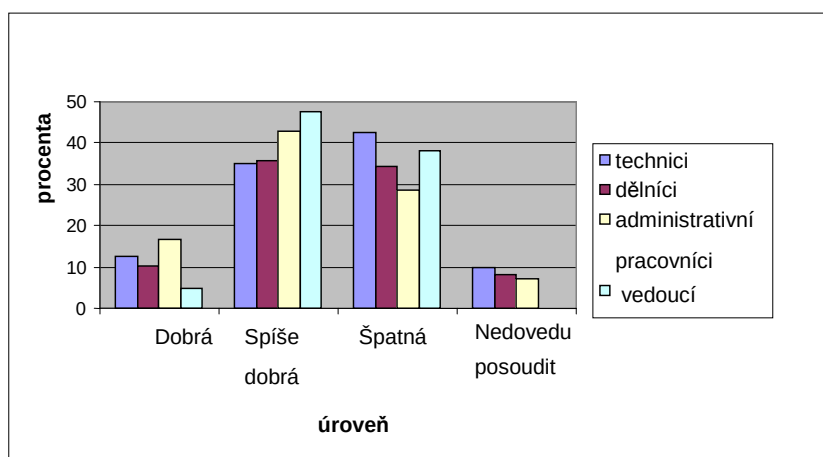
Jak můžeme z grafu vidět nejhůře hodnotili image firmy vedoucí pracovníci a administrativní pracovníci.

Neformální hodnocení



Graf 9 Důležitost neformálního hodnocení pro jednotlivé pracovníky

Předpokládali jsme, že neformální hodnocení pracovníků bude velmi důležité pro všechny bez rozdílu věku, pohlaví a pracovního zařazení. Tento předpoklad se nám vyplnil jen velmi malá část odpověděla, že pro ně je málo důležité neformální hodnocení.

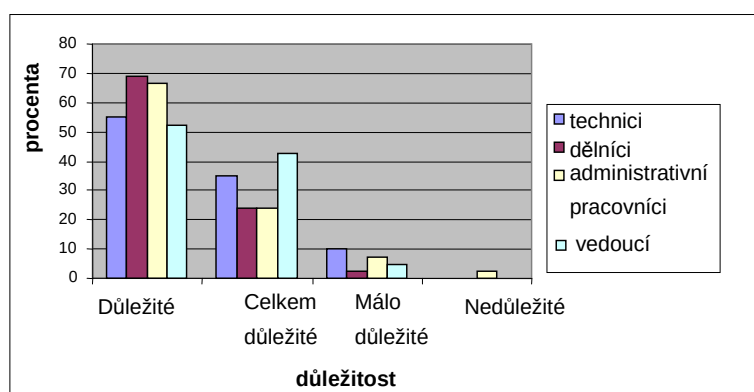


Graf 10 Úroveň neformálního hodnocení ve firmě

Jak můžeme vidět z grafu, tady už hodnocení nedopadlo úplně nejlépe. Zaměstnanci se přiklání k spíše dobré nebo špatné úrovni neformálního hodnocení. Je zajímavé, že za špatnou úroveň neformálního hodnocení považují nejvíce technici a hned po nich vedoucí pracovníci, kteří by se sami na úrovni neformálním hodnocení měli podílet.

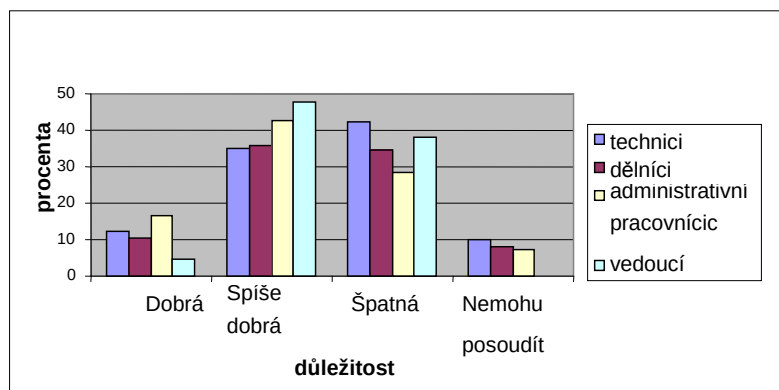
Neformální hodnocení pracovníků (pochvala, povzbuzení)

Jak můžeme vidět z grafu níže, neformální hodnocení je důležité nebo celkem důležité pro všechny zaměstnance zhruba stejně. Že je málo důležité uvedli především technici a administrativní pracovníci.



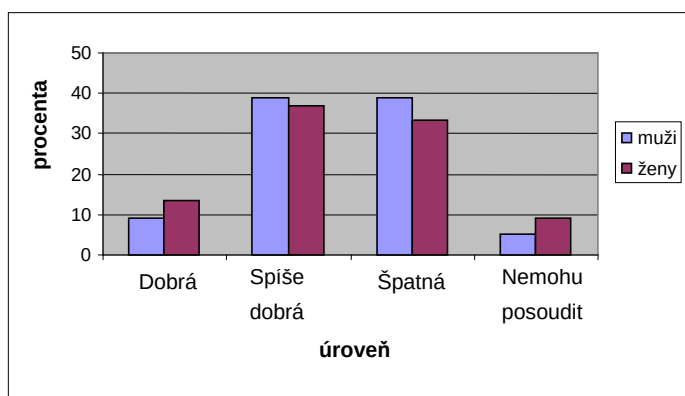
Graf 11 Důležitost neformálního hodnocení pro jednotlivé pracovníky

Respondenti uvedli, že je pro ně důležité neformální hodnocení, jak můžeme vidět jeho úroveň ve firmě rozdělila odpovídající zhruba na dvě poloviny. Kolem 50 % vedoucích uvedlo, že je úroveň dobrá nebo spíše dobrá, ale zhruba 38 % si myslí, že je špatná což je poměrně vysoké procento. Podobný stav je i u dalších zaměstnanců rozdělených podle pracovního zařazení.



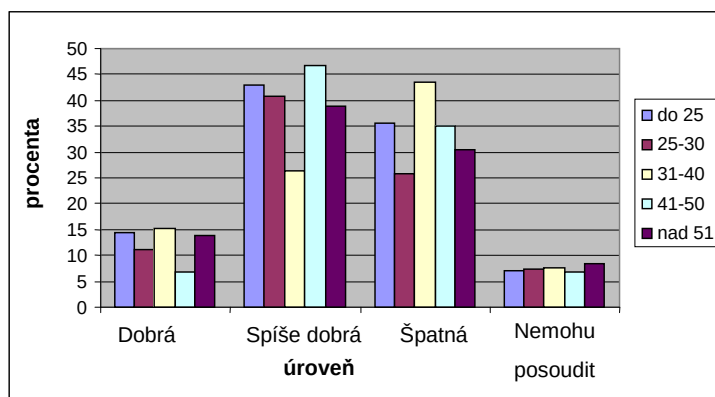
Graf 12 Úroveň neformálního hodnocení ve firmě

Další graf hodnotí úroveň neformálního hodnocení podle postojů mužů a žen. I zde jsou respondenti rozděleni zhruba na dvě poloviny. Jedna hodnotí neformální hodnocení jako dobré nebo spíše dobré a druhá jako špatné popřípadě odpověděli že to nemohou posoudit.



Graf 13 Úroveň neformálního hodnocení ve firmě

Další porovnání je podle věku respondentů, z grafu plyne, že nejméně spokojeni jsou lidé ve věku 31 – 40 let, naopak nejspokojenější jsou lidé ve věku 41 – 50, kteří hodnotí hodnocení jako spíše dobré.

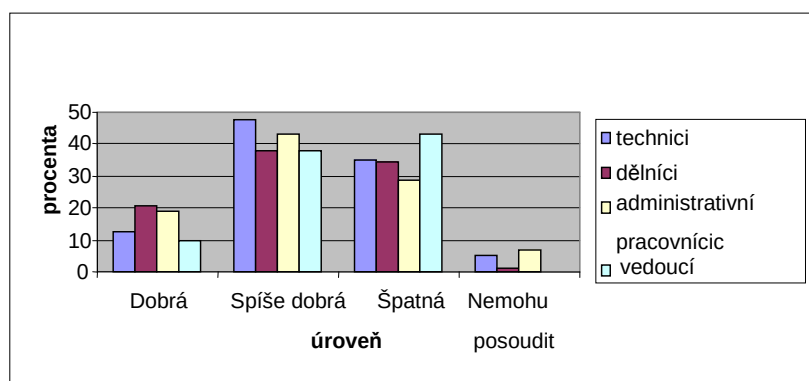


Graf 14 Úroveň neformálního hodnocení podle věku

Způsob jednání nadřízených

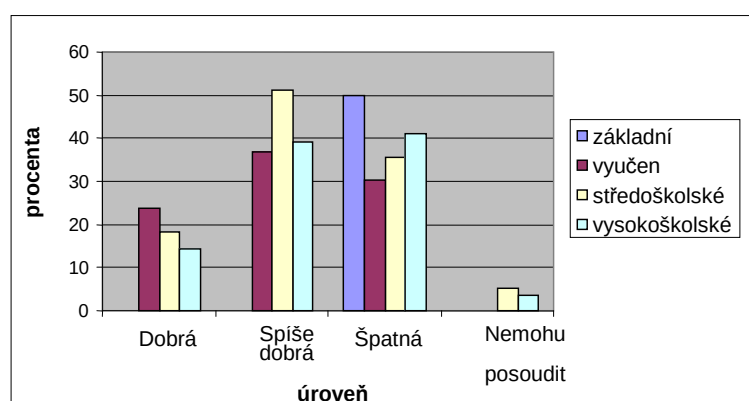
Tato otázka volně navazuje na předcházející dotaz. Na otázku jak je pro zaměstnance důležitý způsob jednání nadřízených odpovědělo 160 respondentů, že je důležitý a 27 respondentů odpovědělo že je celkem důležitý. Z toho plyne, že úroveň způsobu jednání nadřízených ve firmě je pro zaměstnance velmi důležitá. Ve firmě je zhruba 60 % zaměstnanců kteří hodnotí způsob jednání jako dobrý nebo spíše dobrý a cca 40 % zaměstnanců kteří úroveň hodnotí jako špatnou.

Z tohoto grafu můžeme vyčíst spokojenost zaměstnanců s úrovní podle jejich pracovního zařazení. Je zřejmé, že nejméně spokojení jsou vedoucí naopak technici hodnotí situaci jako spíše dobrou.



Graf 15 Hodnocení způsobu jednání

Následující graf hodnotí situaci úrovně jednání podle dosaženého vzdělání. Nejméně spokojeni jsou lidé se základním vzděláním, ale tato vypovídací hodnota není úplně přesná, protože základní vzdělání mají pouze dva respondenti a na tuto otázku odpověděl pouze jeden z nich.

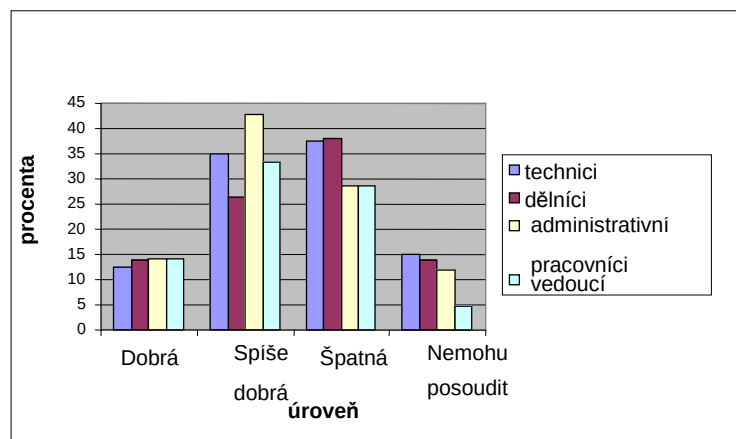


Graf 16 Způsob jednání podle vzdělání

Možnost pracovního postupu

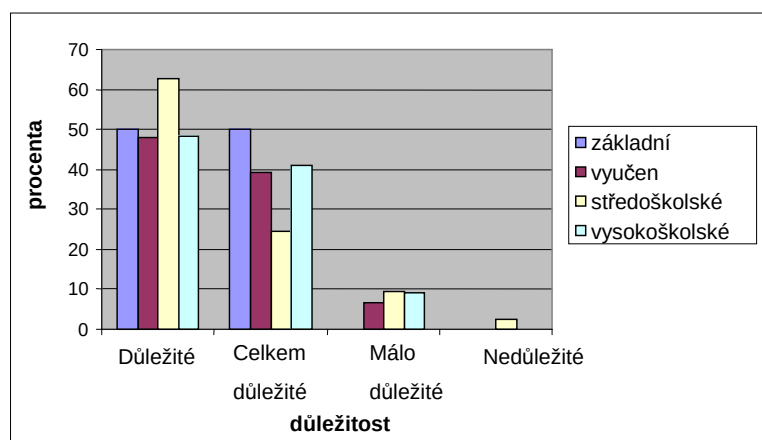
I na tuto otázku odpověděla převážná většina zaměstnanců, že je pro ně důležité mít možnost pracovního postupu, přesně 104 odpovídajících. Celkem důležité je to pro 63 odpovídajících, pouze pro 16 je to málo důležité a 2 zaměstnanci odpověděli, že je to pro ně nedůležité.

Hodnocení úrovně možnosti pracovního postupu ve firmě podle pracovního zařazení ukazuje následující obrázek č. 17. Plyne z něj, že situaci jako spíše dobrou hodnotí zejména administrativní pracovníků 42 %, následují je technici 35 % a vedoucí pracovníci 33 %. Dělníci hodnotí situaci jako špatnou z 33 %.



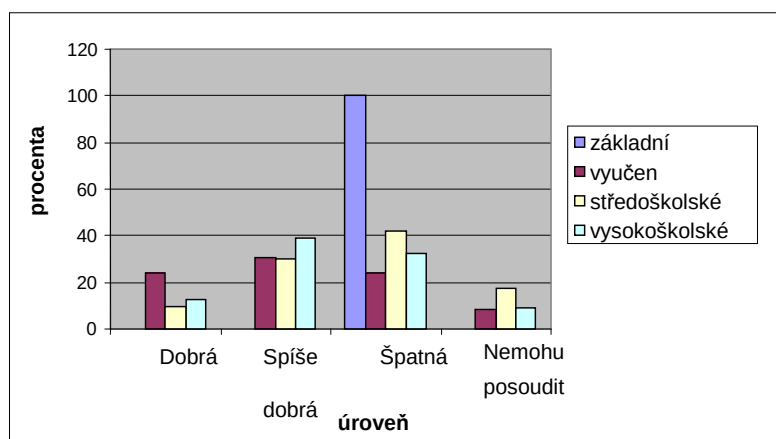
Graf 17 Úroveň možnosti pracovního postupu ve firmě podle pracovního zařazení

I tento graf ukazuje, že pro většinu zaměstnanců je důležité mít možnost dalšího pracovního postupu bez ohledu na již dosažené vzdělání.



Graf 18 Důležitost možnosti pracovního postupu podle úrovně vzdělání

Hodnocení úrovně možnosti pracovního postupu podle vzdělání již dopadá jinak než předcházející graf. Nejhuře hodnotí situaci zaměstnanci se základním vzděláním a středoškolsky vzdělání lidé naopak jako spíše dobrou hodnotí situaci vysokoškoláci.

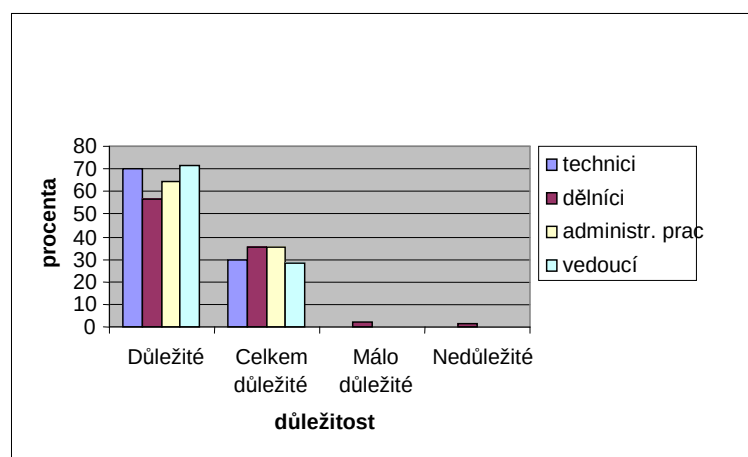


*Graf 19 Hodnocení úrovně možnosti pracovního postupu
podle dosaženého vzdělání*

Možnost zvýšení nebo prohloubení kvalifikace

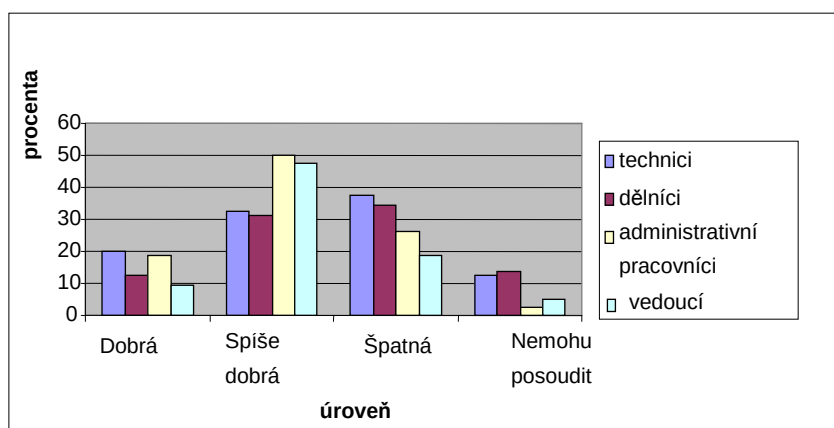
Možnost zvýšení kvalifikace je důležitá pro převážnou část odpovídajících zaměstnanců. Přesné číslo je 119, pro 64 zaměstnanců je celkem důležitá, pouze pro 2 málo a pro 1 nedůležitá.

Velmi důležitá možnost zvyšování kvalifikace je pro techniky 70 %, pro vedoucí 71 %, administrativní pracovníky 64 % a i dělníci v 56 % procentech odpověděli, že je pro ně zvyšování kvalifikace důležité. Z toho plyne, že převážná většina zaměstnanců si uvědomuje nutnost dalšího vzdělávání.



Graf 20 Důležitost možnosti zvyšování kvalifikace podle pracovního zařazení

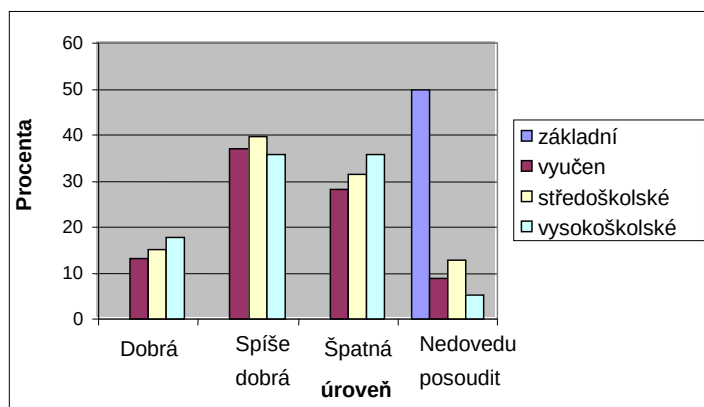
Z předchozího grafu vyplynulo, že pro administrativní pracovníky a vedoucí je možnost zvyšování kvalifikace důležitá nebo spíše důležitá. Z následujícího grafu lze vyčíst, že úroveň ve firmě jako spíše dobrou hodnotí administrativní pracovníci – z 50 %, vedoucí pracovníci z 48 %. Naopak technici hodnotí úroveň jako špatnou z 38 %, hned za nimi s 36 % jsou dělníci. Vedoucí odpověděli pouze z 20 %, že úroveň je špatná.



Graf 21 Úroveň možnosti zvyšování kvalifikace podle pracovního zařazení

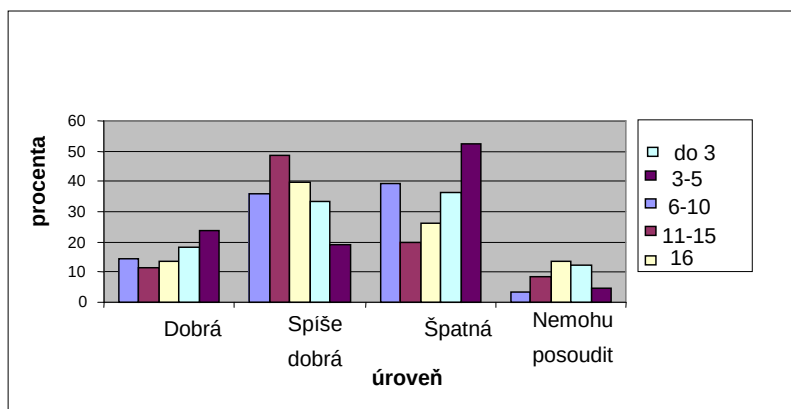
Vysokoškoláci považují úroveň možnosti zvyšování kvalifikace ve firmě za dobrou v 18 %, za spíše dobrou v 38 %, špatnou v 38 % a pouze 6 % uvedlo, že úroveň nemůže posoudit. Středoškoláci si celkově myslí, že v 55 % je úroveň dobrá nebo

spíše dobrá a v 45 % je úroveň špatná nebo nemohou posoudit. Taktéž pracovníci, kteří jsou vyučeni odpověděli, že úroveň je v 50 % dobrá nebo spíše dobrá a v 29 % špatná.



Graf 22 Úroveň možnosti zvyšování kvalifikace podle dosaženého vzdělání

Z dalšího grafu můžeme získat informace o tom jak vidí úroveň možnosti zvyšování kvalifikace zaměstnanci podle délky působení ve firmě. Jak můžeme vidět, jako špatnou úroveň zvyšování kvalifikace hodnotí hlavně zaměstnanci, kteří jsou ve firmě v rozmezí 3 – 5 let.

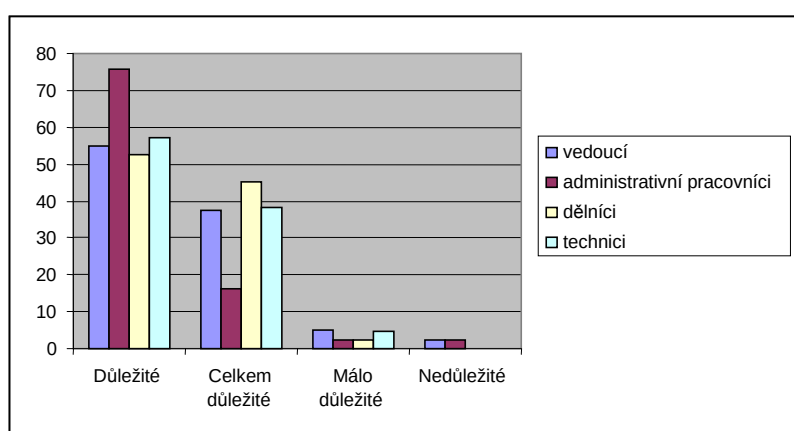


Graf 23 Úroveň možnosti zvyšování kvalifikace podle délky ve firmě

Technické vybavení na pracovištích

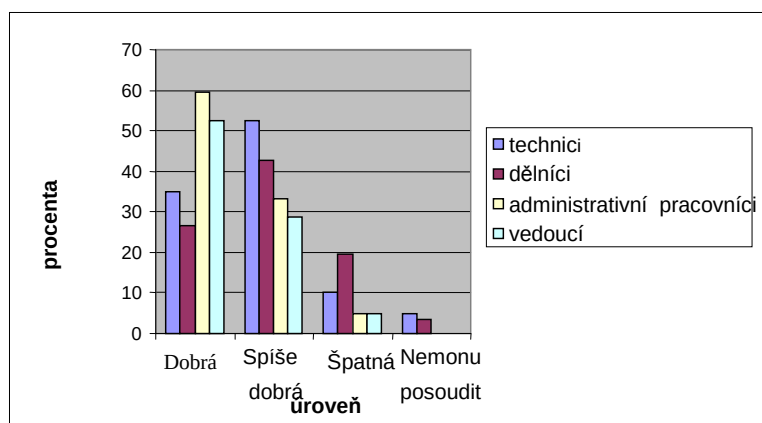
Celkem se vyjádřilo 122 odpovídajících, že je pro ně technické vybavení důležité. Spíše důležité je pro 56 respondentů, což dohromady dává číslo 178. Pouze pro 6 respondentů je technické vybavení málo důležité a pro 3 zcela nedůležité.

Další graf ukazuje, že zcela nejdůležitější je technické vybavení pro dělníky, což odpovídá tomu, že pro jejich práci je technická podpora důležitá.



Graf 24 Důležitost technického vybavení pro jednotlivé pracovní zařazení

Níže uvedený graf navazuje na předcházející kde se hodnotila důležitost, nyní hodnotíme úroveň ve firmě podle pracovního zařazení. Nejspokojenější jsou administrativní pracovníci, úroveň hodnotí jako dobrou v 60 %. Celkově odpovědělo, že úroveň je dobrá nebo spíše dobrá 84 % dotazovaných, což znamená, že celkově pouze 13 % hodnotí úroveň jako špatnou.



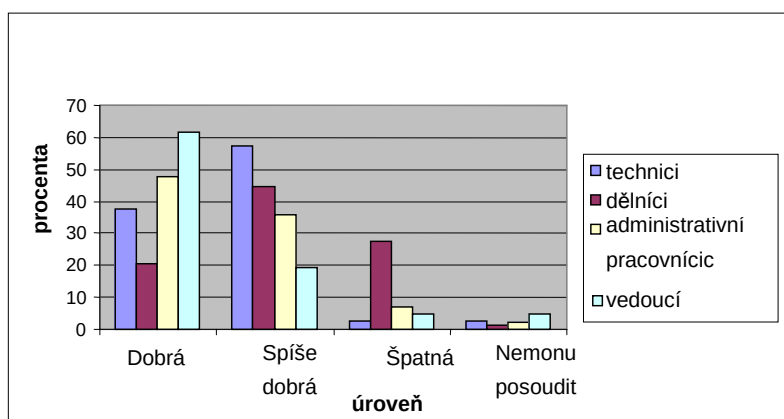
Graf 25 Úroveň technického vybavení podle pracovního zařazení

Prostředí na pracovišti

Celkově je pro 118 zaměstnanců důležité pracovní prostředí, celkem důležitou je pro 66 odpovídajících. Pouze 1 respondent odpověděl, že je pro něj prostředí na pracovišti málo důležité a jeden zaměstnanec odpověděl, že je pro něj nedůležité.

Celkové vyhodnocení odpovědí týkajících se úrovně pracovního prostředí přineslo tyto výsledky: pro 66 zaměstnanců je úroveň dobrá, pro 81 spíše dobrá, pro 29 špatná a 4 zaměstnanci ji nemohou posoudit.

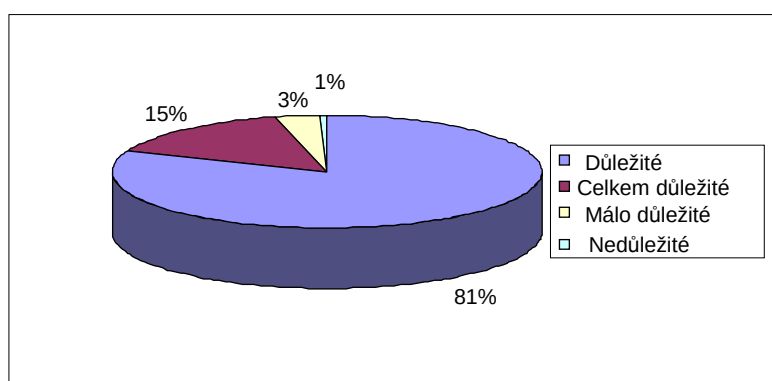
Jak můžeme z grafu vidět nejméně spokojeni s úrovní pracovního prostředí jsou dělníci. Zhruba z 28 % si myslí, že úroveň pracovního prostředí je špatná. Ostatní pracovníci rozčlenění podle pracovního zařazení hodnotí úroveň jako dobrou nebo spíše dobrou.



Graf 26 Úroveň prostředí na pracovišti podle pracovního zařazení

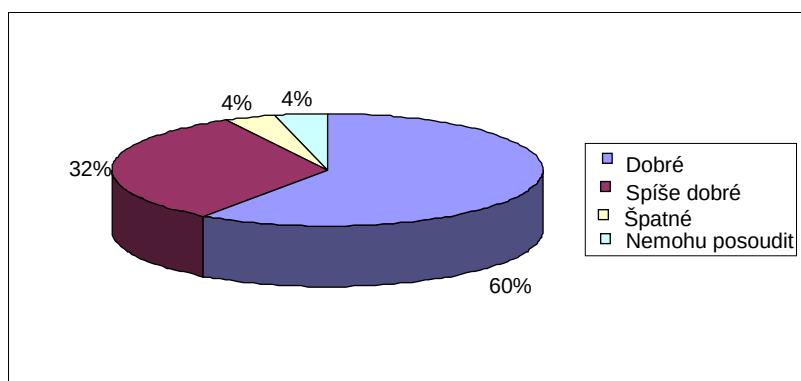
Bezpečnost práce

Tato otázka částečně navazuje na předcházející otázku týkající se prostředí na pracovišti. Jak můžeme vidět na souhrnném grafu, celkem pro 81 % respondentů je bezpečnost práce důležitá, pouze pro 3 % odpovídajících je málo důležitá.



Graf 27 Důležitost bezpečnosti práce

Další koláčový graf nám ukazuje celkovou úroveň bezpečnosti práce ve firmě. Úroveň pracovníci hodnotí jako dobrou v 60 %, jako spíše dobrou v 32 %, pouze 4 % se vyjádřila že úroveň je špatná. O tom, že úroveň bezpečnosti práce je špatná jsou přesvědčeni především dělníci z 5 % a také z 5 % technici.



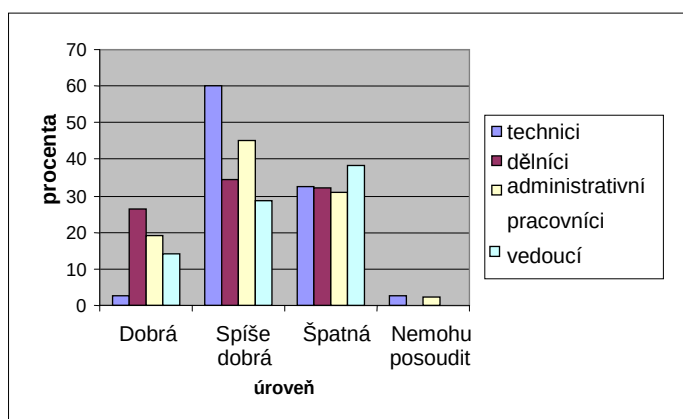
Graf 28 Úroveň bezpečnosti práce

Informovanost a komunikace ve firmě

Celkové hodnocení důležitosti i zde vypovídá o tom, že je pro zaměstnance důležité být informováni. Z celkového počtu odpovídajících jich 65 % odpovědělo, že je pro ně důležitá informovanost a komunikace ve firmě, pro 32 % je celkem důležitá a pouze pro 2 % je málo důležitá.

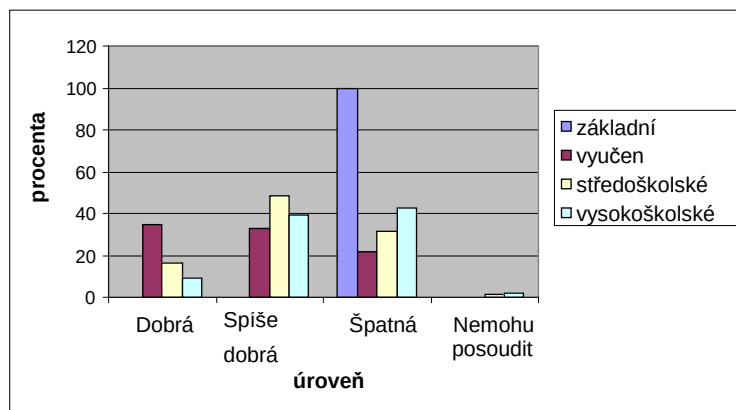
Z celkového hodnocení úrovně informovanosti a komunikace ve firmě vyplývá, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni. 20 % soudí, že úroveň je dobrá, 44 % soudí, že je spíše dobrá. 35 % uvedlo, že považují úroveň informovanosti za špatnou.

Pro možnost porovnání jsem vytvořila graf, ze kterého je možné vyčíst hodnocení úrovně informovanosti podle jednotlivých pracovních zařazení. Je zřejmé, že nejhůře vidí komunikaci ve firmě vedoucí pracovníci a to v celých 38 %, což není nejlepší hodnocení pro firmu. Naopak jako spíše dobrou situaci hodnotí technici.



Graf 29 Úroveň informovanosti a komunikace podle pracovního zařazení

Další porovnání úrovně komunikace a informovanosti je seřazeno podle dosaženého vzdělání. I zde můžeme vidět, že jako špatnou označují úroveň především vysokoškoláci, což může souviset s předcházejícím grafem, kde vedoucí označili komunikaci za špatnou, protože vedoucí jsou v 86 % vysokoškoláci.



Graf 30 Hodnocení úrovně informovanosti a komunikace podle vzdělání

Zdravotní péče o zaměstnance

Pro 95 % zaměstnanců je zdravotní péče důležitá nebo celkem důležitá. Její úroveň zaměstnanci hodnotí jako dobrou nebo spíše dobrou v 95 %. Což je pro zaměstnavatele příznivé.

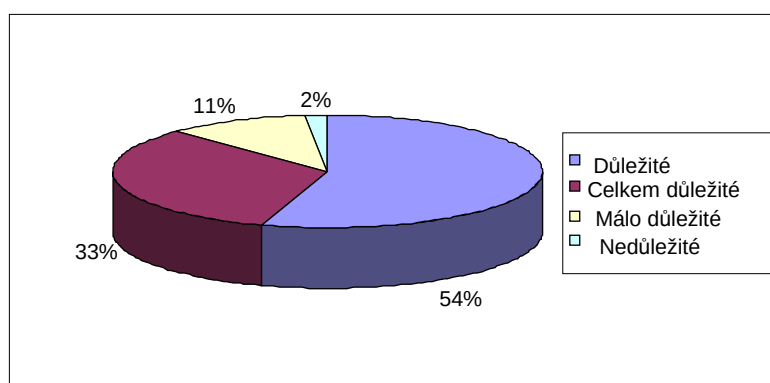
Sociální péče o zaměstnance

Celkem 93 zaměstnanců odpovědělo, že je pro ně důležitá sociální péče firmy o zaměstnance, pro 73 odpovídajících je celkem důležitá a pouze pro 18 lidí je málo důležitá. S výsledkem spokojenosti s úrovní sociální péče může být firma spokojena. 109 zaměstnanců odpovědělo, že je úroveň dobrá, 61 si myslí, že je spíše dobrá, pouze 8 zaměstnanců si myslí, že je špatná.

Stravování

Jako důležitý motiv stravování uvedlo 53 % zaměstnanců, 33 % zaměstnanců uvedlo, že je to pro ně celkem důležité, pro 11 % je stravování málo důležité a pouze pro 2% není důležité vůbec.

Úroveň stravování vidí jako dobrou 131 zaměstnanců, 41 zaměstnanců uvedlo, že stravování je spíše dobré a pouze 10 zaměstnanců není spokojeno se stravováním. Z těchto 10 zaměstnanců je 8 dělníků a jejich nespokojenost může pramenit z vícesměnného provozu, kdy mají stejný příspěvek na stravu jako u 8 hodinového jednosměnného provozu.

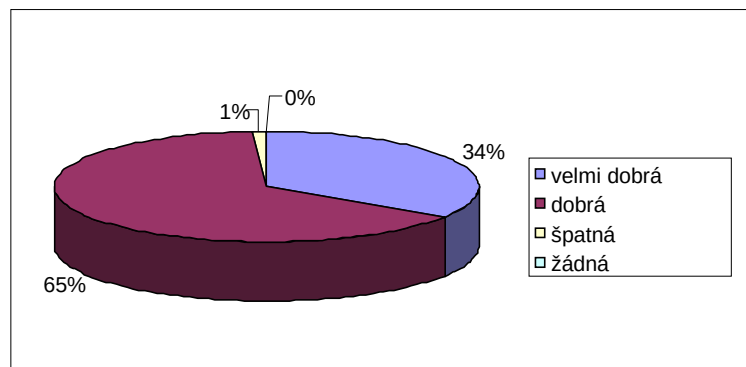


Graf 31 Důležitost stravování pro zaměstnance

B9. Jak celkově hodnotíte péči o zaměstnance ve společnosti IVAX?

Z grafu je patrné, že zaměstnanci celkově hodnotí péči o zaměstnance ve společnosti jako dobrou až velmi dobrou. V této otázce také měli možnost se vyjádřit co je pro ně

dobré a co by chtěli zlepšit. Připomínky jsou uvedeny v příloze a bude se k nim přihlížet v projektové části práce.

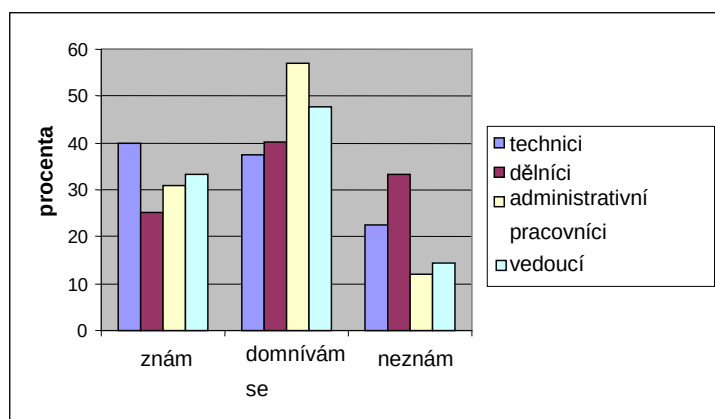


Graf 32 Celkové hodnocení péče o zaměstnance

C10. Znáte dobře skutečnosti a měřítka, podle kterých jste hodnoceni?

Znalost skutečností a měřítek hodnocení zaměstnanců je důležitá, pro jejich motivaci a zlepšení, proto mě velmi zajímaly výsledky této otázky. Z počtu 188 odpovědělo 84 respondentů, že se domnívají jaké jsou měřítka a skutečnosti hodnocení. 46 zaměstnanců odpovědělo, že neznají měřítka hodnocení své osoby nadřízeným. Pouze 58 respondentů přesně zná měřítka hodnocení.

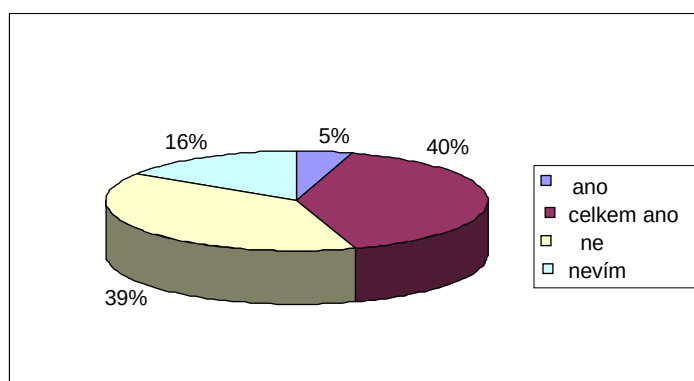
Z následujícího grafu je patrné, že nejhůře s informovaností jsou na tom dělníci ze kterých pouze 26 % ví podle jakých měřítek jsou hodnoceni. Ovšem ani ostatní pracovní zařazení na tom nejsou o mnoho lépe. Velkým překvapením jsou vedoucí, kteří uvedli v 47 %, že se domnívají a v 13 %, že neznají měřítka podle kterých jsou hodnoceni.



Graf 33 Znalost skutečností a měřítek hodnocení

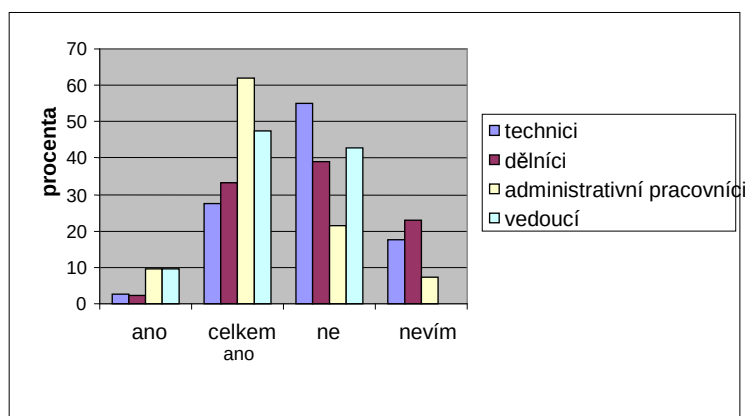
C11. Považujete současný systém hodnocení pracovního výkonu za spravedlivý?

Z přehledu je patrné, že téměř 40 % respondentů se domnívá, že hodnocení je nespravedlivé. Pouze 5 % považuje hodnocení za spravedlivé bez výhrad a celkem spokojeno je 40 %.



Graf 34 Je podle Vás systém hodnocení spravedlivý?

Pro další porovnání jak vnímají hodnocení jednotlivé pracovní kategorie je uveden graf níže. I zde je zarážející, že sami vedoucí ve 42 % nepovažují hodnocení za spravedlivé. Ještě více jak vedoucí, považují hodnocení za nespravedlivé technici v plných 55 %. Jako celkem spravedlivé, vidí hodnocení administrativní pracovníci v 61 %.

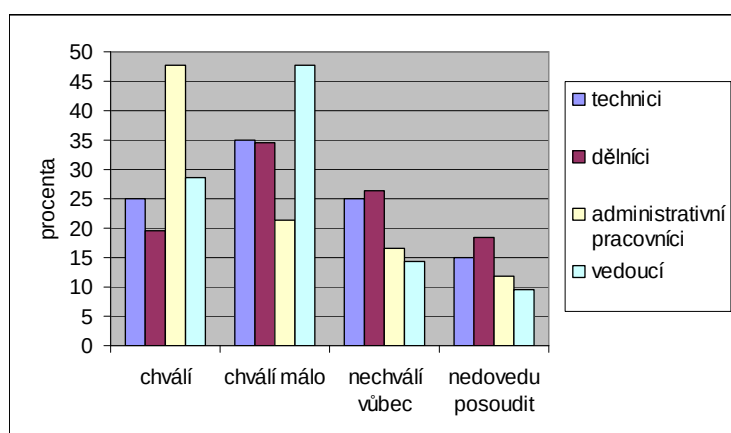


*Graf 35 Je podle Vás hodnocení pracovního výkonu
spravedlivé?*

C12. Chválí Vás vedoucí?

Další otázka se snažila přijít na to zda vedoucí chválí své podřízené. Pouze 28 % respondentů odpovědělo, že jejich vedoucí je za výsledky chválí. Dalších 34 % se domnívá, že by vedoucí mohl chválit více a 23 % uvádí, že je vedoucí nechválí vůbec. Zbytek respondentů odpovědělo, že to jak moc vedoucí chválí nedokáží posoudit.

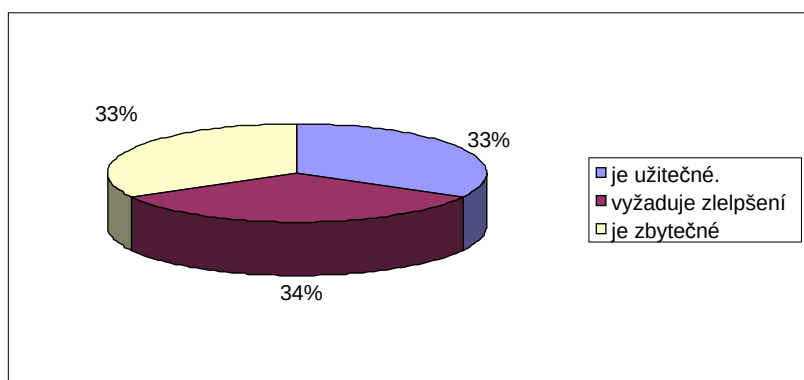
Následující graf udává jak vidí chválení svého nadřízeného jednotlivé pracovní kategorie.



Graf 36 Chválí vedoucí za dobré výsledky?

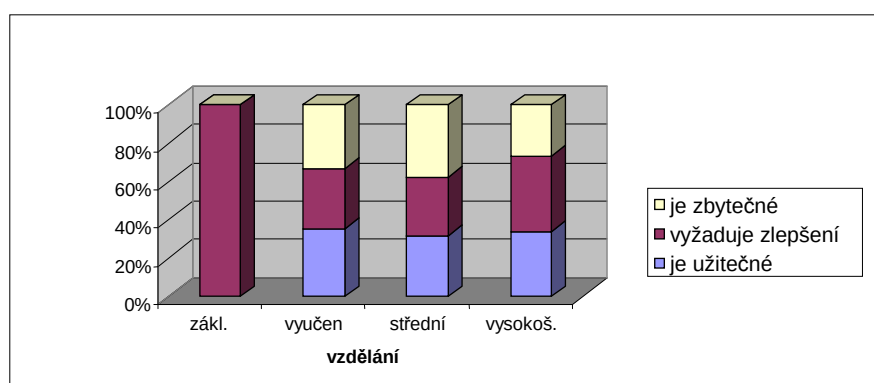
C13. Co si myslíte o hodnocení pracovního výkonu?

Na otázku co si zaměstnanci myslí o hodnocení pracovního výkonu, se respondenti rozdělil na přibližně tři stejné skupiny.



Graf 37 Co si myslíte o hodnocení pracovního výkonu?

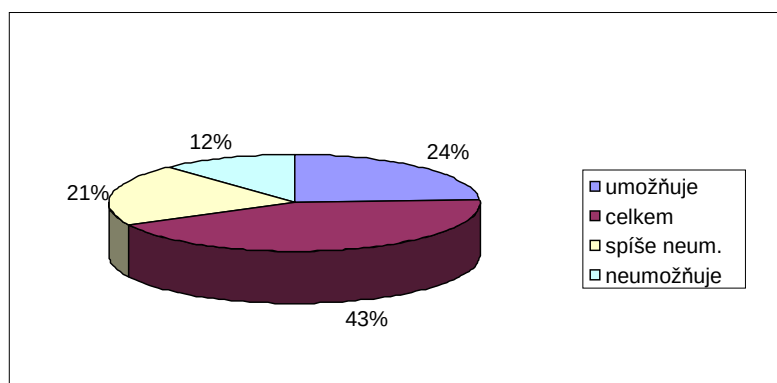
Pro porovnání jsem vytvořila graf, kde je porovnáno hodnocení pracovního výkonu podle dosaženého vzdělání. I z tohoto grafu je patrné, že lidé jsou rozděleni do tří přibližně stejných skupin podle názoru na hodnocení. Pouze zaměstnanci se základním vzděláním jsou ve skupině, která si myslí, že hodnocení vyžaduje zlepšení, ovšem to je způsobeno jejich malým počtem jak bylo uvedeno na začátku.



Graf 38 Co si myslíte o hodnocení pracovního výkonu?

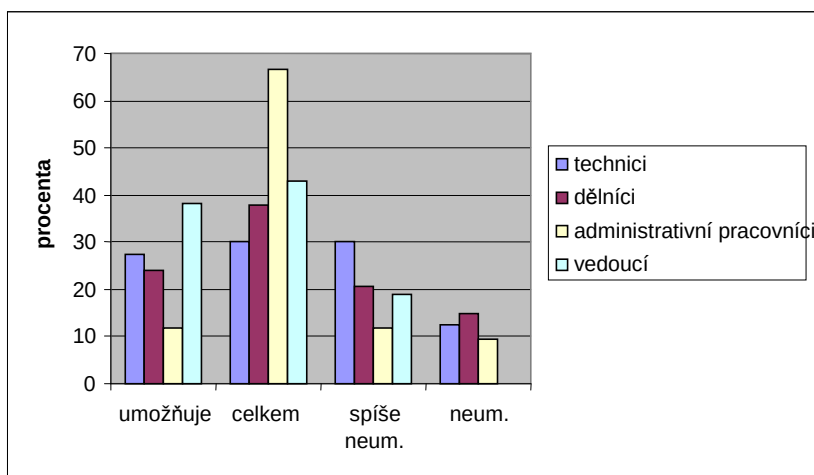
D14. Umožňuje firma další profesní rozvoj?

Z následujícího grafu je jasné, že většina dotázaných si myslí, že jim firma umožňuje nebo celkem umožňuje další profesní rozvoj. Pouze 33 % se domnívá, že zaměstnanci firmy nemají nebo spíše nemají možnost profesního rozvoje.



Graf 39 Umožňuje Vám firma další profesní rozvoj?

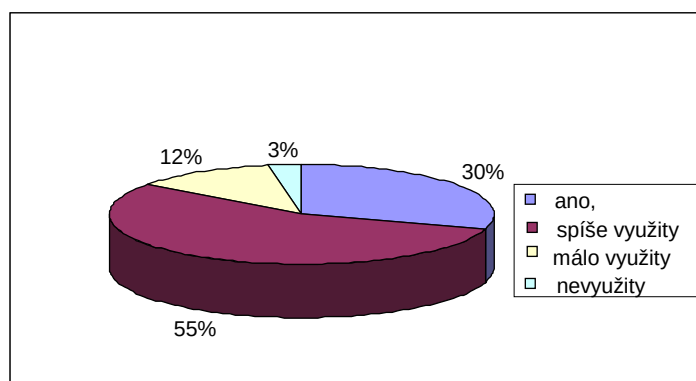
Nejméně spokojeni s možností dalšího profesního rozvoje jsou technici, kteří se z 30 % domnívají, že jim firma spíše neumožňuje další profesní rozvoj. Naopak 38 % vedoucích je spokojeno s možností profesního rozvoje. Také administrativní zaměstnanci si myslí, že jim firma spíše umožňuje profesní rozvoj.



Graf 40 Umožňuje Vám firma další profesní rozvoj?

D15. Jsou dostatečně využity Vaše znalosti a zkušenosti?

Z výsledků této otázky vyplynulo, že většina respondentů si myslí, že jejich znalosti a zkušenosti jsou využity plně nebo spíše využity. Pouze 12 % si myslí, že jsou využity málo a zbývají 3 %, že nejsou využity vůbec.



Graf 41 Domníváte se, že jsou dostatečně využity Vaše znalosti a zkušenosti?

D16. Je pro Vás důležitá možnost dalšího sebevzdělávání?

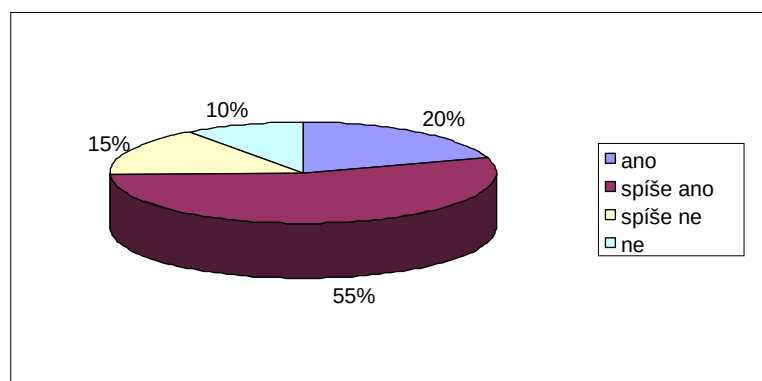
Pouze 7 dotázaných odpovědělo, že pro ně není důležitá možnost dalšího sebevzdělávání. Ostatní respondenti uvedli, že je pro ně velmi (83) nebo docela (99) důležité mít možnost dalšího sebevzdělávání. Pro firmu je to velmi příznivá zpráva, protože její zaměstnanci se chtějí učit nové věci.

E17. Jsou pro Vás důležité dobré vztahy se spolupracovníky?

Potvrdilo se, že pro všechny respondenty je velmi důležité mít dobré vztahy nebo je to pro ně alespoň docela důležité. Žádný z odpovídajících neodpověděl, že by vztahy na pracovišti byly nedůležité.

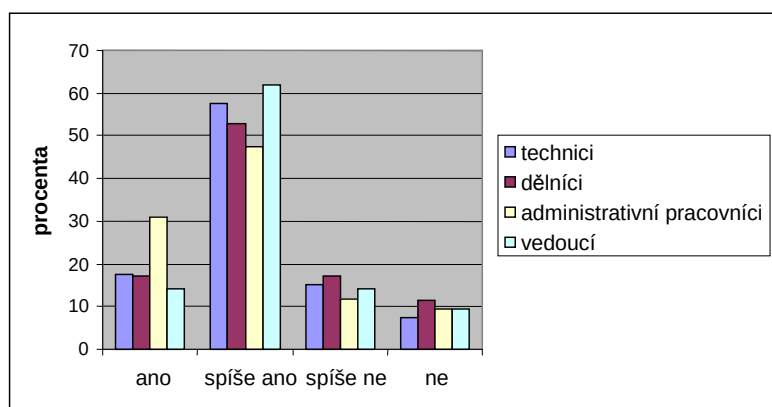
E18. Jste spokojeni s jednáním nadřízeného vůči Vám?

Jak můžeme vidět na grafu, spíše spokojeno s chováním nadřízeného je více jak polovina respondentů. 20 % je spokojeno bez výhrad s chováním nadřízených. Pouze 25 % tvoří, ty kteří nejsou spokojeni vůbec nebo spíše.



Graf 42 Jste spokojeni s jednáním nadřízeného vůči Vám?

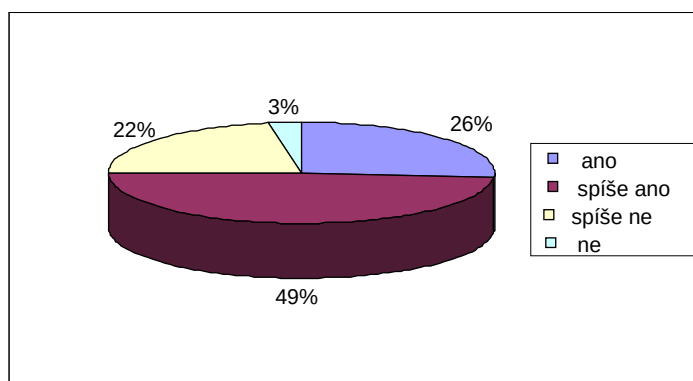
Nejvíce lidí, kteří odpověděli, že nejsou spokojeni nebo že spíše nejsou spokojeni se nachází v řadách dělníků a vedoucích pracovníků, i když rozdíly nejsou příliš velké.



Graf 43 Jste spokojeni s chováním nadřízeného?

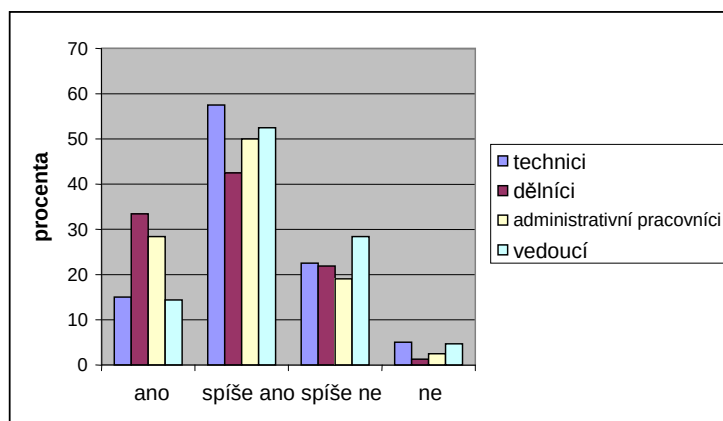
E19. Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatek informací potřebných k výkonu práce?

Na poslední otázku v dotazníku taktéž většina respondentů odpověděl kladně až už spíše ano nebo ano poskytuje dostatek informací potřebných k výkonu práce. Pouze 3 % respondentů jsou zcela nespokojeni s informacemi které mají. A 22 % je spíše nespokojeno, nebo si myslí, že jim zaměstnavatel spíše neposkytuje potřebné informace.



Graf 44 Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatek informací potřebných k výkonu práce?

Pokud celkové informace roztřídíme podle jednotlivých pracovních zařazení, zjistíme, že vedoucí jsou nejméně spokojeni s poskytovanými informacemi k výkonu práce. Hned za vedoucími jsou technici.



Graf 45 Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatek informací k výkonu práce?

2.2.6 Závěry z analytické části

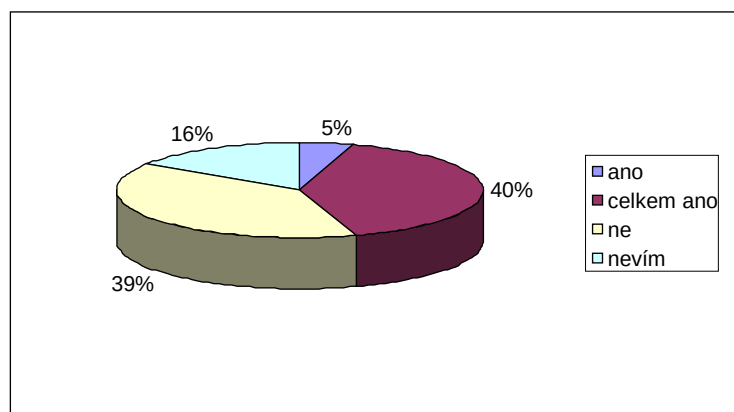
Pomocí dotazníku jsme se snažili zjistit jednotlivé dílčí cíle, které jsou uvedeny v bodu Stanovení cílů a výchozích hypotéz průzkumu mimomzdové motivace.

Mimomzdové motivační faktory jsou pro 65 % respondentů důležité a pro 28 % celkem důležité z čehož plyne, že pouze pro 7 % odpovídajících jsou málo důležité nebo nedůležité.

Celková spokojenost s motivačními faktory je pro firmu celkem uspokojující. Ze všech odpovídajících celkem 38 % odpovědělo, že úroveň ve firmě je dobrá, a 35 % si myslí, že je úroveň spíše dobrá.

Do dílčího cíle spokojenost s podmínkami na pracovištích jsem zahrnula technické vybavení, stravování, prostředí na pracovišti a bezpečnost práce. Úroveň ve firmě se zdá 52 % odpovídajících dobrá, 36 % spíše dobrá, 10 % špatná a pouze 2 % odpovědělo, že dané otázky nemohou posoudit. U otázky na úroveň stravování a bezpečnosti práce převážila úroveň dobrá nad spíše dobrou. U hodnocení úrovně podmínek na pracovišti a technického vybavení těsně převážila u odpovídajících spíše dobrá úroveň nad dobrou, i přes toto je to pro firmu dobrý signál, že zaměstnanci jsou v tomhle ohledu spokojeni.

Zkušenosti zaměstnanců s hodnocením pracovníků. K tomuto dílčímu cíli se vztahovala otázka číslo C11 a C13. Jak je zřejmé z obr. č. 47. 45 % odpovídajících hodnotí stávající stav jako spravedlivý nebo celkem spravedlivý, a 39 % respondentů uvádí, že současný stav spravedlivý není. Téměř 40 % není nijak dobrou vizitkou firmy. I z otázky číslo C13 vyplynulo, že 1/3 respondentů si myslí, že hodnocení vyžaduje zlepšení a druhá třetina si myslí, že je úplně zbytečné.



*Graf 46 Celkové vyhodnocení spravedlnosti systému
hodnocení*

Úroveň vztahů na pracovišti, je další dílčí cíl, kterým se firma chce zabývat. Vztahují se k němu otázky číslo E17 a E18. Z odpovědí vyplynulo, že vztahy se spolupracovníky jsou důležité nebo docela důležité pro všechny respondenty. U otázky E18 55 % respondentů uvedla, že je spokojena s chováním nadřízeného vůči své osobě.

Poslední dílčí cíl měl za úkol zjistit podněty zaměstnanců. Respondenti měli možnost vyjádřit svůj názor v otázkách B8 a B9 a v poslední otázce F20, která měla za úkol dát možnost k připomínkám a názorům. Nejčastější připomínky se týkaly sportovních aktivit, které firma přestala organizovat, respektive proplácet a dále ke kurzům angličtiny, která je nezbytná v americké firmě a kterou taktéž firma přestala organizovat a proplácet.

Hypotézy

V první hypotéze se nám předpoklad 80 % spokojenosti se zdravotní péčí potvrdil. 71 % odpovídajících si myslí, že úroveň ve firmě je dobrá. 23 % si myslí, že je spíše dobrá. Pouze 5 respondentů se vyjádřilo o úrovni zdravotní péče jako o špatné.

Druhá hypotéza se týkala vztahů se spolupracovníky. Předpokládali jsme, že pro 80 % zaměstnanců jsou důležité dobré vztahy na pracovišti. I zde se předpoklad vyplnil, pro 79 % respondentů jsou vťahy velmi důležité a pro 21 % celkem důležité. Žádný respondent neodpověděl, že by pro něj byly vztahy nedůležité.

U třetí hypotézy jsme se domnívali, že většina zaměstnanců je spokojena se svým technickým vybavením na pracovišti. I zde se nám většinový předpoklad vyplnil. Z celkových 180 odpovídajících se 151 vyjádřilo, že jejich technické vybavení je dobré nebo spíše dobré, pouze 24 respondentů si myslí, že jejich vybavení je špatné a 5 respondentů se domnívá, že úroveň nemůže posoudit.

Hypotéza č. 4 se nám také potvrdila. A to, že 70 % dotazovaných je spokojeno s chováním nadřízeného vůči své osobě. Celých 74 % uvedlo, že je velmi nebo spíše spokojeno.

Odhad, že 50 % zaměstnanců si myslí, že hodnotící pohovory jsou užitečné se nám bohužel nepotvrdil. U této otázky se nám respondenti rozdělili do tří přibližně stejně velkých skupin. Z celkového počtu odpovídajících si pouze 33 % myslí, že pohovory jsou zbytečné. Dalších 33 % odpovídajících se domnívá, že hodnotící pohovory jsou zbytečné a nic neovlivní.

Poslední hypotéza se týkala úrovně informovanosti a komunikace ve firmě. Tato hypotéza se potvrdila, protože součet zaměstnanců, kteří hodnotí úroveň jako dobrou nebo spíše dobrou dá dohromady rovných 60 %. Zbývajících 40 % si myslí, že úroveň je špatná, nebo ji nemohou posoudit.

3 PROJEKTOVÁ ČÁST

Z analýzy dotazníků a na základě výsledků hypotéz jsem se rozhodla věnovat v projektové části oblasti zdravotní péče a vybavení na pracovištích dále pak komunikaci ve firmě, firemní kultuře a hodnotícím pohovorům.

3.1 Návrh projektového řešení mimomzdové motivace

Z výsledků dotazníku usuzuji, že firma Ivax si stojí s mimomzdovou motivací poměrně dobře. Firma nabízí více možností zaměstnaneckých výhod, její vedoucí jsou školeni v komunikaci se svými podřízenými. Tím, že firma má americké vlastníky prochází řadou změn a neustále se snaží přibližovat západním trendům.

Ne vždy, si zaměstnanci uvědomují, že výhody, které mají jsou vlastně nad rámec povinností podniku. Jedná se například o příspěvek na stravu, který může využít každý zaměstnanec po odpracování 8 hodinové pracovní směny. Firma také myslí na kulturu stravování a proto nechala zrekonstruovat prostory jídelny. Nespornou výhodou je také bezstravenkový systém placení obědů. Zaměstnanci nejsou nuceni si den dopředu vybírat jídlo, ale vyberou si je podle aktuální nabídky.

Dalším usnadněním ve prospěch zaměstnanců je platba obědů a drobných nákupů v kantýně. Zaměstnanec nemusí, ale může, platit hotovostí. Při platbě obědů nebo nákupu sdělí pouze své identifikační číslo a na konci měsíce je mu útrata stržena z výplaty, což znamená, že zaměstnanci mají u firmy takový malý bezúročný úvěr.

Další výhodou poskytovanou nad rámec povinností podniku jsou dva dny na zotavenou, které si může zaměstnanec podle svého uvážení kdykoliv vybrat. Tato motivace je zatím ve zkušební fázi. Zaměstnanci mohou tyto dny čerpat druhým rokem, ale jejich vedoucí mají za úkol zjišťovat zda nedochází k zneužívání této výhody. Pokud by se zjistilo, že zaměstnanci tyto dva dny na zotavenou berou jako další dovolenou není vyloučeno, že by se vedení firmy rozhodlo pro zrušení této výhody.

Za zmínění určitě také stojí příspěvek zaměstnavatele na důchodové pojištění. Firma Ivax přispívá svým zaměstnancům částkou 6000,- Kč ročně.

Z dotazníků také vyplynulo, že firma by se mohla zlepšit především v komunikaci a poskytovaných informacích a v hodnotících pohovorech. Proto bych se ráda na tyto dvě oblasti zaměřila.

Mimomzdová motivace není jen o tom jaké výhody či represe jsou vůči zaměstnanci vyvíjeny. Dobře informovaný pracovník rovná se v mnoha případech motivovaný pracovník. Pokud má zaměstnanec dostatečné a včasné informace je schopen efektivněji pracovat a pokud pracuje efektivně je velmi pravděpodobné, že ho jeho vedoucí za práci odmění, ať už slovní pochvalou, nějakou výhodou nebo později dokonce finanční odměnou. Proto bych se chtěla více zaměřit na komunikaci uvnitř podniku.

3.2 Zdravotní péče a technické vybavení na pracovištích ve firmě Ivax Pharmaceuticals s. r. o.

Důležitým motivačním faktorem je zdravotní péče a vybavení na pracovišti. Zdravotní péče a vybavení na pracovišti je zvláště důležité u firmy se zaměřením na farmaceutickou výrobu jako je Ivax Pharmaceuticals s. r.o.

Firma Ivax se snaží nabídnout svým zaměstnancům co možná nejlepší zdravotní péči. V areálu firmy se nachází ordinace lékaře, který má s firmou uzavřenu smlouvu o poskytování zdravotní a závodní preventivní péče a který je k dispozici všem zaměstnancům firmy. Pracovní náplní lékaře jsou jednak vstupní prohlídky zaměstnanců a pak stálá péče o ty zaměstnance firmy, kteří se rozhodnou k němu přejít. Firma zastává názor, že firemní lékař se má věnovat výhradně pacientům z firmy, proto lékař téměř nepřijímá pacienty, kteří nejsou zaměstnanci nebo jejich rodinní příslušníci. Další nespornou výhodou podnikového lékaře je umístění jeho ordinace přímo v areálu firmy, takže pokud zaměstnanec chce navštívit lékaře ušetří čas, který by strávil dojížděním, vzhledem k tomu, že areál firmy je umístěn v okrajové části Opavy. Pozitivní pro firmu je, že úroveň zdravotní péče hodnotí téměř

všichni zaměstnanci, kteří se zúčastnili dotazníkového průzkumu, jako dobrou nebo spíše dobrou.

Součástí pozitivní motivace je i dobré technické vybavení na pracovišti. Vzhledem k tomu, že se firma pohybuje ve farmaceutické výrobě je nutné dbát na dobré vybavení na pracovištích, které souvisí přímo s výrobou. S dobrým technickým vybavením úzce souvisí i bezpečnost na pracovištích a prostředí na pracovišti (hlučnost, osvětlení, prašnost, atd.).

Z dotazníků vyplynulo, že většina respondentů je spokojena s technickým vybavením, pouze 24 zaměstnanců odpovědělo, že technické vybavení je špatné. Z těchto 24 zaměstnanců je nejvíce nespokojeno dělníků. S úrovní bezpečnosti práce je spokojeno celých 92 % a s prostředím na pracovišti celých 78 %. Jak můžeme vidět zdaleka nejlépe je hodnocena úroveň bezpečnosti práce, je to jistě způsobeno odvětvím ve kterém firma podniká. Předpisy pro farmaceutickou výroby jsou velmi přísné, pracuje se s nebezpečnými látkami a proto je nutné dbát zvýšené bezpečnosti práce. Ve firmě Ivax je celé oddělení zabývající se touto problematikou.

3.3 Komunikace, informovanost a hodnotící pohovory ve firmě Ivax Pharmaceuticals s. r. o.

Čím více zaměstnanců (podřízených), tím více informačních a řídicích vazeb i výměny informací: co, kdo, kdy, jak, proč atd. Manažer by proto měl řídit jen omezený počet podřízených. S kolika lidmi by tedy manažer měl přímo spolupracovat? Výzkumy ukazují, že vzhledem k počtu informačních a řídicích vazeb je velmi obtížné věnovat se kvalitně více než pěti podřízeným. Proto ve firmě Ivax má každé oddělení ve firmě svého ředitele a ten má pod sebou několik vedoucích, kteří vedou ostatní zaměstnance. Pozice ředitele, nebo vedoucího manažera je především o umění řídit lidi a delegování úkolů na jednotlivé vedoucí. Čím více podřízených, tím více informačních a řídicích vazeb.

Komunikaci ve firmě můžeme rozdělit na dva základní proudy a to: ústní komunikaci a písemnou komunikaci.

3.3.1 Ústní forma vnitropodnikové komunikace

Je nejčastější formou komunikace ve firmě Ivax Pharmaceuticals. Je to nejběžnější a nejrozšířenější způsob komunikace. Je to také nejrychlejší způsob komunikace, ale na druhou stranu je velmi nepřesný. Během ústního předávání informací mohou být některé informace ztraceny nebo překrouceny, či špatně pochopeny, proto je dobré podpořit tuto komunikace ještě písemnou formou.

Komunikace probíhá na všech úrovních podniku. Ústně mezi sebou komunikují zaměstnanci, vedoucí pracovníci, top management. Umění komunikovat se vedoucí pracovníci firmy Ivax učí na odborných seminářích, pořádají se pro ně přednášky na toto téma.

Nejlépe by ve firmě měli komunikovat personalisté. Tito lidé mají učit ostatní jak se při komunikaci chovat, jaké pravidla dodržovat.

Nyní bych se chtěla zaměřit na jednotlivé typy ústní komunikace, které jsou běžné ve firmě IVAX.

Schůze s vedením firmy, vedoucími pracovníky

Organizace nemůže být úspěšná, nezaměří-li její zaměstnanci své úsilí stejným směrem. Aby se toho dosáhlo, musí s nimi vedení organizace a vedoucí pracovníci komunikovat. Děje se tak formou přikazování a ukládání úkolů. Pracovníci musí vědět, co se od nich požaduje a také kdy, jak a v jakém množství a v jaké kvalitě to mají udělat. Rovněž mají vědět, proč mají stanovený úkol splnit a jaké odměny a výhody jim z toho plynou nebo v opačném případě jaké postihy a sankce jim hrozí v případě nesplnění úkolu. K tomuto účelu slouží porady.

Porady jsou ve firmě Ivax důležitou součástí práce a komunikace se zaměstnancem. Tento typ komunikace se týká především THP pracovníků, zaměstnanci ve výrobě mají také své porady, ale nejsou tak časté a spíš se jedná o informační schůzky.

Pracovníci jsou na poradách informováni o cílech organizace, o jejích úspěších a nezdarech. Potvrdilo se, že existuje přímá souvislost mezi věcným a včasným informováním a produktivitou.

Porady ve firmě se dají členit do těchto skupin:

- porady vedení podniku,
- setkání zaměstnanců s generálním ředitelem,
- porady zaměstnanců s vedoucími jednotlivých úseků,
- porady pravidelné,
- porady neplánované,
- porady sloužící k seznámení s novými informacemi,
- porady vedoucí k řešení.

Aby tyto porady byly vedeny efektivně jsou vedoucí zaměstnanci proškolení v umění komunikace. Jedná se především o kurzy na personálním oddělení, které jsou dobrovolné. Někdy jsou přizváni odborníci z firem zaměřujících se na zlepšování úrovně komunikace.

Vedoucí pracovník by měl umět komunikovat a být diplomat. Porady se netýkají výhradně zadávání, rozdělování nebo kontroly pracovních činností. Některé porady jsou zaměřeny na hodnocení pracovníků a zde se ukáže jak velkou komunikační dovedností vedoucí pracovník oplývá. Hodnocení na poradách je nesmírně důležité, protože přispívá k motivaci pracovníků. Samozřejmě pod podmínkou, že je vedeno s citem a taktem pokud je nutná kritika a naopak přehnaně nevychvalovat jednoho pracovníka, což může vést k demotivaci ostatních zaměstnanců.

Porady vedení podniku

Jde o komunikaci mezi vedoucími pracovníky. Na těchto schůzích se projednávají rámcové cíle podniku, ekonomické výsledky firmy atd. Jednotliví vedoucí pracovníci mají možnost si vyměnit informace s kolegy z jiných oddělení, porovnat své výsledky, uložit nové úkoly, vyřešit případné nedorozumění. Vrcholové vedení reprezentuje organizaci, a to i z hlediska zaměstnaneckého kolektivu.

Schůze zaměstnanců s vedením podniku

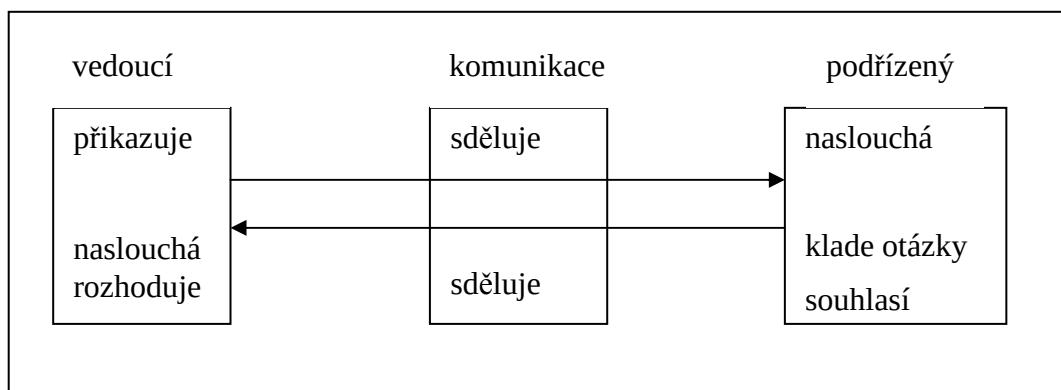
Ve firmě Ivax si vedení uvědomuje důležitost komunikace i s řadovými zaměstnanci. Ředitel společnosti proto pořádá jednou za půl roku, pravidelné setkání se zaměstnanci. Personální oddělení spolu s generálním ředitelem by chtělo tyto setkání do budoucnosti zavést alespoň třikrát ročně. Na kterém stručně seznámí své podřízené s chodem podniku, s jeho výsledky, s plány do budoucna.

Porady zaměstnanců s vedoucími jednotlivých úseků

Tyto schůze se odehrávají na jednotlivých odděleních. Porady probíhají v úzkém kolektivu spolupracovníků, kteří se navzájem znají a úzce spolupracují. Schůze jsou většinou pravidelné a řeší se na nich konkrétní pracovní situace, které nastaly.

Uskutečňování komunikace (sdělování a přijímání informací) je významnou součástí řídicí činnosti každého vedoucího pracovníka. Prostřednictvím komunikace na schůzkách vedoucí zadává a ukládá úkoly, kontroluje a hodnotí jejich průběžné plnění i konečné výsledky, koordinuje činnost podřízené skupiny, podněcuje zaměstnance, vytyčuje perspektivy.

Výměnu informací se zaměstnanci uplatňuje při přípravě a uskutečňování jakéhokoli řídicího rozhodnutí. Skladbu jak by měla komunikace při ukládání úkolu fungovat ilustruje obrázek:



Obr. 7 Komunikace při ukládání úkolů.

Toto schéma by mělo fungovat na všech úrovních vedení.

Vedoucí na těchto poradách musí zohlednit jaké informace předat svému podřízenému, kdy tyto informace sdělovat, vybrat nejvhodnější způsob sdělení informací (písemná forma, ústní, obě dohromady...).

Telefonická komunikace

Další formou vnitropodnikové komunikace ve firmě Ivax je telefonická komunikace. Je to nejběžnější a nejrozšířenější způsob komunikace hned po komunikaci ústní.

Tento způsob komunikace má jednu obrovskou nevýhodu. Telefonická komunikace není nikde zaznamenána a v případě nedorozumění nebo neshod nemá telefonicky komunikující zaměstnanec žádnou možnost podpořit své argumenty např. emailem, dopisem. Proto je běžnou praxí se pro rychlost telefonicky domluvit a požádat i o písemné vyjádření druhé strany.

Telefonická komunikace uvnitř firmy nemá žádná zvláštní pravidla. Pokud se jedná o telefonickou komunikaci mimo firmu je samozřejmostí, že se zaměstnanec Ivaxu představí, uvede že je z firmy Ivax Pharmaceuticals, popřípadě sdělí svou pozici a samozřejmě obeznámí volaného s důvodem svého volání.

Pokud jde o přijímání telefonických rozhovorů ve firmě, jsou zaměstnanci vybaveni dvěma druhy přístrojů. První starší typ je bez displeje a má dva druhy vyzvánění podle kterého je zaměstnanec schopen určit zda se jedná o telefonát z firmy nebo z venku. Ušetří se tak čas, který zaměstnanec stráví představováním se do telefonu. Druhý typ přístroje je určen především pro vedoucí a je s displejem, který umožňuje identifikaci volajícího.

3.3.2 Písemná forma vnitropodnikové komunikace

Písemná forma komunikace má jednu obrovskou výhodu oproti komunikaci ústní a to je její doložitelnost. Písemná forma je ve firmě Ivax stručná, jasně formulovaná, věcná. Pokud se jedná o smlouvy, opatření, nařízení atd. je vždy na hlavičkovém papíře v přesně daném formuláři.

Ústní komunikace bude vždy na prvním místě, ale ve velké firmě jako je Ivax je nepsané pravidlo, že téměř vše je archivováno a tudíž musí mít písemnou podobu. Chrání se tak zaměstnanci i vedoucí pracovníci, protože co je na papíře nebo v elektronické podobě se nedá nijak pozměnit či špatně vyložit.

Intranet a email

Nejrozšířenějším a nejpoužívanějším komunikačním prostředkem ve firmě je intranet. Jeho předností je, že je velmi rychlý a účinný. Jeho prostřednictvím lze komunikovat mezi jednotlivými pracovníky, nebo poslat oznámení celému podniku.

Na intranetu jsou umístěny všechny opatření jednatelů, různé přehledy o dodavatelích, bankách, zaměstnancích. Vše je přehledně roztríděno a zařazeno podle úseku ke kterému jednotlivé informace náleží např. finanční úsek, nákup... Zaměstnanci mají aktuální informace a přehled o změnách ve společnosti.

Je nezbytné, aby intranet měl své správce. V podniku jsou určeni lidé, kteří mají za úkol stránky aktualizovat, přidávat nejnovější informace. Starají se také o to, aby zaměstnanci věděli, kde přesně potřebnou informaci naleznou tzn. že v každém oznámení o nové vývěsce je přesná adresa kde tuto novou zprávu najít.

Email má ve firmě IVAX ucelenou podobu. Komunikace probíhá přes program LOTUS NOTES do kterého se každý zaměstnanec přihlašuje pod svým jménem a heslem, které mu bylo určeno správcem sítě. Při odeslání emailu se příjemci vždy zobrazí nejprve hlavička se jménem odesílatele a potom text. Uživatel má možnost nastavit různou formu své hlavičky se jménem, může k ní např. přidat obrázek. Může také zvolit za text přidání své vizitky, která obnáší jeho jméno, post ve firmě, adresu firmy, telefon, případně přání hezkého dne a podobně.

Email je nezbytnou součástí intranetu jejich funkce a užití se vzájemně podporují, prolínají a doplňují.

Program Lotus má i další využití, je zde možné sestavit plán schůzek, kalendář apod. Nastavení umožňuje, aby v případě dovolené, nemoci atd. program sám odpovídal na příchozí emaily předem navoleným textem, takže odesílatel ví proč mu neodpovídáte na jeho email.

Důležitou funkcí emailu je archivace. Pokud probíhá komunikace emailem přes intranet je vše archivováno a v případě nutnosti může být zpětně dohledáno. Firma Ivax tuto možnost upřednostňuje například před telefonickým nebo ústním jednáním.

Velkou výhodou komunikace přes email je kromě archivace také rychlost a 100 % úspěch v zachycení adresáta. Pokud zašlu sdělení adresátovy přes email, vím, že dříve nebo později si můj email musí přečíst. Pokud si ho nepřečte veškeré důsledky přebírá na sebe, což je rozdíl např. od písemné komunikace, kdy se může stát, že pošta nepříjde, nebo není doručena ve správnou chvíli na správné místo.

Dá se říci, že intranet a email jsou základním kamenem vnitropodnikové komunikace firmy Ivax Pharmaceuticals. Jeho důležitou předností je také to, že se jedná o komunikaci obousměrnou tzn., že po akci následuje reakce, zaměstnanec dostane odpověď a může komunikovat se svými spolupracovníky, podřízenými i nadřízenými současně.

Časopis

Firma Ivax Pharmaceuticals vydává svůj vlastní časopis, který se po ní i jmenuje - IVAX INFO. Jak už název napovídá jde především o to informovat zaměstnance o novinkách ve firmě. Jeho přípravou se zabývá speciálně určený zaměstnanec z personálního oddělení. Je to nejen informativní a komunikační prostředek se zaměstnanci, ale také jim umožňuje zábavu.

Časopis vypisuje pro zaměstnance různé soutěže, snaží se upozornit na probíhající akce ve firmě i ve společnosti. Firma na stránkách svého časopisu vítá své nové zaměstnance, děkuje za dlouholetou věrnost pracovníkům, kteří ve firmě pracují delší dobu (10, 15, 20...let).

Komunikace pomocí časopisu je poněkud jednostranná záležitost. I když se časopis snaží a umožňuje vyjádření svým čtenářům na svých stránkách zůstává přece jenom především informačním zdrojem.

Hodnotící pohovory

V dotaznících se respondenti rozdělili do tří přibližně stejně velkých skupin. První skupina si myslí, že hodnotící pohovory jsou užitečné. Druhá, že vyžadují zlepšení a třetí, že jsou zbytečné a nic neřeší. Z dotazníků vyplynulo, že nejméně informovaní o hodnoceních jsou dělníci. Myslím, že z malé informovanosti plyne také to, že nepovažují stávající systém hodnocení za spravedlivý.

Hodnotící pohovory probíhají ve firmě v pravidelných intervalech, jednou za půl roku. Vedoucí pracovníci dostanou od personálního oddělení připravené formuláře, podle kterých vedou hodnotící pohovor. Tento pohovor by měl obsahovat z motivačního hlediska jak výtky či připomínky vůči zaměstnanci, tak podměty k zlepšení a samozřejmě pochvalu za dobře vykonanou práci.

Hodnotící pohovory jsou velmi subjektivní záležitostí. Proto ve firmě probíhají školení vedoucích pracovníků na téma jak vést hodnotící pohovory. Je důležité jaký vztah panuje mezi vedoucími zaměstnanci a podřízenými. Také je důležité jak vedoucí podá

své hodnocení zaměstnanci. Každý člověk je jiný a to co jeden bere jako konstruktivní připomínku ke své práci může jiného do hloubky urazit. Proto se na školeních pro vedoucí zařazují základy psychologie, aby se vedoucí uměli vžít do svých podřízených a to nejen pracovně.

Další zajímavou kategorií v oblasti hodnotících pohovorů jsou sami vedoucí pracovníci. Z dotazníku vyplynulo, že celá polovina odpovídajících vedoucích se pouze domnívá jaké jsou měřítka hodnocení. Je to velmi vysoké číslo a je na místě se zamyslet, zda by nebylo vhodné zlepšit komunikaci mezi personálním oddělením, které nastavuje kritéria hodnocení a jednotlivými vedoucími.

Na druhou stranu je zřejmé, že vedoucí zaměstnanci si uvědomují možnosti takového hodnotícího pohovoru. Celých 42 % si myslí, že současné pohovory ve firmě jsou užitečné, stejné procento by si přálo zlepšení u pohovorů a pouze 16% vedoucích si myslí, že hodnotící pohovory jsou zbytečné. Je možné, že vedoucí kteří hodnotící pohovory považují za zbytečné jsou vedoucí ve výrobní sféře a setkávají se s dělníky, kteří jsou málo informováni a proto si myslí, že hodnotící pohovory jsou zbytečné v lepším případě, že vyžadují zlepšení.

I zde hraje důležitou roli informovanost a komunikace ve firmě.

3.4 Zdravotní péče a technické vybavení na pracovištích – způsoby realizace

Zdravotní péče je ve firmě podle jejích zaměstnanců dobrá. Na základě dotazníkového šetření jsem zjistila, že zaměstnanci jsou sice spokojeni a to nejen s odbornou kvalifikací lékaře, ale i s jeho lidským přístupem. Zaměstnanci by uvítali rozšíření stávajících služeb podnikového lékaře. Hlavně dělnické profese, navrhovali, aby se poskytované služby lékaře rozšířily např. o rehabilitace, masáže či elektroléčbu.

Další možnost jak rozšířit zaměstnanecké výhody je zřídit ve firmě závodního zubaře popřípadě ženského lékaře. I tyto návrhy se objevovaly v dotaznících. Jistě by to byla výhoda i pro zaměstnavatele. Pokud by měly lékaři ordinace přímo v areálu firmy, zkrátila by se doba nutná k návštěvě lékaře na minimum. Ovšem u těchto lékařů by zřejmě bylo pro firmu nevýhodné mít s lékaři smlouvu o zdravotní a preventivní péči pro potřeby zaměstnanců firmy.

3.5 Komunikace, informovanost a hodnotící pohovory – způsoby realizace

Semináře, vzdělávací kurzy

Semináře ve firmě můžeme rozdělit na dva typy – první je realizován vlastními pracovníky přímo ve firmě, druhý typ seminářů je pořádán přes školicí agentury mimo firmu IVAX.

Personální oddělení má širokou nabídku seminářů týkajících se vedení lidí, vstupních školení, sebezdokonalování. Na odborné semináře firma většinou využije nabídky vnějších firem.

Firma má sice široký výběr kurzů, ale chybí podrobnější distribuce k jednotlivým zaměstnancům. Zaměstnanci si mohou kurzy vybrat na intranetu, ale je to na jejich dobrovolnosti zda se na stránky podívají či nikoliv. Nejčastější je postup, kdy si zaměstnanec sám najde a vybere školení a teprve potom si jej nechá schválit vedoucím pracovníkem.

Personální útvar by mohl ze své funkce vytipovat jednotlivé pracovníky a rozesílat jim informace týkající se kurzů, které by jim byly šity přímo na míru. Vedoucím pracovníkům např. kurzy týkající se budování týmů, zaměstnancům kurzy komunikace atd. V současné době má již personální útvar vybraný úzký okruh lidí, kterým takto nabízí kurzy, ale zatím se jedná pouze o výjimky. Do budoucna se chce personální útvar zaměřit na mnohem širší okruh zaměstnanců.

Jednotlivé semináře by měly obsahovat také zpětnou vazbu. Celé školení by se tak mohlo rozčlenit na tři fáze. V první fázi by byli zaměstnanci teoreticky proškoleni. Druhá fáze by nastala po absolvování těchto kurzů, kdy by měli zaměstnanci mít možnost své nově nabyté poznatky implementovat do praxe. Vyzkoušet si optimální možnosti a jednotlivé způsoby řešení situací. A poslední fází je již zmíněná zpětná vazba. Tato zpětná vazba může mít podobu opět semináře, i když je to časově náročné, ale účastníci by si mohli vyměnit své poznatky a zkušenosti s jednotlivými variantami. Další možností jsou formuláře, které by účastníci vyplnili ihned po skončení semináře. Tuto variantu již personální oddělení u některých kurzů zavedlo. Toto řešení má velkou nevýhodu, pokud by zaměstnanci formuláře dostali přímo na školení zřejmě by si již nenašli čas je později vyplnit. Jiná možnost je rozeslat dotazník emailem, toto řešení připadá v úvahu pouze u zaměstnanců s intranetem a ani tady není velká pravděpodobnost návratu formulářů. V současné době personální oddělení praktikuje způsob, kdy vytipuje několik členů z účastníků semináře. Těmto členům pak personalista zavolá osobně a zeptá se na předem připravené otázky. Tento způsob má sice 100 % návratnost, ale jedná se pouze o úzký vzorek účastníků.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci mají velký zájem o kurzy angličtiny, které firma v minulosti pořádala a které byly zrušeny a také příspěvky na tuto aktivitu byly zrušeny. Vzdělávání v této oblasti je pro zaměstnance americké firmy velmi důležité a většina administrativních a odborných zaměstnanců je nucena chodit do kurzů na své vlastní náklady. Myslím, že obnovení těchto kurzů by mnohé zaměstnance motivovalo k aktivnějšímu studiu angličtiny.

Podnikové akce a výlety

Podnikové akce napomáhají udržovat dobrou komunikaci se zaměstnanci. Také jsou důležitou součástí vnitropodnikové kultury. Firma IVAX pořádá pro své zaměstnance jednou ročně ples, který je reprezentativní záležitostí. Zaměstnanci mají možnost se odreagovat a pobavit spolu s rodinnými příslušníky. Firma nabízí zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům zvýhodněný vstupenky na reprezentační ples firmy. Tato akce je mezi zaměstnanci velmi populární. Reprezentační ples se koná v Hradci nad Moravicí, což je obec poblíž Opavy.

Firma nabízí i další možnosti kulturního vyžití. Jedná se hlavně o nabídku divadelních představení. Dále pak firma umožňuje svým zaměstnancům rekreaci v nově zrekonstruované chatě v obci Karlov v Jeseníkách. Další variantou jak může zaměstnanec strávit svůj volný čas za přispění firmy jsou výlety nabízené firmou. Jedná se převážně o jednodenní výlety např. do Prahy za účelem návštěvy muzikálu a podobně.

Myslím, že tyto akce jsou zajímavé pro hodně zaměstnanců, ale možná by stálo za úvahu zajistit pracovníkům sportovní vyžití. Firma již v minulosti přispívala na sportovní aktivity, ale tento příspěvek byl v rámci změn zrušen. Z dotazníků vyplynulo, že hodně lidí by po práci uvítalo sportovní odreagování. Tato mimomzdová motivace by se jistě projevila nejen na pracovním nasazení, ale i na zdraví zaměstnanců, samozřejmě pokud by se jednalo o delší časový úsek. Odreagovaný a uvolněný zaměstnanec je pro firmu větším přínosem.

Další možnost jak motivovat zaměstnance a přitom myslet na jejich zdraví vidím, v příspěvcích, které mají určitou peněžní hodnotu, ale zaměstnanec by se je mohl vybrat ve výrobcích, tzv. cafeteria systém. Podnik by určil za které výrobky může zaměstnanec tyto peníze utratit a samozřejmě by vybral takové, aby byly přínosem nejen pro zaměstnance, ale i pro firmu. Např. vitamíny, zdravotní pomůcky jako jsou např. brýle atd.

Hodnotící pohovory

Celých 44 % zaměstnanců kteří se zúčastnili dotazníkového šetření se pouze domnívá jaké jsou hodnotící kritéria při pohovorech a celých 22 % je nezná vůbec. Současný systém hodnotících pohovorů je nastaven tak, že vedoucí dostanou formuláře před prováděným hodnocením. Formuláře jsou univerzální. Nejsou přizpůsobeny jednotlivým oddělením, vedoucí na jejich vytváření nespolupracují.

Informace o kritériích hodnocení by měli svým podřízeným podat vedoucí pracovníci, ovšem toto je velmi individuální řešení. Ne každý vedoucí pracovník je ochoten a schopen s podřízenými probrat veškeré podrobnosti ohledně hodnocení. Možná by bylo dobré informovat zaměstnance pomocí emailu, letáčků či hromadné přednášky.

Z připomínek v dotazníku vyplynulo, že vedoucí nemají příliš možností do jakých kategorií pracovníky zařadit. Uvítali by širší škálu hodnocení, např. A-C výborný zaměstnanec, B-E dobrý zaměstnanec, E-G průměrný zaměstnanec, H nevyhovující. Podle respondentů stávající systém více méně umožňuje zařadit pracovníka pouze do kategorie dobrý pracovník. Pokud je zaměstnanec zařazen na stupnici od A do D (A – nejlepší, D – nejhorší), do skupiny D znamená to, že s ním vedoucí není spokojen a zaměstnanec by se měl nad sebou vážně zamyslet, protože pokud nezlepší svůj přístup k práci mohl by po tomto pohovoru následovat vytýkácí dopis.

V otázce číslo C13 si celých 33 % zaměstnanců myslí, že jsou hodnotící pohovory zbytečné a nic neovlivní. Tento názor může pramenit z toho, že přímý vedoucí, který provádí hodnocení nemá možnost ovlivnit ohodnocení pracovníka ať už finanční nebo jiné. Možné zlepšení tohoto stavu je dát vedoucím možnost spolurozhodovat o odměnách pracovníků. Např. na jejich popud a po pečlivém přezkoumání by personální oddělení mohlo udělovat zvláštní odměny.

Jednou z možností jak motivovat zaměstnance je ústní pochvala. Myslím, že mnoho vedoucích podceňuje sílu motivování pracovníků pomocí pochval. Každý člověk pokud je správně povzbuzen, je ochoten začít více a usilovněji pracovat. Pokud podřízený vidí, že jeho vedoucí oceňuje jeho snahu a úsilí, jeho podvědomou reakcí je snaha dotáhnout úkol do zdárného konce. Z dotazníku je zřejmé, že lidem tato pochvala ve firmě schází. 23 % dotázaných si myslí, že je jich vedoucí nechválí vůbec a 33 % zastává názor, že je vedoucí chválí jen málo. Z těchto čísel je jasné, že většina vedoucích nepovažuje za nutné slovně motivovat podřízené.

I zde u hodnotících pohovorů můžeme vidět, že lidé jsou většinou nespokojeni s komunikací. To, jestli znají kritéria nebo zda vedoucí chválí své podřízené závisí především na schopnosti vedoucích komunikovat.

3.6 Závěrečné doporučení

Jak už jsem uvedla výše, firma IVAX má široký výběr z možností jak mohou zaměstnanci komunikovat mezi sebou, jak komunikovat mezi vedoucími a podřízenými atd. K těmto možnostem patří i interní kurzy na různá témata.

Zaměstnanci by podle výsledků dotazníků ocenily více možností jak se vzdělávat v cizím jazyce, hlavně tedy v angličtině, protože firma má amerického vlastníka. Pro firmu je to jistě náklad navíc, který by se ovšem brzy vrátil. U těchto kurzů by si jednak mohla pohlídat kvalitu výuky tím, že sama vybere lektory. Další výhodou pořádání vnitropodnikových kurzů angličtiny, by byla možnost ověřit si znalosti, které zaměstnanci získali v kurzu. Výhodou pro zaměstnance a další motivací pro návštěvu kurzů, by také určitě bylo to, že kurzy se mohou pořádat v podnikových učebnách, které jsou dobře vybaveny. Tato výhoda není zanedbatelná vzhledem k tomu, že podnik leží v okrajové části města a drtivá většina zaměstnanců je nucena dojíždět.

Další možnost jak motivovat zaměstnance je zaměřit se na možnost provozování sportovních aktivit v rámci motivačního programu firmy. Tato aktivita by byla pro firmu pouze nákladem, ale velká část zaměstnanců by uvítala možnost odreagování a pročištění mysli po celém dni stráveném v zaměstnání. Pravidelná sportovní aktivita také přispívá k lepší fyzické kondici zaměstnanců, což by se mohlo pozitivně odrazit na množství vybrané nemocenské dovolené.

Poslední důležitý bod je fungování zpětné vazby ve firmě IVAX Pharmaceuticals s. r. o. Pokud se jedná o zpětnou vazbu v rámci poskytovaných seminářů, personální oddělení se snaží získat informace od účastníků, tato zpětná vazba se však netýká všech účastníků. Proto jsou tyto informace omezené a částečně zkreslené. Na základě těchto informací má personální oddělení pouze malou možnost posoudit, zda se účastníci řídí podle rad uvedených v kurzu, zda jsou tyto rady uplatnitelné u konkrétních osob atd. Širší průzkum využití seminářů ať už formou dalšího setkání nebo výběru většího počtu telefonicky dotazovaných účastníků, by byl jistě náročný jak pro personalisty tak pro účastníky, ale myslím, že výsledky takto získané by mohly do budoucna pomoci kurzy zaměřit na konkrétní situace na odděleních, v podniku.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce byl projekt zlepšení mimomzdové motivace zaměstnanců firmy IVAX Pharmaceuticals s. r. o. prostřednictvím dostupných literárních pramenů a vlastních poznatků a na základě analýzy zhodnotit dosavadní mimomzdovou motivaci ve firmě.

Součástí této diplomové práce bylo navrhnout a doporučit, její zdokonalení a provést doporučení na základě projektu zlepšení mimomzdové motivace.

Při posuzování úrovně mimomzdového motivačního programu na základě odpovědí zaměstnanců bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou spokojeni s úrovní poskytovaných mimomzdových motivů, pouze by uvítali některé další motivy, které firma zatím neposkytuje.

Tím, že personální oddělení mělo zájem na zpracování tohoto tématu zjistili nedostatky v poskytovaných mimomzdových motivů a mohou jim přizpůsobit plány pro další období.

Pokud se firma IVAX dokáže přizpůsobit požadavkům svých zaměstnanců, získá konkurenční výhodu v podobě spokojeného a loajálního pracovníka, který je ochoten a schopen odvádět pro firmu velmi kvalitní práci.

Domnívám se, že cíl diplomové práce – popsání, zhodnocení, následné doporučení na základě analýzy dotazníků byl splněn a návrh projektu bude nápomocen firmě IVAX Pharmaceuticals s. r. o. ke zlepšení jejího dosavadního mimomzdového motivačního programu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*, 2. vydání, Brno: Computer press 2003. ISBN 80-7226-386-2
- [2] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: Management Press, a.s., 1995. ISBN 80-85943-01-8
- [3] LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. Praha: HZ Systém, spol. s.r.o., 1997. ISBN 80-86009-19-X
- [4] PŘIBOVÁ, M. a kol. *Marketingový výzkum v praxi*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1996. ISBN 80-7169-299-9
- [5] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2002, s. 856, ISBN 80-247-0469-2
- [6] HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*, 1.vydání, Praha: Victoria Publishing, a.s., 1995, s. 212, ISBN 80-85865-13-0
- [7] MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada, 1993, s. 936, ISBN 80-85623-29-3
- [8] NEKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*, 1. vydání, Praha:Management Press, Profit, a.s.,1992, s. 258, ISBN 80-85603-01-02
- [9] MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1997, s. 136, ISBN 80-7169-425-8
- [10] STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*, 1. vydání, Praha: Management Press, Profit, a.s., 1992, s. 74, ISBN 80-85603-05-5
- [11] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 3. vydání, Praha: Management Press, a. s., 2002, s. 366, ISBN 80-7261-033-3
- [12] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*, 1. vydání, Praha: Management Press, a. s., 2004, s. 209, ISBN 80-7261-116-X

Interview

- [13] Interview s Human Resources Managerem IVAX Pharmaceuticals s. r. o.,
Karlou Kučerovou – sídlo firmy Opava – Komárov, 20. 10. 2004
- [14] Interview s Human Resources Managerem IVAX Pharmaceuticals s. r. o.,
Karlou Kučerovou – sídlo firmy Opava – Komárov, 15. 1. 2005
- [15] Interview s Human Resources Managerem IVAX Pharmaceuticals s. r. o.,
Karlou Kučerovou – sídlo firmy Opava – Komárov, 26. 2. 2005
- [16] Interview s Trenér Managementu IVAX Pharmaceuticlas s.r.o.,
Mgr. Dagmar Stloukalovou – sídlo firmy Opava – Komárov, 3.5.2005

Seriálové zdroje

- [17] IGOR FES, *Motivace – Mýty a realita*, ročník X., červen 2004, Personál
- [18] JAN URBAN, *Nebezpečné pasti motivace*, 20. října 2003, Hospodářské noviny
- [19] JAN URBAN, *Motivace, nebo manipulace?*, 19. července 2004, Hospodářské noviny

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod. A podobně.

atd. A tak dále.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Externí partneři [3, s. 17].....	15
Obr. 2 Systém formování pracovních schopností člověka [2, s. 209]	17
Obr. 3 Základní cyklus systematického formování pracovních schopností [2, s.215].....	18
Obr. 4 Cyklus řízení pracovního výkonu [5, s. 433].....	20
Obr. 5 Řízení pracovního výkonu [12, s. 21].....	21
Obr. 6 Potenciální konflikty hodnocení výkonnosti plynoucí z rozdílnosti cílů, jimž slouží [7, s. 150]	27
Obr. 7 Komunikace při ukládání úkolů.....	78

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Počty zaměstnanců firmy Ivax Pharamaceuticals s.r.o. v ČR.....	36
Tab. 2 Vzdělanostní struktura zaměstnanců firmy Ivax	37
Tab. 3 Průměrný věk zaměstnanců firmy Ivax Pharmaceuticals s.r.o.	37
Tab. 4. Vyhodnocení složení pracovníků podle věkové struktury.....	41
Tab. 5 . Vyhodnocení složení pracovníků podle délky pracovního poměru.....	41
Tab. 6 Vyhodnocení složení pracovníků podle dosaženého vzdělání	42

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Důležitost informovanosti o dlouhodobých cílech pro dělníky.....	42
Graf 2 Důležitost informovanosti o dlouhodobých cílech pro techniky.....	42
Graf 3 Důležitost informovanosti o dlouhodobých cílech pro administrativní pracovníky	43
Graf 4 Znájí technici dlouhodobé cíle firmy?	43
Graf 5 Znájí dělníci dlouhodobé cíle firmy?.....	43
Graf 6 Znájí administrativní pracovníci dlouhodobé cíle firmy?	44
Graf 7 Znájí vedoucí pracovníci dlouhodobé cíle firmy?	44
Graf 8 Hodnocení image firmy podle jednotlivých pracovních zařazení	46
Graf 9 Důležitost neformálního hodnocení pro jednotlivé pracovníky	46
Graf 10 Úroveň neformálního hodnocení ve firmě.....	47
Graf 11 Důležitost neformálního hodnocení pro jednotlivé pracovníky	47
Graf 12 Úroveň neformálního hodnocení ve firmě.....	48
Graf 13 Úroveň neformálního hodnocení ve firmě.....	48
Graf 14 Úroveň neformálního hodnocení podle věku	49
Graf 15 Hodnocení způsobu jednání.....	50
Graf 16 Způsob jednání podle vzdělání	50
Graf 17 Úroveň možnosti pracovního postupu ve firmě podle pracovního zařazení.....	51
Graf 18 Důležitost možnosti pracovního postupu podle úrovně vzdělání.....	51
Graf 19 Hodnocení úrovně možnosti pracovního postupu podle dosaženého vzdělání	52
Graf 20 Důležitost možnosti zvyšování kvalifikace podle pracovního zařazení.....	53
Graf 21 Úroveň možnosti zvyšování kvalifikace podle pracovního zařazení	53
Graf 22 Úroveň možnosti zvyšování kvalifikace podle dosaženého vzdělání.....	54
Graf 23 Úroveň možnosti zvyšování kvalifikace podle délky ve firmě.....	54
Graf 24 Důležitost technického vybavení pro jednotlivé pracovní zařazení	55
Graf 25 Úroveň technického vybavení podle pracovního zařazení	56
Graf 26 Úroveň prostředí na pracovišti podle pracovního zařazení	57
Graf 27 Důležitost bezpečnosti práce	57

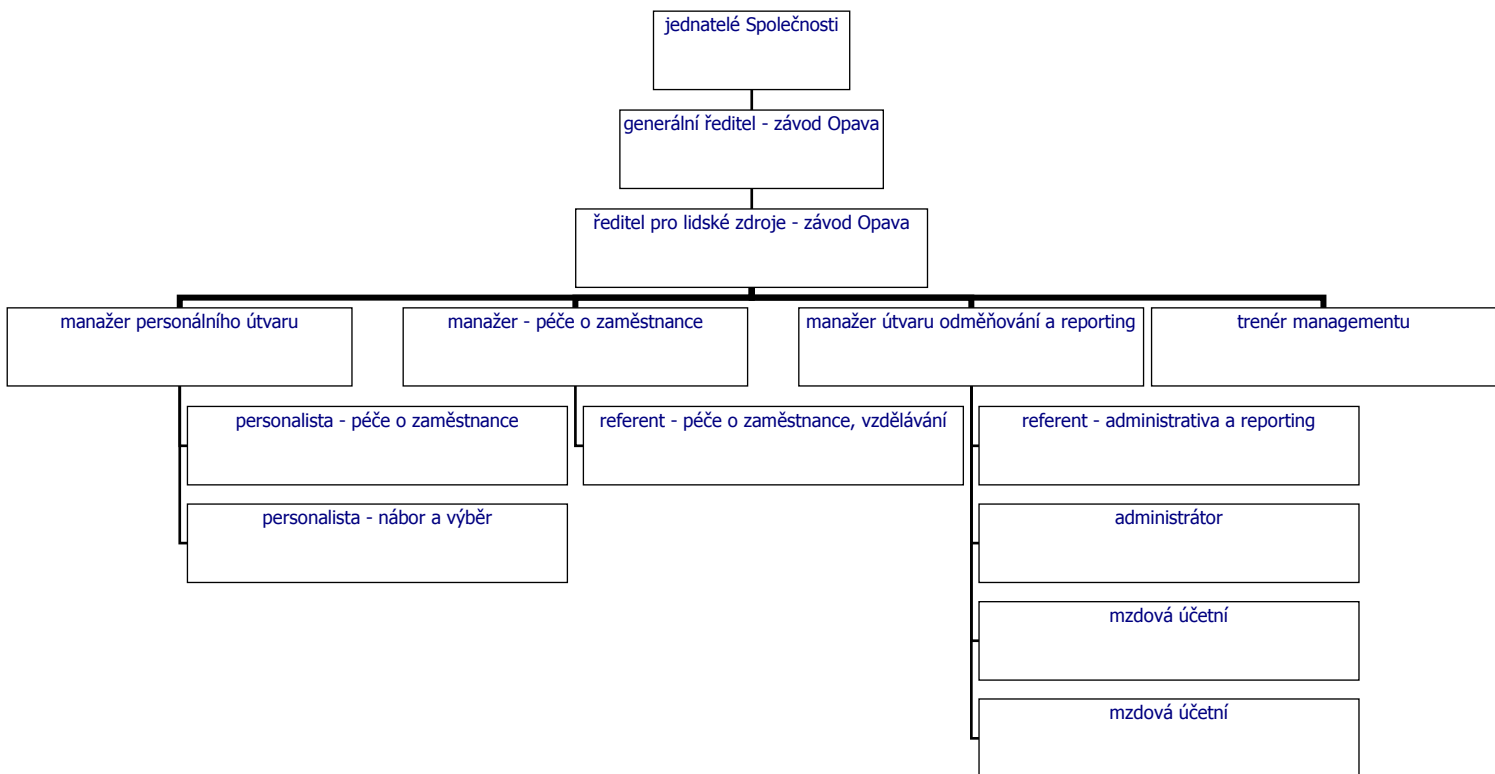
Graf 28 Úroveň bezpečnosti práce.....	58
Graf 29 Úroveň informovanosti a komunikace podle pracovního zařazení	59
Graf 30 Hodnocení úrovně informovanosti a komunikace podle vzdělání	59
Graf 31 Důležitost stravování pro zaměstnance	60
Graf 32 Celkové hodnocení péče o zaměstnance.....	61
Graf 33 Znalost skutečností a měřítek hodnocení.....	62
Graf 34 Je podle Vás systém hodnocení spravedlivý?	62
Graf 35 Je podle Vás hodnocení pracovního výkonu spravedlivé?	63
Graf 36 Chválí vedoucí za dobré výsledky?	63
Graf 37 Co si myslíte o hodnocení pracovního výkonu?	64
Graf 38 Co si myslíte o hodnocení pracovního výkonu?	64
Graf 39 Umožňuje Vám firma další profesní rozvoj?	65
Graf 40 Umožňuje Vám firma další profesní rozvoj?	65
Graf 41 Domníváte se, že jsou dostatečně využity Vaše znalosti a zkušenosti?	66
Graf 42 Jste spokojeni s jednáním nadřízeného vůči Vám?	67
Graf 43 Jste spokojeni s chováním nadřízeného?	67
Graf 44 Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatek informací potřebných k výkonu práce?.....	68
Graf 45 Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatek informací k výkonu práce?	68
Graf 46 Celkové vyhodnocení spravedlnosti systému hodnocení	69

SEZNAM PŘÍLOH

P I Diagram struktury divize lidských zdrojů

P II Dotazník

PŘÍLOHA P I: DIAGRAM STRUKTURY DIVIZE LIDSKÝCH ZDROJŮ



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Vážená/ý paní/pane,
studuji na Univerzitě Tomáši Bati ve Zlíně, obor Management a marketing a v rámci své diplomové práce provádím výzkum týkající se mimomzdové motivace a pracovní spokojenosti pracovníků firmy IVAX Pharmaceuticals s.r.o. Dovolte mi, abych se na Vás obrátila s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Vyplnění dotazníku je anonymní.

A1. Vaše pracovní zařazení ve firmě IVAX Pharmaceuticals s.r.o. je:

☐ technik ☐ dělník ☐ administrativní pracovník ☐ vedoucí

A2. Jste:

☐ muž☐ žena

A3. Kolik je Vám let?

☐ do 25 let včetně

☐ 26 – 30 let☐ 31 – 40 let☐ 41 – 50 let☐ 51 a více let

A4. Jaké je Vaše dokončené vzdělání?

☐ základní

☐ vyučen

☐ středoškolské

☐ vysokoškolské

A5. Jak dlouho pracujete pro firmu IVAX Pharmaceuticals s.r.o.?

☐ do 3 let včetně

☐ 3 – 5 let

☐ 6 – 10 let☐ 11 – 15 let☐ 16 a více let

A6. Jsou pro Vás důležité informace o dlouhodobých cílech firmy?

☐ ANO☐ NE☐ NEVÍM

A7. Pokud ano, víte jaké jsou dlouhodobé cíle firmy?

☐ ANO☐ NE☐ NEVÍM

B8. Mimomzdové motivy označte prosím na škále podle toho, jak jsou pro Vás důležité a zároveň označte

křížkem zda je jejich úroveň ve firmě dobrá či špatná.

[illegible]

- B9. Jak celkově hodnotíte úroveň péče o zaměstnance ve společnosti IVAX Pharmaceuticals?**
☐ velmi dobrá ☐ dobrá ☐ špatná ☐ žádná

Zde můžete rozvést Vaše zkušenosti (čím jste byli mile překvapeni, nebo naopak co Vás zklamalo):

.....

.....

.....

- C10. Každý vedoucí pracovník hodnotí své podřízené a jejich pracovní výkon. Znáte dobře skutečnosti a měřítka, podle kterých jste hodnoceni?**
☐ znám ☐ domnívám se ☐ neznám

- C11. Považujete stávající systém hodnocení pracovního výkonu za spravedlivý?**
☐ ano ☐ celkem ano ☐ ne ☐ nevím

- C12. Domníváte se, že Váš vedoucí za dobré výsledky:**
☐ chválí ☐ chválí málo ☐ nechválí vůbec ☐ nedovedu posoudit

- C13. Co si myslíte o hodnocení pracovního výkonu?**
☐ je užitečné ☐ vyžaduje zlepšení ☐ je zbytečné, nic neovlivní

- D14. Umožňuje Vám firma IVAX Pharmaceuticals s.r.o. Váš další profesní rozvoj?**
☐ umožňuje ☐ celkem umožňuje ☐ spíše neumožňuje ☐ neumožňuje

- D15. Domníváte se, že jsou dostatečně využity Vaše znalosti a zkušenosti?**
☐ ano, plně využity ☐ spíše využity ☐ málo využity ☐ nevyžity

- D16. Je pro Vás důležitá možnost dalšího sebevzdělávání v zaměstnání?**
☐ ano, velmi ☐ docela důležitá ☐ nedůležitá

- E17. Jsou pro Vás důležité dobré vztahy se spolupracovníky?**
☐ ano, velmi ☐ docela důležité ☐ nedůležité

- E18. Jste spokojeni s jednáním nadřízeného vůči Vám?**
☐ ano, velmi ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

- E19. Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatek informací potřebných k výkonu Vaší práce?**
☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

Zde je prostor pro Vaše názory či připomínky:

.....

.....

.....

Děkuji Vám za Váš čas věnovaný tomuto dotazníku.

Olga Straškrabová
Kontakt: olga_straskrabova@ivax-cz.com