

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Radka Křížová

**Optimalizace motivačního programu obchodních zástupců ve
farmaceutické společnosti Fresenius Kabi**

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Irma Kaňová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME)

2011 - 2013

DIPLOMA THESIS

Radka Křížová

Optimization of Motivational System sales representatives in
Pharmaceutical Company Fresenius Kabi

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor:
PhDr. Irma Kaňová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní PhDr. Irmě Kaňové za čas, který mi věnovala i podnětné připomínky, které mi věnovala při psaní této práce. Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům společnosti Fresenius Kabi za jejich spolupráci a otevřenost při sběru dat pro výzkumnou část mé diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá optimalizací motivačního programu obchodních zástupců ve farmaceutické společnosti Fresenius Kabi. V práci je rozebráno řízení lidských zdrojů, strategické řízení lidských zdrojů, které souvisí s motivací člověka a jednotlivé motivační teorie. Cílem práce je zjistit, zda obchodní zástupci pracující ve společnosti Fresenius Kabi do jednoho roku jsou motivovanější, než obchodní zástupci pracující ve společnosti od jednoho do tří a více let.

V praktické části diplomové práce je popis společnosti Fresenius Kabi, historie, vznik společnosti, zaměření společnosti, organizační struktura, popis práce obchodních zástupců a motivační faktory, které je vyhodnoceny SWOT analýzou. V praktické části je pomocí dotazníkové metody použita Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie pro zhodnocení aktuální spokojenosti a motivace obchodních zástupců.

Klíčové pojmy

Dotazníkové šetření, Herzbergova motivační teorie, kariérní postup, kultura organizace, Maslowova hierarchie potřeb, motivační systémy, procesy motivace, řízení lidských zdrojů, strategické řízení lidských zdrojů, struktura organizace, teorie motivace, zdroje motivace.

Annotation

The thesis focuses on sales representatives in the pharmaceutical company Fresenius Kabi. The thesis deals with human resources management, strategic human resources management, which is connected with man's motivation, as well as particular motivational theories. The thesis aims at finding out if sales representatives are sufficiently motivated.

The practical part of the thesis includes the information on the company Fresenius Kabi, its history, establishment, specialization, organization structure, sales representatives work duties, and motivational factors analyzed through the SWOT method. Applying the questionnaire survey Herzberg's two-factor motivational theory is used to evaluate current satisfaction and motivation of sales representatives.

Key words

career advancement, Herzberg's motivational theory, human resources management, Maslow's motivational systems, motivation processes, motivation resources motivational theory, organization culture, organization structure, Questionnaire survey, strategic human resources management.

OBSAH

ÚVOD	8-9
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.1 Co jsou lidské zdroje	10
1.2 Rozvoj lidských zdrojů lidských zdrojů	10
1.3 Systém lidských zdrojů	11
1.4 Modely řízení lidských zdrojů	12
1.5 Podoby řízení lidských zdrojů	14
1.6 Kultura organizace.....	14
1.7 Hodnocení zaměstnanců.....	16
1.8 Kariérový postup.....	17
1.9 Firemní vzdělávání.....	18
2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	20
2.1 Pojetí strategie.....	20
2.2.1 Vize a její definice	20
2.2.2 Jak stanovit vizi	22
2.2.3 Co je strategie	22
2.2.4 Typy strategií řízení lidských zdrojů	22
2.2.5 Co lze považovat za dobrou strategii lidských zdrojů?	23
2.3 Cíle řízení lidských zdrojů.....	23
2.4 Přístupy ke strategickému ŘLZ	26
3 MOTIVACE	27
3.1 Proces motivace	29
3.2 Typy motivace	29
3.3 Teorie motivace	30
3.3.1 Teorie instrumentalisty.....	30
3.3.2 Teorie zaměřená na obsah.....	30
3.3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	31
3.3.4 Teorie zaměřená na proces.....	32
3.3.5 Teorie cíle.....	33
3.3.6 Teorie spravedlnosti.....	33
3.4 Spokojenost s prací.....	34
3.5 Motivace a peníze.....	36
3.6 Motivační strategie.....	36
3.7 Pravidla pro motivaci lidí.....	36

4 SPOLEČNOST FRESENIUS KABI	38
4.1 Historie společnosti	38
4.3 Certifikace společnosti.....	41
4.4 Organizační struktura společnosti Fresenius Kabi.....	42
4.5 Pracovní prostředí a firemní kultura	43
4.6 Cíl společnosti.....	44
4.7 Charakteristika práce obchodního zástupce	45
5 PRŮZKUM	49
5.1 Charakteristika průzkumného vzorku	50
5.2 Metoda sběru dat	50
5.3 Sběr a zpracování údajů	51
5.4 Interpretace údajů.....	51
5.6. Výsledky průzkumu.....	52
5.7 Vyhodnocení hypotéz.....	72
5.8 Optimalizace motivačního systému ve společnosti Fresenius Kabi.....	73
ZÁVĚR.....	75
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	77
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	80
SEZNAM PŘÍLOH.....	82

ÚVOD

Motivace je jedním z nejdůležitějších faktorů, který na nás během naší práce působí. Je to soubor faktorů, které vedou k energetizaci organismu a usměrňují naše chování a jednání k dosažení určitého cíle. Proto je důležité poznat sami sebe, poznat co člověka motivuje, co je pro člověka důležité. Je jasné, že nejen pracovní motivace způsobuje mnohé, nejen pracovní zázraky. Naše společnost je provázená velkým množstvím změn. Člověk je nucen maximálně využívat svých schopností a dovedností. Pro začlenění se do pracovního procesu musí mít dostatečnou sebekázeň a motivaci. Společnosti i v dnešní přetechizované době vynakládají nemalé finanční prostředky na vzdělávání svých zaměstnanců, protože pouze vzdělaní a dostatečně motivovaní zaměstnanci jsou předpokladem dobré prosperity společnosti a konkurence. Člověk dobře motivovaný je pro věc obvykle nadšený a zapálený, přináší do společnosti nové nápady, pozitivní myšlení, pohodu.

Cílem této diplomové práce je na základě dotazníkového šetření optimalizovat motivační systému obchodních zástupců ve společnosti Fresenius Kabi. V práci jsou vymezeny základní pojmy související se strategií řízení lidských zdrojů, které jsou jedním z mnoha motivačních faktorů, jsou popsány vybrané motivační teorie a je zde uvedeno, co je pro motivaci zaměstnanců důležité. Teoretické poznatky jsou aplikovány na společnost Fresenius Kabi. Cílem práce je ověřit hlavní hypotézu, že *obchodní zástupci pracující ve společnosti Fresenius Kabi do 1 roku jsou motivovanější, než obchodní zástupci pracující ve společnosti od 1 do 3 a 3 a více let*. Zaměstnancům byl rozdán dotazník, ve kterém bylo zjišťováno, zda jsou ve své práci spokojeni, dostatečně motivováni a které motivační faktory považují za důležité. Po vyhodnocení dotazníku byly určeny faktory, které nejsou v souvislosti s motivací zaměstnanců optimální a byly navrhnuty možná řešení.

Kapitola *řízení lidských zdrojů a strategie řízení lidských zdrojů* je zaměřena na teoretická východiska, která jsou nutná pro úspěšnost a konkurenceschopnost každé organizace.

Kapitola *motivace* je zaměřena na Herzbergovu dvoufaktorovou teorii motivace. Jsou zde popsány dvě oblasti motivace, které souvisí s vnějšími a vnitřními motivátory,

ovlivňují spokojenost a pracovní výkon obchodního zástupce ve farmaceutické společnosti.

V další kapitole s názvem *Fresenius Kabi* je popsána historie společnosti od jejího vzniku, struktura společnosti, pracovní prostředí, organizační struktura a cíle společnosti. Jsou zde popsány nároky na práci obchodního zástupce, pracovní náplň, motivační a stimulační faktory.

Průzkum je obsahem praktické části diplomové práce. Pomocí kvantitativního průzkumu - dotazníku je zkoumáno, zda jsou motivační faktory pro obchodní zástupce ve společnosti Fresenius Kabi skutečně motivující a to na základě Herzbergovy dvoufaktorové teorie v praktické části diplomové práce. Průzkum byl prováděn anonymně a jeho výstup bude sloužit k optimalizaci motivačního systému společnosti Fresenius Kabi do budoucna.

V analytické části diplomové práce je potvrzena hlavní hypotéza a to prostřednictvím ověření pracovních hypotéz H1, H2, H3 . Cíle této diplomové práce bylo dosaženo a výsledky dotazníkového šetření poslouží k návrhům na optimalizaci motivačního systému ve společnosti. Jak této optimalizace bude ve firmě využito, se ukáže v budoucnu.

1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Diplomová práce se zabývá optimalizací motivačního systému obchodních zástupců ve farmaceutické společnosti Fresenius Kabi. Být motivován znamená být spokojen v pracovním, ale i osobním životě. Bude zde popsáno, co člověka žene dál, jaké faktory jej motivují v práci - zda kariéerní, finanční či naopak nefinanční, nebo všechny dohromady. Aby bylo objasněno hlavní téma práce, jsou jednotlivé oblasti popsány v jednotlivých kapitolách práce.

1.1 Co jsou lidské zdroje

Armstrong uvádí, že: *„řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*¹

Lidské zdroje jsou specifickou činností v rámci každé organizace. Vyvinuly se z personalistiky, kdy neustálý tlak zvyšující se konkurence dovedl každou organizaci k tomu, aby se věnovala rozvoji svých zaměstnanců. Dlouholetí zaměstnanci společností bývají mnohdy jedinou konkurenční výhodou v boji na konkurenčním poli. Jsou mnohdy tím jediným, co společnosti pomáhá uspět v konkurenčním prostředí a přežít. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je smysluplný a kvalitní výběr zaměstnanců, formování jejich schopností, dovedností, rozvíjení jejich osobního potenciálu a tím dosahovat cílů organizace a lepších pracovních výkonů spolu s motivací.

1.2 Rozvoj lidských zdrojů

Co může v dnešním přetechnizovaném, dynamicky se rozvíjejícím a globalizovaném světě pomoci organizacím na jejich cestě k úspěšnosti, konkurenceschopnosti a prosperitě? Z dlouhodobých průzkumů vyplývá, že k budování úspěšné organizace je potřeba rozvoj lidských zdrojů. Dlouhodobý úspěch organizace je

¹ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

podmíněn správným pojetím strategie rozvoje lidského potenciálu a strategií rozvoje celé organizace. Za zásadní pro úspěšné podnikání je považován rozvoj lidských zdrojů.

V dnešní době musí mít manažeři mnohem více znalostí o vedení lidí, než tomu bylo v dobách minulých. Daleko více vstupují do popředí pojmy, jako je spokojenost, loajalita, motivace, rozvoj a kariéerní postup, sladění dovedností a následně uskutečnění strategických cílů organizace a dosažení jejího maximálního výkonu. Realizace strategie řízení lidských zdrojů je v dnešních organizacích uskutečňována pomocí metody „*učící se organizace*“. Je to cílené vzdělávání, systematické řízení a sdílení znalostí, tzv. *Knowledge management* (znalostní management).

Na tento management můžeme nahlížet z mnoha pohledů. Na straně jedné obsahuje řízení organizace nebo lidské činnosti na základě znalostí. Za ideální se považuje propojení mezi lidmi, kteří vědí, s těmi co vědět potřebují. Nejlepší je toto propojit formou komunikace a sdílení.

Další forma tento management vnímá jako procesní děj nových znalostí. Tento management je tedy procesem přetváření a poznávání znalostí.

1.3 Systém lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které jsou mezi sebou propojeny.

1. **Filozofie lidských zdrojů** – popisují základní principy, které jsou uplatňovány v řízení lidí.
2. **Strategie lidských zdrojů** – definují směr, kterým chce řízení lidských zdrojů jít.
3. **Politiky lidských zdrojů** - zásadní definice pro hodnoty, strategie a principy v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
4. **Procesy v oblasti lidských zdrojů** – metody a formální postupy, které se používají k uskutečňování plánů a politik lidských zdrojů.
5. **Praxe v oblasti lidských zdrojů** – neformální postupy pro řízení lidí.

6. **Programy v oblasti lidských zdrojů** – umožňují, aby vše co se oblasti lidských zdrojů týká, bylo realizováno podle plánu.²

1.4 Modely řízení lidských zdrojů

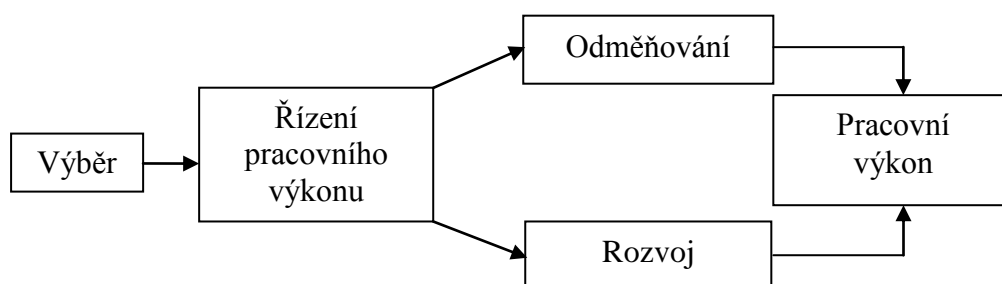
Model shody - je založen na systému lidských zdrojů a struktuře organizace. Oba ukazatele by měly být v souladu se strategiemi organizace.

Je tvořen čtyřmi procesy využívanými ve většině organizací.

Jsou to tyto procesy:

- **výběr** - spojení lidských zdrojů s pracovními místy
- **hodnocení** - řízení pracovního výkonu
- **odměňování** - patří mezi nedostatečně využívané a špatně prováděny manažerské nástroje stimulace výkonu organizace. Musí být odměněny krátkodobé, ale i dlouhodobé výsledky.
- **rozvoj** - rozvoj potenciálu vysoce kvalitních pracovníků³

Obrázek 1: Cyklus řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 29. ISBN 978-80-247-1407-3.

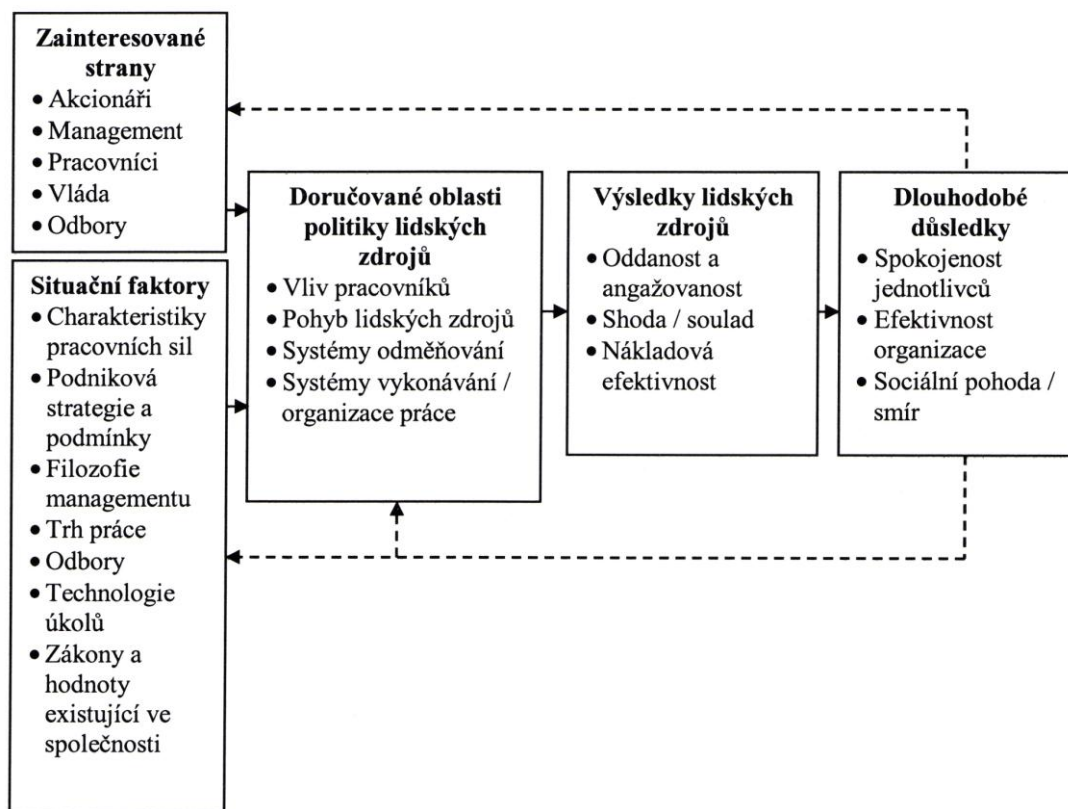
² Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3

³ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 28. ISBN 978-80-247-1407-3.

Harvardský systém

Vychází z přesvědčení, že problémy dosavadního personálního řízení se dají řešit. Harvardský model měl na teorii i praxi řízení lidských zdrojů významný vliv, a to zejména svým důrazem na skutečnost, že řízení lidských zdrojů se spíše týká všech manažerů než jen personálního útvaru a všech personalistů.⁴

Obrázek 2: Harvardský systém řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 30. ISBN 978-80-247-1407-3

⁴ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 30. ISBN 978-80-247-1407-3.

1.5 Podoby řízení lidských zdrojů

V odborné literatuře se hovoří o dvou typech řízení lidských zdrojů - tvrdé a měkké.

1. **Měkké** - toto řízení vychází z tzv. školy lidských vztahů. Důraz je zde kladen na komunikaci, motivaci a vedení. Tento styl vedení vidí pracovníky, jako vysoce ceněné aktivum, zdroj konkurenceschopnosti.

2. **Tvrdé** - pracovníci jsou považováni za zdroj, který musí být řízen racionálním způsobem. Lidé jsou považováni za kapitál a musí se vyplatit.⁵

Koncepce řízení lidských zdrojů je zaměřená na podnikové hodnoty a management organizace. Vychází z ní orientace na celkové zájmy organizace. Aby mohla organizace správně fungovat, musí mít propracovaný systém týkající se především firemní kultury, hodnocení zaměstnanců, kariérního postupu, psychohygieny a firemního vzdělávání.

1.6 Kultura organizace

Představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postupů a domněnek, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.⁶ Pojem firemní kultura se v teorii organizace i manažerské praxi hojně užívá od 80. let 20. století.⁷

Firemní kultura dává firmě identitu a zahrnuje celkový charakter firmy, atmosféru ve firmě i to, jak se zaměstnanci ve firmě cítí. Pokud je firemní kultura dobře nastavená a nefunguje jen z pozice síly a moci má vždy pozitivní vliv nejen na zaměstnance, ale i zákazníky. Pokud firma vědomě utváří svou firemní kulturu, dosahuje značné konkurenční výhody. Budování firemní kultury je dlouhodobým

⁵ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 279. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 257. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁷ Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. s. 131. ISBN 80-24704-05-6.

procesem, který je specifický pro každou firmu, ovlivňuje firemní strategii a plnění firemních cílů. Důležitým ukazatelem je přizpůsobení se rychlým změnám trhu i potřebám klientů. Firemní kultura je účinným nástrojem řízení osob v organizaci, jehož význam narůstá v souvislosti s postupující konsolidací a stabilizací firemního managementu.

Řízení firemní kultury je důležitou součástí manažerských úkolů spojených s vedením a motivací zaměstnanců.⁸

Firemní kultura zahrnuje:

- jak firma a její pracovníci působí navenek
- jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci
- jaké panuje ve firmě klima
- co se považuje za klady a co za zápory
- jaké hodnoty sdílí většina pracovníků.

Abychom mohli budovat firemní kulturu je potřeba znát základní prvky firemní kultury, mezi které patří:

- **symboly** - firemní zkratky, způsob oblékání, logo
- **hrdinové** - obvykle zakladatelé společnosti
- **rituály** - formální schůze, kontrolní systémy
- **hodnoty** - představují nejdůležitější část firemní kultury. Realizují se prostřednictvím norem a artefaktu.

Normy jsou nepsaná pravidla chování a poskytují neformální návod, jak se chovat. Ovlivňují firemní kulturu, jsou zdrojem motivačních programů.

Artefakty jsou hmatatelnými a viditelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Zahrnují takové věci jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo sděleních, způsob, jakým se lidé oslovují na schůzích nebo při telefonickém hovoru.⁹

⁸ Halberštát, L. *Organizační chování*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2005. s. 121. ISBN 80-86723-11-9.

⁹ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 261. ISBN 978-80-247-1407-3.

1.7 Hodnocení zaměstnanců

Je jedna z činností, která má za úkol zjistit, jak zaměstnanec plní své úkoly, jestli plní své úkoly včas, jaký je jeho vztah s ostatními zaměstnanci a jinými osobami, se kterými přichází při své pracovní činnosti do styku. Hodnocení je důležité také pro zaměstnance, protože na jeho základě zaměstnavatel rozhoduje o výši odměn, kariérním postupu i výši investic do rozvoje a vzdělávání. Hodnocení zaměstnanců má tyto kritéria:

- **pracovní výkon** - efektivita, využití pracovní doby, kvalita plnění úkolů
- **vztah k ostatním spolupracovníkům** - komunikace v týmu, práce v týmu
- **osobní faktory** - kreativita, flexibilita, samostatnost
- **zájem o práci** - pracovní kázeň, zájem o práci, zájem o pracovní růst.¹⁰

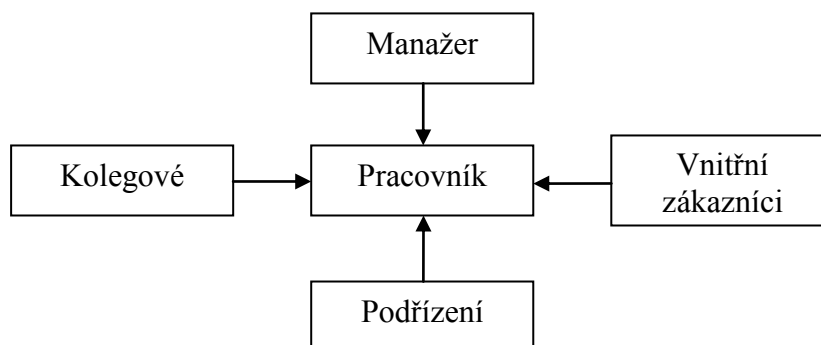
Existují i jiné metody hodnocení zaměstnanců. Je jím třeba srovnávání zaměstnanců. Zaměstnanci se srovnávají mezi sebou, ale jen v rámci jedné skupiny pracovníků. Takhle se dá zaměstnance zhodnotit od nejhorších po nejlepší. Tato metoda vytváří mezi pracovníky konkurenční prostředí a stimuluje k lepším výkonům.

Novým rysem hodnocení je třistašedesátistupňová zpětná vazba. Jedná se o vícezdrojové hodnocení. Jejím hlavním přínosem je pochopení, jak je zaměstnanec vnímán z různých perspektiv. Je založena na komplexním hodnocení „ze všech možných stran“ - od svého nadřízeného, od kolegů, spolupracovníků, podřízených a zákazníků, hodnotí se i on sám. Hodnocení je prováděno pomocí internetového veřejně dostupného dotazníku. Tato metoda hodnocení není vhodná při rozhodování o odměnách. Slouží spíše pro zlepšování vztahů mezi zaměstnanci.¹¹

¹⁰ Podnikatelský web, internetový magazín pro drobné podnikatele. Důležitost hodnocení zaměstnanců [online]. [cit. 2013-05-05]. Dostupné z <http://www.podnikatelskyweb.cz/hodnoceni-zamestnancu/>

¹¹ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 433. ISBN 978-80-247-1407-3.

Obrázek 3: Model třistašedesátipětistupňové zpětné vazby



Zdroj: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 433. ISBN 978-80-247-1407-3.

1.8 Kariérový postup

Jedná se o pohyb v hierarchii společnosti, který by měl prohlubovat specifické dovednosti a zajišťovat růst do pozice speciality, který se svou odborností stává pro firmu skoro nepostradatelným. Jedním ze základních bodů kariérního růstu je růst především finančního ohodnocení a získávání dalších nefinančních benefitů.

Jak uvádí E. H. Schein „*nový pracovník si utváří svůj sebeobraz a dopracovává si své profesionální pojetí. Toto pojetí má tři komponenty, které tvoří to co nazýváme kariérovou kotvou. Kariérová kotva je soubor subjektivně vnímaného vlastního talentu, motivů a hodnot - slouží k vedení, usměrňování, stabilizování a integraci osobní kariéry.*“¹²

Rozlišujeme pět typů kariérových kotev:

- **technicko - funkční kompetence** - rozhodujícím motivem je obsah práce
- **manažerská kompetence** - dosažení pozice s manažerskou odpovědností
- **jistota** - důležitá je jistota zaměstnání, slušný příjem
- **kreativita** - potřeba dělat něco nového, vlastního
- **autonomie** - brání v akceptování pravidel a nároků, které klade práce a život v organizaci.¹³

¹² Bělohávek, F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. s. 24. ISBN 80-7169-083-X.

¹³ Bělohávek, F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. s. 25 - 27. ISBN 80-7169-083-X.

1.9 Firemní vzdělávání

Stále více společností si uvědomuje, jak důležitý je efektivní rozvoj vzdělávání zaměstnanců. Společnosti vynakládají nemalé finanční částky do těchto vzdělávacích aktivit. Firemní vzdělávání je jeden ze základních personálních postupů. Jeho výhodou je řešení specifických problémů v dané firmě, vytváření firemní kultury, budování společných zážitků a stmelování kolektivu. Vzdělávací proces v podniku zahrnuje vzdělávání v podniku, mimo podnik či na pracovišti. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní.¹⁴

Cílem firemního vzdělávání by mělo být zabezpečení schopných a vzdělaných zaměstnanců, kteří uspokojí současné i budoucí potřeby organizace. Podnikové vzdělávání zahrnuje:

- prohlubování kvalifikace
- zvyšování kvalifikace
- rekvalifikace
- vzdělávání manažerů.¹⁵

Firemní vzdělávání není nikdy krátkodobou záležitostí. Aby vzdělávání bylo efektivní je potřeba dodržovat následující fáze vzdělávání:

- identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání
- plánování vzdělávání
- realizace vzdělávacího procesu
- hodnocení výsledku vzdělávání.

Firemní vzdělávání souvisí s plánování lidských zdrojů, s personálním rozvojem, náborem, s výběrem zaměstnanců, je součástí protifluktuačních opatření, souvisí s kariérovým plánováním, personálním poradenstvím. Propojení firemního vzdělávání

¹⁴ Bartoňková, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. s. 16. ISBN 978- 80-247-2914-5

¹⁵ Palán, Andragogický slovník, [online]. [cit. 2013-06-07]. Dostupné z http://andromedia.cz/andragogický_slovník/podnikové_vzdělávání

s ostatními personálními činnostmi přispívá k efektivitě samotného firemního vzdělávání i příslušných personálních činností.¹⁶

Vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na rozvoj odborných či sociálních způsobilostí na úrovni „celoorganizační, skupinové či individuální. Uskutečňuje se na pracovišti případně i mimo ně“¹⁷ Náklady vložené do vzdělávání zaměstnanců by měly představovat návratnou investici. Základními a nejfrekventovanějšími formami v tomto systému, který zabezpečuje další profesní růst zaměstnanců v organizacích, jsou školení, kurzy a semináře.¹⁸

Formy firemního vzdělávání:

1. **formální programy** – přednášky, hry, simulace, projekty, případové studie, workshopy, semináře, modelové chování atd.

2. **sebevzdělávání** - spočívá v sebereflexi a sebehodnocení vzdělávaného

3. **učení se akcí** - učící se vykonávají skutečnou činnost, učí se jeden od druhého.

4. **rozvoj založený na práci** - je variantou učení se akcí.

5. „**smluvní vzdělávání**“ - plní zadání objednavatele

6. **koučování** - za nenásilné podpory kouče si vzdělávaný sám stanoví a plní vlastní individuální cíle

7. **mentorování** - působení je intencionální a předávání zkušeností je s orientací na funkci podpory rozvoje kariéry a psychosociální funkce.

8. **workshop** - slouží k identifikaci, zkoumání a hledání řešení daného problému.

9. **hraní rolí a modelové chování** - zahrnuje spektrum rolí od strukturovaného souboru, až po případy navržené lektorem nebo účastníky.

10. **manažerské hry a simulace** - výhodou této vzdělávací techniky je okamžitá zpětná vazba.¹⁹

¹⁶ Bartoňková, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. s. 20- 21. ISBN 978- 80-247-2914-5.

¹⁷ Barták, J. *Personální řízení současnost a trendy*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2011. s. 66. ISBN 978-80-7452-020-4.

¹⁸ Kalnický, J. *Progresivna andragogika - androdidaktika*. Bratislava: NOC, 1994. s. 66. ISBN 80-7121-062-5 (2. dopl. vyd.).

¹⁹ Barták, J. *Personální řízení současnost a trendy*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2011. s. 69-71. ISBN 978-80-7452-020-4.

2. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Strategickým řízením lidských zdrojů rozumíme přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.²⁰

2.1 Pojetí strategie

Armstrong popisuje strategii jako směr, kterým jde organizace ve vztahu ke svému okolí. Je to proces definování záměrů a alokování zdrojů, nebo spojování zdrojů s příležitostmi a potřebami. Podniková strategie se týká získávání konkurenční výhody, závisí na strategických schopnostech, strategických cílech, strategických plánech, strategickém řízení a strategickém souladu.²¹

2.2.1 Vize a její definice

Podle Bělohávků, Šuleře a Košťana „*mít pozitivní vizi – představu o budoucnosti, je jeden z nejvíce motivujících faktorů. Je ale důležité, abychom přemýšleli, snili a představovali si budoucnost. Obzvláště v těžkých časech.*“²²

Společná vize je jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů. Je vyjádřením toho, kam chce organizace směřovat a kam chce až zajít. Vize shrnuje to, čím chce společnost být, popisuje budoucnost jako významně odlišnou od současnosti tím, že identifikuje hlavní dlouhodobé změny v organizaci. Je zdrojem inspirace. Poskytuje jasná rozhodovací kritéria pro následnou tvorbu základních strategických směrů a cílů. Chce-li podnikatel nebo manažer správně a efektivně vést vlastní firmu, potřebuje vizi. Vizi, která definuje kým má firma být a kam se chce dostat. Správnou vizí vytváří budoucnost firmy. Je to jedna z nejdůležitějších věcí, kterou může učinit pro vlastní firmu. Samotná vize však nestačí. Je třeba ji doplnit minimálně strategií a konkrétními cíli. Pro malé a střední firmy se ukazuje, že stačí tyto tři stupně:

²⁰ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 116. ISBN 978-80-247-1407-3.

²¹ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 115. ISBN 978-80-247-1407-3.

²² Bělohávek, F., Košťan, P. a Šuleř, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. s. 216. ISBN 80-85839-45-8.

- **vize** - definuje kým chceme být, do jakého stavu se, např. v horizontu 3 až 5 let, chceme dostat
- **strategie** - popisuje způsob, jak chceme dosáhnout vize
- **cíle** - popisují co konkrétně a měřitelně musíme splnit na cestě k naplnění naší vize

2.2.2 Jak stanovit vizi?

Každý podnikatel by měl umět definovat svou vizi pomocí několika bodů:

- **získat maximum informací o segmentu, ve kterém podniká** - nezbytný základ. Musí poznat prostředí, ve kterém chce podnikat. Všechny získané informace je nutné kvantifikovat. Vědět, jaké potřeby má náš zákazník, jak často potřebuje náš produkt nebo službu, kolik příležitostí má zákazník si produkt zakoupit apod. Velmi významnou informací je, jaké podmínky v daném segmentu vytváří pro podnikatele stát.
- **zhodnocení rivality na trhu** - zde musí obstát myšlenka podnikatele ve všech pěti tlacích, které na trhu vytváří zákazníci, konkurenti, dodavatelé, substituty a riziko vstupu do segmentu.
- **zhodnocení silných a slabých stránek** - velmi používaným nástrojem je SWOT analýza (S - Strengths, W - Weaknesses, O - Opportunities, T- Threats)²³. Pomůže vybalancovat vnitřní prostředí firmy s jeho silnými a slabými stránkami vzhledem k vnějšímu prostředí, které je dáno příležitostmi nebo hrozbami.

²³ Bussines Vize: Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza[online]. [cit. 2013-11-06]: Dostupné z <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>.

- **definování si vlastních hodnot** - tento krok určuje, kde jsou hranice a jakých prostředků bude nutné využít na cestě k prosperitě. Je to základ firemní kultury a určení vztahu mezi spolupracovníky a zaměstnanci.
- **popsat strategii** - je třeba určit, kde je ta cesta, jaký je ten způsob, jak vize dosáhnout.
- **definování konkrétních cílů** - každý cíl by měl být měřitelný a také by kromě odpovědné osoby měl mít jasný termín splnění.²⁴

2.2.3 Co je to strategie

Dnešní tržní prostředí se vyznačuje ve sféře výroby i služeb velkou konkurencí, rychlým technologickým rozvojem a s tím související globalizací. Úspěšné společnosti na tento trend reagují aktivním vyhledáváním konkurenčních výhod a jejich efektivním využíváním. Podniková strategie se tak stává jedním s nejdůležitějších dokumentů pro řízení podniku.

Pokud chceme, aby strategie plnila dobře svůj účel, je potřeba, aby její cíle byly převedeny na jednotlivé podnikové útvary. Je důležité stanovit míru odpovědnosti za jednotlivé změny i konkrétní motivaci jednotlivých zaměstnanců.

Strategie lidských zdrojů charakterizoval Armstrong jako „*vnitřně sladěné soubory personálních postupů*“, které poskytují „*rámec rozhodujících cílů a prostředků*“.²⁵

2.2.4 Typy strategií řízení lidských zdrojů

Vzhledem k různorodosti jednotlivých organizací, rozlišujeme i různé druhy strategií řízení lidských zdrojů.

1. Rámcové, obecné strategie
2. Specifické strategie

²⁴ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. s. 103. ISBN 80-7261-033-3.

²⁵ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 123. ISBN 978-80-247-1407-3.

- **Rámcové strategie** - jsou charakterizovány obecnými záměry organizace. Týkají se efektivnosti celé organizace- řízení a rozvoje lidí, motivace, oddanosti, loajality.
- **Specifické strategie** - specifikují co organizace chce dělat v oblastech:
 - řízení talentů
 - trvalého zlepšování
 - řízení znalostí
 - zabezpečování lidských zdrojů
 - vzdělávání a rozvíjení
 - odměňování
 - zaměstnaneckých výhod²⁶

2.2.5 Co lze považovat za dobrou strategii lidských zdrojů?

Dle Armstronga „dobrá strategie je ta, která skutečně vede k tomu, že lidé cítí, že jsou oceňováni. Dělá z nich lidi znalé organizace a zabezpečuje, aby měli jasno v tom, kde se nacházejí jako skupina či tým nebo jako jednotlivci. Musí jim ukazovat, jak je to co dělají buď společně, nebo individuálně, v souladu s touto strategií. Důležité je, aby ukazovala, jak jsou lidé za své zásluhy odměňováni a jak by měli v organizaci růst a rozvíjet se.“²⁷

2.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Základem úspěšnosti každé organizace je stanovení si cíle, kterého chce dosáhnout. V oblasti řízení lidských zdrojů se jedná především o plnění cílů v těchto oblastech - efektivnost organizace - týmová spolupráce, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy, uspokojování rozdílných potřeb, překlenované oblasti mezi rétorikou a realitou.²⁸

²⁶ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 124 - 126. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁷ Tamtéž s. 117

²⁸ Tamtéž s. 30

➤ **Efektivnost organizace - týmová spolupráce**

Stále víc vzniká potřeba týmové spolupráce. Je to spolupráce lidí různých schopností, znalostí, vlastností, kteří pracují na určitém typu projektu. Praxe je ovšem jiná, protože tvořivá osobnost potřebuje diskutovat s ostatními o problémech, být otevřená aktivitě, iniciativě a nekonvenčním přístupům týmové atmosféry.²⁹ V dnešní době si již nevystačíme se zadáváním úkolů shora dolů. Týmová práce umožňuje začlenit pracovníky do pracovních procesů tak, aby i oni sami přispěli na základě svých vědomostí, osobních zkušeností a schopností k vyšší efektivitě a produktivitě společnosti, ve které pracují.

➤ **Řízení lidského kapitálu**

Je nejmodernějším komplexem personální práce. Klade obrovský důraz na rozvoj a prohlubování dovedností a znalostí. Zabývá se strategickým řízením nejcennějšího kapitálu firmy- zaměstnanců. Zaměřuje se především na využití kvantitativních nástrojů (např. výkon lidí).

➤ **Řízení znalostí**

*Se zaměřuje na shromažďování, uchovávání a předávání znalostí a vědomostí akumulovaných v organizaci a týkající se jejich procesů, metod a činností.*³⁰ Cílem řízení znalostí je uchovávání a předávání znalostí, dovedností a zkušeností mezi pracovníky. Tato oblast se stala významnou částí personalistiky, protože znalosti jsou jednou z největších konkurenčních výhod dnešní doby.

➤ **Řízení odměňování**

*Týká se formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace.*³¹ Řízení odměňování je

²⁹ ²⁹ Kalnický, J. Vyučovacie metódy I., Bratislava: 1987. s. 53, II. díl – Bratislava: 1988. III. díl – Bratislava: 1988.

³⁰ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 515. ISBN 978-80-247-1407-3

³¹ Tamtéž s. 515.

ohodnocení úrovně schopností a dovedností, které pracovníci mají, a je jedním z důležitých faktorů zvyšování úrovně pracovní motivace.

➤ **Zaměstnanecké vztahy**

Dalším důležitým faktorem pro fungování každé společnosti jsou zaměstnanecké vztahy. Vytvoření dobré pracovní pohody mezi managementem a pracovníky tak, aby panovaly harmonické vztahy na pracovišti, vede jednoznačně ke zvýšení produktivity práce, větší konkurenceschopnosti a nemluvě o pracovní motivaci. Zaměstnanec, který se do práce těší je zárukou loajality a vysokých pracovních výkonů.

➤ **Uspokojování rozdílných potřeb**

Lidé jsou si rovni, a proto mají stejnou možnost uspokojovat své rozdílné potřeby. Proto je důležité brát v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách, ve stylu práce. Je důležité poskytnout všem pracovníkům stejnou příležitost.

➤ **Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou**

Je snadné přicházet s inovativními metodami v oblasti řízení lidských zdrojů, ale ne vždy je možné je uplatnit v praxi tak, aby fungovaly. Manažeři společností jsou mnohdy zaslepeni svými vizionářskými nápady, které se ovšem mnohdy neslučují s realitou doby, prioritami podniku. Mnohdy jsou jejich aktivity krátkodobé, nemají dostatek podpory od vyššího vedení společnosti nebo v tom nejhorším případě jde celkově o neadekvátní strukturu – nedostatek finančních prostředků, nedůvěru pracovníků v management společnosti, odpor k jakýmkoliv změnám atd.³²

³² Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 30 -32. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.4 Přístupy ke strategickému řízení lidských zdrojů

Existují tři přístupy strategického řízení lidských zdrojů.

1. Řízení zaměřené na vysoký výkon
2. Řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti
3. Řízení zaměřené na vysokou úroveň zapojování pracovníků do rozhodování.

Řízení zaměřené na vysoký výkon zahrnuje řadu vzájemně souvisejících procesů, které dohromady mají vliv na výkon firmy prostřednictvím jejich lidí v takových oblastech, jakými jsou produktivita, úroveň služeb pro zákazníka, růst, zisk, kvalita. Postupy zaměřené na vysoký výkon mají přísné a pečlivé postupy při získávání a výběru zaměstnanců. Tuto strategii lze vyjádřit jako úsilí organizace o *kulturu rozvoje a výkonu*.³³

Řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti je dle Armstronga „*forma řízení, která je zaměřena na dosažení oddanosti tak, aby chování bylo v první řadě regulované spíše samotným jedincem než usměrňované pomocí sankcí a tlakům jedince z vnějšku a aby vztahy v organizaci byly založeny na vysoké míře důvěry*“.³⁴

Řízení zaměřené na vysokou úroveň zapojování pracovníků do rozhodování tento přístup znamená, že s pracovníky je zacházeno jako s partnery v podnikání., jejichž zájmy jsou respektovány a mají důležitý hlas v záležitostech týkajících se právě jich. Je soustředěn na komunikaci a zapojování pracovníků do rozhodování a řízení. Cílem je vytvoření prostředí, v němž má místo dialog mezi manažery a členy jednotlivých týmů.³⁵

³³ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 119. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁴ Tamtéž s. 120.

³⁵ Tamtéž s. 120.

3. MOTIVACE

Jak již bylo zmíněno v úvodu této diplomové práce je motivace jedním z faktorů, který vede ke spokojenosti v osobním i pracovním životě. Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu - často nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje, jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje, stejně jako fakt, že něco existuje.³⁶

Termín motivace je odvozen z latinského slova *movere*, což znamená pohybovat se. Vyjadřuje přeneseně hybné síly chování jako činitele. A tak se psychologové shodují v tom, že motivace je důvod, proč se člověk chová tím nebo oním způsobem.³⁷

Motivace je chápána jako souhrn hybných momentů v osobnosti a v činnosti - souhrn toho, co člověka pobízí, aby něco dělal nebo co mu v tom zabraňuje.³⁸

Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních substruktur, současně však i podstatnou součást dynamiky osobnosti. Z hlediska významu je motivace pro osobnost člověka a jeho činnost nejzajímavější, ale také nejkomplicovanější. Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – *pohnutky, motivy*.³⁹ Ty činnosti určitým směrem orientují, aktivizují a udržují aktivitu člověka. Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní sílu – *popud, pohnutku*.⁴⁰ Může být chápán jako psychologický důvod jistého chování člověka. Obecným cílem každého motivu je nasycení, dosažení cíle. Dochází k vnitřnímu uspokojení, pocitu naplnění ze získaného cíle motivu.⁴¹

Motiv je důvod pro to, abychom něco dělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.⁴²

³⁶ Plamínek, J. *Tajemství motivace*: Praha: Grada, 2010. s. 14. ISBN 978-80-247-3447-7.

³⁷ Nakonečný, M. *Encyklopedie obecné psychologie*: Praha: Academica, 2002. s. 101. ISBN 80- 200-0625-7.

³⁸ Plamínek, J. *Tajemství motivace*: Praha: Grada, 2010. s. 14. ISBN 978-80-247-3447-7.

³⁹ Havlíková, H. *Psychologie všedního dne*. Ostrava: Vysoká škola báňská, 1998. s. 23. ISBN 80-7078-172-6.

⁴⁰ Havlíková, H. *Psychologie všedního dne*. Ostrava: Vysoká škola báňská, 1998. s.24. ISBN 80-7078-172-6.

⁴¹ Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*: Praha: Management Press, 2007. s. 733. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁴² Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

Tři složky motivace podle Arnolda a kol.(1991) jsou:

- **směr** - co se nějaká osoba pokouší udělat
- **úsilí** - s jakou pílí se o to pokouší
- **vytrvalost** - jak dlouho se o to pokouší.⁴³

Dobře motivovaní lidé, jsou lidé, kteří mají jasně definované cíle a podnikají kroky, které vedou k dosažení těchto cílů. Tito lidé mohou být motivováni sami od sebe. Většina z nás ovšem potřebuje motivaci zvnějšku. Pracovní prostředí může lidem nabídnout vysokou míru motivace formou různých stimulů- odměny, možnosti kariérního růstu, příležitosti ke vzdělávání se. V dalším souhrnu jsou to ovšem stále manažeři a vedoucí pracovníci, kteří hrají hlavní úlohu v motivaci zaměstnanců. Pomocí všech možností, které jim nabízí daná organizace, by měli vytvořit takové podmínky, aby ze sebe zaměstnanci vydali to nejlepší. V pracovní motivaci se jedná o záměrné vytváření pravidel a podmínek, které působí na jedince tak, aby v práci vynakládal takovou energii, která je shodná s cílem organizace. Motivace souvisí s potřebami a je to řetězec reakcí, které na sebe navazují.⁴⁴

Motivace by měla být primárně zaměřená na člověka. Při motivaci jde o „*soulad mezi zájmy člověka a jeho okolí*“.⁴⁵ Je velmi důležité neplést si motivaci s manipulací. Mezi motivací a manipulací je velmi úzký prostor, který se dá snadno přehlédnout.

⁴³ Arnold, a kol. 1991 In: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

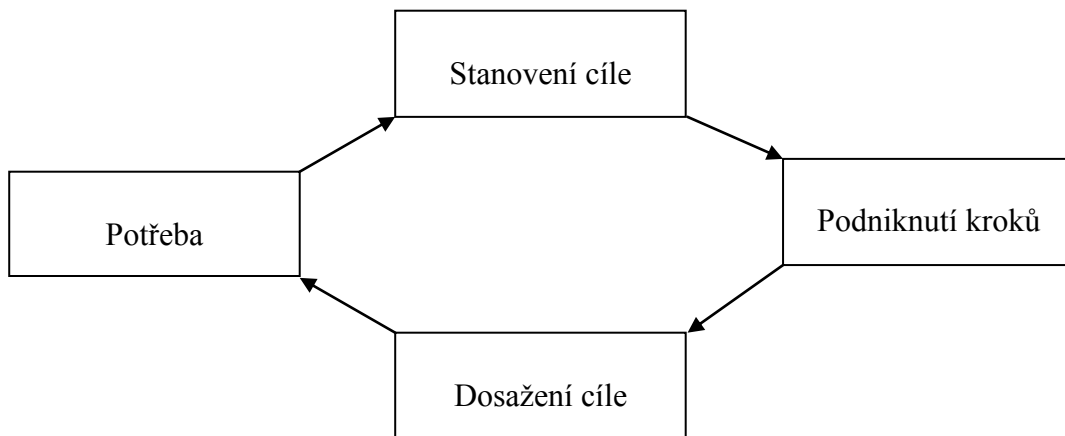
⁴⁴ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 221. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁵ Plamínek, J. *Tajemství motivace*. Praha: Grada, 2010. s. 23. ISBN 978-80-247-3447-7.

3.1 Proces motivace

Jedná se o proces psychické regulace, na němž závisí směr lidské činnosti, jakož i množství energie, kterou je člověk ochoten obětovat na realizaci daného směru. Motivace je podmiňující směr dospět k určitému cíli.

Obrázek 4: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 220. ISBN 978-80-247-1407-3.

3.2 Typy motivace

Pracovní motivace je dvojího druhu. První, kdy lidé motivují sami sebe tím, že hledají, vykonávají práci, která jim přináší uspokojení jejich potřeb a vede ke splnění jejich cílů. Ve druhém případě mohou být lidé pracovně motivováni managementem společnosti formou odměn, povýšení či veřejné pochvaly. Podle Herzberga máme dva typy motivace:⁴⁶

- **vnitřní** – faktory, které si lidé vytvářejí a které ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo, aby se vydali určitým směrem.

⁴⁶ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

- **vnější** – to co se dělá pro lidi, abychom je motivovali (odměny, povýšení, ale taky např. disciplinární řízení, kritika nebo odepření platu).

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední účinek, ale nemusí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „*kvality pracovního života*“ mají dlouhodobější účinek, protože jsou součástí každého jedince a nejsou mu nuceny zvnějšku.⁴⁷

3.3 Teorie motivace

Existuje velké množství teorií motivace. Nejpoužívanějšími z nich jsou teorie instrumentalisty, teorie zaměřená na obsah, teorie zaměřena na proces, teorie cíle, teorie spravedlnosti.

3.3.1 Teorie instrumentalisty

Politika cukru a biče. V této teorii slouží odměna a trest jako prostředek, aby se lidé chovali žádoucím způsobem. Pokud lidé dělají jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé jsou především motivováni k práci, jestliže odměna a trest jsou přímo provázány s jejich výkonem. Tato teorie je založena na principu upevnování přesvědčení člověka ovlivněném Skinnerovou koncepcí podmiňování - teorií, že lidé mohou být „*podmíněni*“ či „*zpracováni*“ k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni.⁴⁸

3.3.2 Teorie zaměřená na obsah

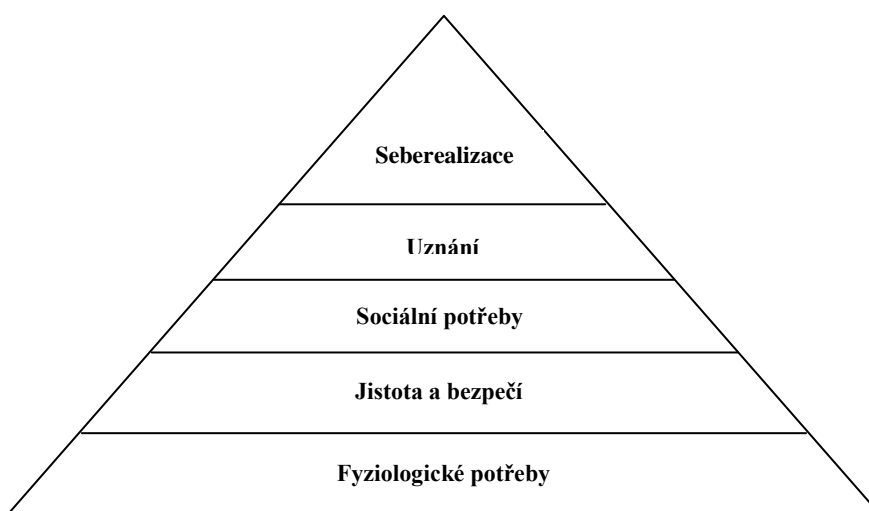
Zaměřuje se na obsah motivace. Jejím obsahem je podnikání kroků k uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují naše chování. Autory této teorie byli Maslow a Herzberg. Tato teorie je rovněž známá jako teorie potřeb. Součástí této teorie je i Maslowova hierarchie potřeb, kde existuje pět potřeb:

⁴⁷ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 221. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁸ Tamtéž s. 223.

- **fyzilogické** - potřeba kyslíku, potravy, vody, sexu
- **jistoty a bezpečí** - potřeba ochrany před nebezpečím
- **sociální** - potřeba lásky, přátelství, akceptace jako příslušníka skupiny
- **uznání** - potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama
- **seberealizace** - potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti.⁴⁹

Obrázek 5: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Farková, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2008. s. 87. ISBN 978-80.86723-64-8.

3.3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tato teorie bývá velmi často kritizována a napadána. *Je kritizována metoda výzkumu, na němž byla založena, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem.*⁵⁰ Pro laika je ovšem dobře pochopitelná a uchopitelná snadno v praxi.

Některé okolnosti práce v případě, že nejsou přítomny, způsobují nespokojenost v práci. Avšak přítomnost těchto faktorů výraznou motivaci nezpůsobí.

⁴⁹ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 224. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁰ Tamtéž s. 228.

- **Dissatisfactory** – slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním. Patří mezi ně podniková politika a správa, odborný dozor (kontrola a vedení), vztahy s nadřízeným, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky, postavení.

Některé okolnosti práce vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. V případě, že nejsou přítomny, nevyvolává to velkou nespokojenost.

- **Satisfactory**- též hygienické faktory, které jsou preventivní a souvisejí s prostředím. Vedou k vyššímu výkonu a úsilí. Patří mezi ně dosažení cíle, uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu, odpovědnost.⁵¹

Tabulka1: Herzbergovy hygienické a motivační faktory

Faktory hygienické	Faktory motivační
<ul style="list-style-type: none"> ➤ pracovní pravidla ➤ technické vedení ➤ pracovní podmínky ➤ vztahy k nadřízeným ➤ vztahy ke spolupracovníkům ➤ výdělek 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ výkon ➤ uznání ➤ práce samotná ➤ růst ➤ odpovědnost ➤ služební postup ➤ práce jako výzva

Zdroj: Bělohávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 196. s. 177. ISBN 80-7261-064-3.

3.3.4 Teorie zaměřená na proces

V této teorii se klade důraz na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci i na základní potřeby. Je známa jako kognitivní teorie a je pro manažery mnohdy

⁵¹ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Rada, 2007. s. 227. ISBN 978-80-247-1407-3.

užitečnější než teorie potřeb, protože poskytuje realističtější vodítka pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou:

- očekávání (expektační teorie)
- dosahování cílů (teorie cíle)
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti)⁵²

Expektační teorie

Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. To je důvodem toho, proč vnější peněžní motivace funguje pouze tehdy, když je propojeno úsilí s odměnou a je zřetelné, že hodnota odměny stojí za to. Proto také vnitřní motivace může být silnější než vnější. Výsledky vnitřní motivace jsou více pod kontrolou jedince, který se může více spolehnout na své dosavadní zkušenosti při odhadování toho, v jaké míře může mocí svého chování získat pozitivní a výhodné výsledky.⁵³

3.3.5 Teorie cíle

Je teorií, kdy jsou jednotlivcům stanoveny specifické cíle, které jsou náročné, ale přijatelné. Důležitou pro tuto teorii je zpětná vazba, která dovoluje jedinci sledovat, jak pracuje a korigovat své úsilí, směr a strategii plnění úkolů. V pracovním procesu hraje tato teorie klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu.⁵⁴

3.3.6 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti: *“se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající jinou osobou“.*⁵⁵

⁵² Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Gada, 2007. s. 224. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵³ Tamtéž s. 225.

⁵⁴ Tamtéž s. 226.

⁵⁵ Tamtéž s. 226.

V teorii spravedlnosti existují dvě formy spravedlnosti distributivní spravedlnost a procedurální spravedlnost.

- **Distributivní spravedlnost** - jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními.
- **Procedurální spravedlnost** - jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v oblastech hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinárních záležitostí.⁵⁶

3.4 Spokojenost s prací

Spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Jedním z faktorů, který definuje ekvivalent spokojenosti s prací je morálka. Armstrong definuje morálku jako“ *míru, v jaké jsou uspokojovány potřeby jedince a míru, v jaké jedinec vnímá, že tato spokojenost pramení z jeho celkové pracovní situace.*“⁵⁷

Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní.⁵⁸ Hlavními faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost jsou kariéerní příležitosti, možnost ovlivnění své práce, náročnost práce a práce v týmu.

Žádné výzkumy zatím nepotvrdily, že spokojenost s prací vede k vyšším pracovním výkonům.

Pracovní spokojenost je zkoumána těmito metodami:

1. **použití strukturovaných dotazníků** - levná metoda jak z hlediska organizování ankety, tak z hlediska analýzy, zejména jedná-li se o velký počet respondentů.
2. **použití rozhovorů** - výsledky není jednoduché kvantifikovat, protože někteří lidé mohou mít problém s vyjádřením názorů na veřejnosti

⁵⁶ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 227. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁷Tamtéž s. 228.

⁵⁸Tamtéž s. 228.

3. **kombinace dotazníku a rozhovoru** - kombinuje kvantitativní údaje z dotazníku a kvalitativními údaji z rozhovorů.

4. **využití diskusních skupin** - diskusní skupina je zaměřena na určité záležitosti a je reprezentativním vzorkem pracovníků, jejichž názory na práci se šetří.⁵⁹

3.5 Motivace a peníze

„Peníze ve formě mzdy / platu nebo nějakého jiného druhu odměny jsou nejobvyklejší odměnou.“⁶⁰

Peníze jako takové nemají žádný vnitřní význam, ale jsou zdrojem motivace, protože symbolizují mnoho nedefinovatelných a nehmotných cílů.⁶¹ Jsou zdrojem svobody a nezávislosti. Jsou velmi významným stimulem v pracovní motivaci, vedou u mnoha lidí k vyšším pracovním výkonům a překročení svých vlastních možností.

Ve společnosti jsou chápány jako „*vysoce hmatatelný nástroj uznání.*“⁶² V mnoha ohledech jsou jedním z faktorů, které udržují pracovníky v organizaci, když nejsou zrovna dostatečně motivováni či spokojeni s pracovními podmínkami. Ovšem peníze mohou mít i další stránku - tu negativní. V případě, že je špatně nastaven systém odměňování v organizaci vede to k demotivaci a následné fluktuaci zaměstnanců. Najít správnou míru mezi odměňováním a správnou motivací není vůbec jednoduchý úkol z hlediska vedení organizace. Vždy se najde v kolektivu někdo, kdo bude nespokojen. Je tedy potřeba najít takové systémy, které budou vnímány jako spravedlivé a slušné. Vypracovat systém, kdy odměna bude jasně provázaná s úsilím a odpovědností. Lidé by neměli dostávat méně peněz, než si v porovnání se spolupracovníky zaslouží.⁶³

⁵⁹ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 229 - 230. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶⁰ Tamtéž s. 231.

⁶¹ Tamtéž s. 231.

⁶² Tamtéž s. 231.

⁶³ Tamtéž s. 232.

3.6 Motivační strategie

Motivační strategie je tvořena ve vztahu k lidským zdrojům v organizaci finančními a nefinančními benefity. Základem úspěchu motivační strategie je ovšem dobrá psychologie organizace a jejich veškerých zaměstnanců. Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují motivační strategie. Složitost procesu motivace znamená, že zjednodušující přístupy založené na teorii instrumentality nebudou pravděpodobně úspěšné. Lidé jsou totiž více motivováni, když pracují v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, co dělají. Je tedy velmi důležité věnovat pozornost jedné ze základních potřeb - uznání. Rovněž by měla být uznávána práce, která lidem poskytuje prostředky k dosažení jejich cílů, rozumný stupeň autonomie a prostor pro využívání jejich dovedností a schopností. Nemalou měrou se kultura organizace, její hodnoty a normy podílí na motivaci lidí. Motivaci lidí zvyšuje i vedení lidí, kteří udávají směr, povzbuzují, stimulují k dosahování cílů, poskytují podporu svým zaměstnancům v jejich úsilí splnit cíle a zlepšovat pracovní výkon.⁶⁴

3.7 Pravidla pro motivaci lidí

Dokázat dobře motivovat spolupracovníky v podstatě znamená dobře využít vůdcovství a vhodný styl řízení. Vést tým lidí a jít příkladem však mnohdy není jediným motivačním prvkem pro zvýšení efektivity pracovního úsilí jednotlivců a celého týmu. Existuje řada možností, jak pracovní úsilí zvýšit. Předpokladem pro tuto změnu efektivity je vědět a znát vhodné nástroje a v pravý čas je na pravém místě použít. Existuje několik pravidel pro správnou motivaci.

Patří mezi ně:

1. Nikdy nesnižujte význam lidí.
2. Nepřehlížejte maličkosti.
3. Nemějte oblíbence.
4. Pomáhejte „vaším lidem“ v růstu a zlepšování se.

⁶⁴ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 232. ISBN 978-80-247-1407-3.

5. Nesnižujte své osobní požadavky.
6. Nebojte se rozhodnout.
7. Pochvalte „své lidi“, pokud si to zaslouží.
8. Informujte o změnách, které se „vašich lidí“, byť jen nepatrně, týkají.
9. Prokazujte osobní nasazení a šířte kolem sebe dobrou náladu.
10. Projevujte lidem důvěru.
11. Umožňujte svobodu projevů a názorů.
12. Nebojte se delegovat úkoly.
13. Povzbuzujte „své lidi“ v jejich nápadech.

Na to, aby bylo jasně pochopeno, jak motivovat sebe a druhé spolupracovníky nebo podřízené, je zapotřebí uvědomit se, co může zaměstnance v pracovním režimu demotivovat. Z těchto znaků lze vycházet při stanovení motivačních prvků a stimulů řídících změnu organizační nebo osobnostní. Je potřeba uvědomit si tyto základní motivační prvky:

1. Chcete-li motivovat, musíte být sami motivováni.
2. Úspěch motivuje.
3. Motivace má dvě stádia – vytýčit cíl a ukázat, jak cíle dosáhnout.
4. Uznání motivuje.
5. Motivace je nikdy nekončící proces.
6. Vlastní účast motivuje.
7. Každý pokrok musí být zřetelně viditelný.
8. Výzva k akci motivuje jen tehdy, je-li možno zvítězit.
9. Ztotožnění se skupinou motivuje.⁶⁵

⁶⁵ Bussines info.cz Oficiální portál pro podnikání a export. Motivace a motivační programy v pracovním procesu. [online]. [cit. 2013- 10 - 05]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu-19729.html>

4. Společnost Fresenius Kabi

Fresenius Kabi je společnost s vedoucím postavením v oblasti infuzní terapie a klinické výživy v Evropě a řadě zemí Latinské Ameriky a Asie. Ve skupině intravenózních léků se řadí mezi nejvýznamnější dodavatele na farmaceutickém trhu ve Spojených státech amerických. Společnost se dlouhodobě orientuje na léčbu kriticky a chronicky nemocných pacientů v nemocnicích i mimo ně.

4.1 Historie společnosti

Historie společnosti se datuje už od roku 1462, kdy byla otevřena Hirschova lékárna ve Frankfurtu nad Mohanem. Rodina Freseniů ji převzala v 18. století. V roce 1912 lékárník a majitel Hirschovy lékárny Dr. Eduard Fresenius zakládá farmaceutickou společnost Dr. E. Fresenius. Jejími hlavními produkty jsou speciální farmaceutické produkty, jakými jsou injekční roztoky sérologická činidla a Bormelinova nosní mast.

V letech 1933 - 34 je výrobní společnost oddělena od Hirschovy lékárny a stěhuje se do Bad Homburgu. Dr. Fresenius věnuje stále více úsilí společnosti, která roste a má již 400 zaměstnanců.

Rok 1966 je pro společnost zlomový v oblasti dialýzy. Prodává dialyzační stroje, které jsou vyráběny různými zahraničními společnostmi, a získává podstatný podíl na trhu.

Představení originálního aminokyselinového roztoku obsahující průlom v parenterální výživě přichází v letech 1971- 1972. Bylo vyvinuto inovační řešení objemových náhrad (hydroxyethyl starch solution – HES) na poli objemové terapie krevních náhrad.

Fresenius začíná rozšiřovat své portfolio a v roce 1974 začíná vyrábět zdravotnický spotřební materiál v St. Wendelu v oblasti Sárska.

V roce 1980 je uveden přípravek HAES - sterý, který určuje světový standard objemové terapie.

Aby společnost pokrývala oblast celé zdravotní péče, byl v roce 1981 zaveden koncept domácí péče, díky kterému pacienti, kterým musí být podávána enterální výživa, mohou zůstat v domácí péči. Ve stejném období se rozšiřuje spektrum enterální výživy.

Aminomix je dvoukomorový vak pro parenterální výživu a vyvíjí se v roce 1988. Rovněž v roce 1993 je uveden na trh Supportan, výrobek pro onkologicky nemocné pacienty na bázi enterální výživy.

V roce 1995 byl položen základní kámen dalšího výrobního závodu ve Friedbergu. A hned v roce 1997 jako první představuje dipeptidové řešení parenterální výživy. Spuštění výroby technologicky nejvyspělejšího závodu na výrobu infuzních roztoků Friedbergu, který je nejmodernější v Evropě. V České republice se zakládá společnost Fresenius Pharma s. r. o. (dceřiná společnost Fresenius AG).

Poté se roku 1999 vytváří Fresenius Kabi, sloučením divizí Fresenius Groups Pharma s částí společnosti Farma Upjohn (Kabi), která se zabývá výrobou infuzních roztoků. Nová společnost je ve vedoucím postavení v Evropě na poli výživy a infuzní terapie, poskytující celosvětově komplexní paletu výrobků služeb pro nemocnice a domácí péči.

Fresenius Kabi velmi zrychluje svůj celosvětový obchodní růst, při kterém vstupuje na nově rostoucí trhy v Asii, Africe a Latinské Americe a zároveň rozvíjí program svých služeb. V České republice otvírá v roce 2000 sklad a zavádí vlastní distribuční činnost na jejím území.

Obchodní činnost Fresenius HemoCare byla přidělena pod Fresenius Group v roce 2003. Vzhledem k podobnosti technologické základny, byly divize infuzních a transfuzních technologií sloučeny pod jednotné řízení a přiřazeny pod Fresenius Kabi. Obchodní činnost Fresenius Kabi na území Slovenské republiky je začleněna pod vedení pražské pobočky.

Fresenius se stále rozvíjí a v roce 2004 posiluje svou pozici na trhu se strategickými investicemi v jižní Africe, České republice a společným podnikem v Austrálii. Současně se Praha stává sídlem centrály pro země střední a východní Evropy a severní Afriky.

Expanze portfolia intravenózních léčiv probíhá i v roce 2005 díky převzetí portugalské farmaceutické společnosti Labesfal. Fresenius Kabi posiluje své produktové portfolio a vyrábí síť svého zdravotnického materiálu převzetím společnosti Clinico.

Převzetím argentinské farmaceutické společnosti Filaxis v roce 2006 začíná expanze v oblasti intravenózních léků.

Fresenius posiluje své obchodní pozice v roce 2007 pomocí akvizic. Roku 2008 rozšiřuje své portfolio intravenózních generických léků a akvizicí se společností Dabur Pharma expanduje do oblasti onkologie.

V současném období je společnost Fresenius Kabi lídrem a předním celosvětovým dodavatelem v oblasti nitrožilně podávaných generických léků.⁶⁶

4.2 Struktura společnosti společnosti Fresenius SE

Fresenius SE je společnost, která vyvíjí rozsáhlé aktivity v oblasti zdravotní péče. Patří mezi ně například vývoj a výroba širokého portfolia léků a přístrojů, služby a příslušenství pro dialýzu a aplikaci léčiv. Kromě toho se zaměřuje na provozování, správu a služby pro zdravotnická zařízení. Společnost se zabývá také výzkumem a vývojem nových léků a moderních technologií. Fresenius je dnes aktivní ve více než 100 zemích po celém světě. Fresenius Kabi má celosvětově více než 30 000 zaměstnanců, jejichž hlavním cílem je poskytovat vysoce kvalitní produkty, zdravotní péči a služby.

Vlastní síť 55 prodejních organizací a více než 60 výrobních závodů. V roce 2012 byl obrat společnosti přes 4,5 mld. EURO a EBIT 934 mil. EURO.

Součástí společnosti Fresenius SE je několik dceřiných společností.

1. Fresenius Kabi

Fresenius Kabi zaujímá vedoucí postavení v oblasti infuzní terapie a klinické výživy.

⁶⁶ Vnitřní materiály společnosti Fresenius Kabi.

2. Fresenius Medical Care

Fresenius Medical Care je největší světový poskytovatel integrovaných produktů a služeb pro pacienty, kteří potřebují dialýzu při chronickém selhání ledvin. Prostřednictvím sítě téměř 24 000 dialyzačních jednotek v Evropě poskytují léčbu více než 184 000 pacientů.

3. Fresenius Helios

Fresenius Helios vlastní a spravuje více jak 60 nemocnic a zdravotnických zařízení v Německu a Rakousku. Patří mezi největší soukromé poskytovatele zdravotnické péče. Cílem více než 30 000 zaměstnanců je poskytovat vysoce kvalitní péči v mnoha oblastech.

4. Fresenius Vamed

Fresenius Vamed je předním mezinárodním poskytovatelem služeb v oblasti plánování, budování, řízení zdravotnických zařízení. Tato společnost nabízí zákazníkům široké spektrum služeb: od projektů, ekonomických rozvah a výstavby na klíč a po individuální koncepty pro řízení. V posledních 25 letech úspěšně dokončil 470 projektů v 50 zemích.

5. Fresenius Biotech

Fresenius Biotech je zaměřen na výzkum a vývoj nových léků na základě biotechnologických metod. Výzkum je zaměřen primárně na oblast onkologie a transplantologie.⁶⁷

4.3 Certifikace společnosti

Fresenius Kabi je součástí systému Managementu jakosti ISO 9001 v rámci celé korporace Fresenius SE. Politika jakosti společnosti je výzvou k trvalému zlepšování činnosti v oblasti řízení jakosti a obchodování. Cílem jakosti je kvalita dodávaných

⁶⁷ Vnitřní materiály společnosti Fresenius Kabi.

výrobků, dodávek a spokojenost zákazníků. I z tohoto důvodu disponuje společnost Fresenius Kabi vlastní distribucí zboží. Integruje tím celý proces od výroby, propagace, informačního servisu až po dodání k zákazníkovi. Optimální pokrytí a flexibilní dodávky zajišťují sklady v Čechách a na Moravě s vlastními vozy určenými pro rozvoz léčiv. Tato strategie zajišťuje zákazníkovi možnost objednat celé portfolio společnosti Fresenius Kabi na jednom místě.

Dalším certifikátem, kterým Fresenius Kabi disponuje je ISO 14001. Je to systém environmentálního managementu, který sleduje environmentální chování organizace a současně přispívá ke snižování dopadů společnosti na životní prostředí.

4.4 Organizační struktura společnosti Fresenius Kabi

Společnost Fresenius Kabi se skládá z těchto organizačních složek:

- management
- klíčoví zákazníci
- marketing
- Česká republika - západ
- Česká republika - východ
- Slovensko
- logistika
- finance a účetnictví
- registrace léčiv a zajištění kvality

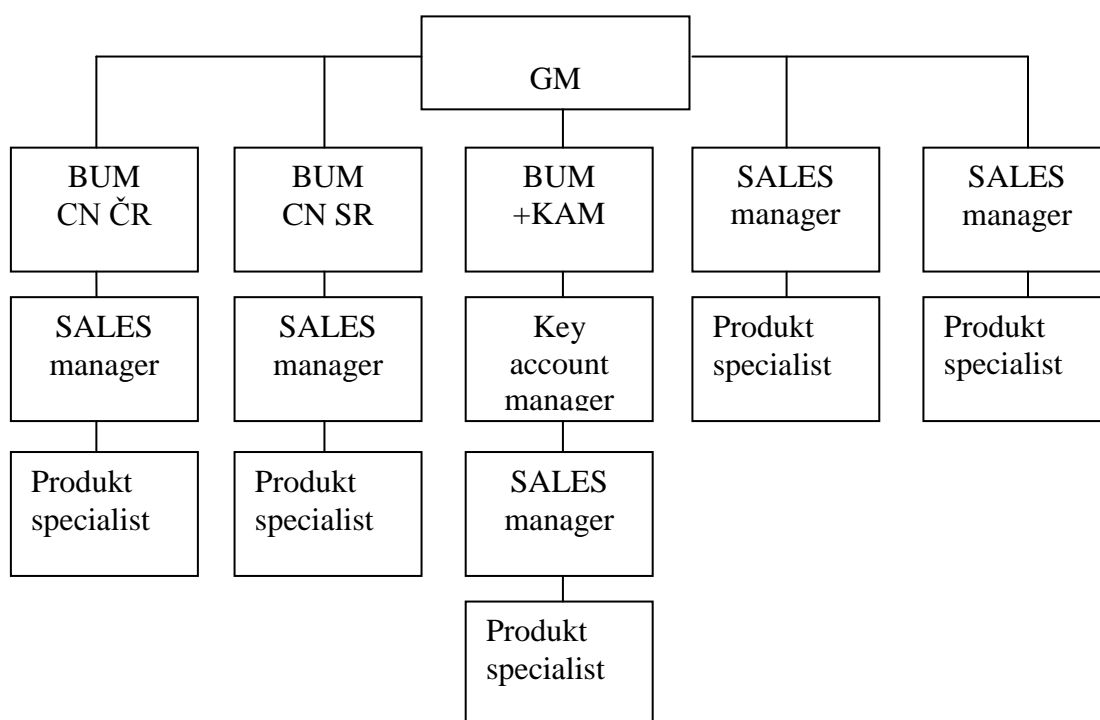
Společnost řídí generální manažer, který je pověřen vedením obou poboček Fresenius Kabi ČR i SR. Generálnímu manažerovi jsou podřízeni jednotliví Business Unit Manager (v ČR dva manažeři v SR jeden manažer), kteří řídí jednotlivé produktové skupiny (parenterální výživu a enterální výživu, intravenózní léky). Těmto manažerům je pracovně podřízen Sales manager (v ČR tři manažeři, v SR jeden manažer), který řídí obchodní zástupce jednotlivých produktových linií. Ve společnosti existuje i linie Key Account Manager (v ČR čtyři manažeři, v SR jeden manažer), kteří obchodně pečují o klíčové zákazníky, zpracovávají výběrová řízení, účastní se

elektronických aukcí a při svých obchodních návštěvách navštěvují ředitele nemocnic. Samostatnou jednotkou je divize spotřebního materiálu, kterou řídí sales manager. Tato divize se teprve rozvíjí, takže v současné době v týmu pro ČR a SR 5 obchodních zástupců.

Celkově pracuje ve společnosti Fresenius Kabi ČR 30 obchodních zástupců, v SR 13 obchodních zástupců. Pozice Key Account Managera je v ČR obsazena 4 zaměstnanci, v SR 1 zaměstnancem.

Další organizační složky společnosti jsou složeny z oddělení finance a účetnictví, oddělení marketingu, registrace léčiv a zajištění kvality a klíčoví zákazníci.

Obrázek 6: Organizační struktura obchodního oddělení společnosti Fresenius Kabi



Zdroj: Vnitřní materiály společnosti Fresenius Kabi

4.5 Pracovní prostředí a firemní kultura

Hlavní sídlo společnosti Fresenius Kabi pro ČR je v Praze, pro SR v Bratislavě. Sídlo je zaměřeno přímo na office a je vybaveno především počítači a kancelářskou technikou. Je zde vedení společnosti - generální ředitel, bussines united manažeři, sales manažeři, marketingové oddělení, produkt manažeři, controlling manažer, logistik manažer, registrace léčiv a oddělení politiky jakosti. Nedílnou součástí je ovšem i personální oddělení a mzdová účtárna. Další část společnosti obchodní tým se pohybuje každodenně v terénu a svou kancelář má především v autě a doma.

Firemní kultura společnosti Fresenius Kabi má dvě části. Formální, která je spjata s firemními pracovními poradami a má jasná pravidla týkající se oblékání, vyjadřování a přípravy na poradu. Druhá část je neformální a ta se týká především teambulgingových akcí, zahraničních zájezdů, zábavy, firemních večírků.

Velmi motivující faktor na bázi formality je značka společnosti Fresenius Kabi a její logo, protože tato společnost je již dlouhodobě lídrem trhu v oblasti parenterální výživy a infuzních roztoků. Fresenius Kabi vyvíjí nemalé výzkumné úsilí v tvorbě inovativních produktů, přivádí na trh neustále nové produkty, po kterých je poptávka.

Negativní faktor je velká fluktuace zaměstnanců z důvodů, které nejsou vždy plně objasněny, ale většinou pramení z rozhodnutí vedení společnosti než z rozhodnutí zaměstnance.

Neformální vztahy jsou ve společnosti udržovány na základě teambulgingových akcí, zahraničních zájezdů, které mají ovšem striktně stanovená pravidla, firemních večírků. Bohužel co se týká ostatních neformálních vztahů, které by zaměstnanci uvítali, aby měli pocit, že se o ně zaměstnavatel zajímá (blahopřání k narozeninám, malý dárek k narozeninám či jiné životní události), tak v této oblasti je bohužel velmi prázdné. Mimo tuto skutečnost zaměstnanci hovoří o tom, že mnohdy není možno se dokonale otevřít a uvolnit, dát najevo svůj názor aniž by se museli bát toho, že přijdou o zaměstnání. Takže z neformálního setkání se obvykle stává formální setkání je v oblasti oblečení je možno se uvolnit a nedodržovat dress code.

4.6 Cíl společnosti

Cílem společnosti jak již bylo mnohokrát zmíněno je poskytovat vysoce kvalitní produkty, služby i péči v oblasti zdravotnictví. Spokojenost zákazníků a pacientů je na prvním místě v žebříčku hodnotového systému společnosti. Již několik let je společnost lídrem v parenterální výživě a díky své finanční politice se stala jedním z předních dodavatelů intravenózních přípravků, antibiotik a onkologie do nemocnic a infuzních stacionářů. Vzhledem k celosvětovému působení na farmaceutickém trhu je společnost pod etickým kodexem, který zajišťuje profesionalitu svých zaměstnanců. Každoročně společnost prochází finančním i personálním auditem, který je uskutečňován prostřednictvím vytipovaných manažerů jednotlivých světových poboček, aby nedocházelo k ovlivňování výsledku.

4.7 Charakteristika práce obchodního zástupce

Pracovní náplň obchodního zástupce je především spojená s problematikou nemocnic. Je složena z práce v terénu, pravidelných osobních návštěv klientů, vyjednávání s managementy nemocnic. Dalším bodem je příprava cenových nabídek, vyjednávání a začlenění daných produktů na pozitivní list nemocnice. Nedílnou součástí práce je rovněž i analýza trhu, monitoring konkurence, zjišťování potenciálu na trhu a každodenní neúprosný boj s konkurencí. Pravidelný reporting managementu společnosti je součástí každodenní práce po příjezdu domů. Vzhledem k tomu, že se společnost účastní vzdělávacích akcí doma i v zahraničí pro lékaře, sestry i lékárníky je nedílnou součástí práce i příprava těchto vzdělávacích akcí. Obchodní zástupce musí mít i dokonalou znalost rétoriky a prezentačních dovedností, neboť na vzdělávacích akcích mnohdy prezentuje své produktové portfolio. Mimoto každý obchodní zástupce naježdí měsíčně tisíce kilometrů ve svém regionu.

Předpokladem toho, aby člověk mohl pracovat ve společnosti Fresenius Kabi jsou jasně daná kritéria pro výběr uchazečů.

Mezi tyto kritéria patří:

- vysokoškolské, zdravotní vzdělání
- minimálně tři roky práce na pozici farmaceutického reprezentanta
- komunikační znalost anglického jazyka
- řidičský průkaz skupiny B, aktivní řidič
- znalost práce na PC (analytické myšlení)
- empatie, komunikativnost, loajalita.

Po splnění těchto kritérií přicházejí další dovednosti nezbytné pro práci obchodního zástupce ve farmaceutické společnosti:

- **odborné znalosti** - obchodní zástupce je zasvěcen do problematiky jednotlivých onemocnění. Musí znát anatomii člověka a být připraven na mnohdy nepříjemné otázky ze strany lékařů. Musí umět vzbudit zájem o lék a na základě odborných znalostí argumentovat v oblasti farmakodynamiky, farmakokinetiky i nežádoucích účincích, které může lék způsobit. Nedílnou součástí jeho práce je i diskuze výrobě, surovinách a tvorbě ceny daného léku.
- **manažer vlastního regionu** - zde využívá obchodní zástupce svého analytického myšlení. Efektivně investuje do aktivit, které mají přinést maximální zisk.
- **osobní propagace** - obchodní zástupce musí umět pracovat s marketingovými materiály společnosti a studii pro lékaře. Jak již bylo zmíněno zúčastňuje se kongresů a seminářů. Každý den navštěvuje určitý počet zdravotnických zařízení a jasně daný počet lékařů rozličných specializací. Velmi důležitou formou osobní propagace je i vysoká úroveň komunikace a správné rétoriky. Musí znát řeč těla a být dobrým psychologem. Díky těmto vlastnostem udržuje rovnocenný vztah s lékařem a na základě empatie, důvěry a respektu.
- **plnění prodejních cílů** - jedním z hlavních kritérií je splnit prodejní cíle ve svěřeném regionu na 100%.

- **vedení administrativy** - pravidelný report vedení společnosti, aktualizace a vedení databáze uskutečněných návštěv.
- **participace** - služebně starší obchodní zástupci poskytují cenné rady svým služebně mladším kolegům, zaškolují je v práci. Předávají rady a to nejčennější co je v tomto oboru možno získat - kontakty.
- **etika v obchodním vztahu** - na základě jasně daného etického kodexu společnosti zachovává obchodní zástupce maximálně profesionální chování a etiku firmy.

Správně motivovaný obchodní zástupce ve společnosti Fresenius Kabi se neustále vzdělává v soukromém životě i v rámci firemního vzdělávání, aktivně se podílí na řešení problémů v terénu, hledá nová řešení, dosahuje plnění prodejních plánů, vykonává práci nad rámec pracovní doby i svých povinností, komunikuje na odborné úrovni se svými klienty, buduje dlouhodobé obchodní vztahy, je přátelský v rámci kolektivu svých kolegů, je optimistický a empatický.

Aby bylo dobře pochopeno řízení lidských zdrojů a motivační systém ve společnosti Fresenius Kabi bude popsáno, jak který benefit a základě čeho je obchodní zástupce motivován. Motivační faktory jsou ve společnosti Fresenius Kabi rozděleny na finanční a nefinanční.

Finanční motivace je pro obchodní zástupce vyjádřena penězi a to tímto způsobem:

- **základní bonus** - je nastaven při plnění od méně než 90% a to tak, že obchodní zástupce dostává vyplaceno pouze 50 % bonusu. Od 92% dostává vyplaceno 60% bonusu, od 94% dostává 70% bonusu, od 96% je vyplaceno 80 %, při 98% je to 90 % bonusu, 99% plnění je 95% bonusu a 100% až 106 % je hodnoceno 100 % vyplaceného bonusu. Při plnění nad 110% dostává obchodní zástupce vyplaceno 130%.
- **administrativní bonus** - při plnění všech administrativních povinností, dodržení každodenního počtu návštěv dostává obchodní zástupce 10 % bonus ze základního platu.
- **vzdělávací akce pro zdravotnické pracovníky** - je stanoven měsíční počet uskutečněných vzdělávacích akcí v regionu každého obchodního zástupce.

Těchto seminářů musí být měsíčně 10. Pokud obchodní zástupce dodrží stanovený počet, je mu vyplacen bonus 10 % ze základního platu.

Nefinanční motivace je pro obchodní zástupce nastavena takto:

- **účast na zahraničních kongresech pro lékaře** – možnost doprovodu lékaře na vzdělávací kongres. Ač by tento benefit mohl být velmi motivační, společnost nikdy neurčila podmínky, za který se obchodní zástupce na kongres dostane.
- **možnost lepší výbavy firemního automobilu**
tento benefit motivuje všechny obchodní zástupce, neboť v automobilu tráví denně několik hodin. Bohužel ani zde nikdy nebyly určeny podmínky, kdy je možno tohoto benefitu dosáhnout. Bohužel v této společnosti je tento benefit spíš příčinou rozepří a hádek mezi obchodními reprezentanty, neboť není všem měřeno stejným metrem.
- **incentiv⁶⁸** - v podobě zahraničního firemního zájezdu je podmíněn celoročním plněním obchodních plánů nad 110 %.
- **kariérní postup** – v rámci společnosti nejsou dána jasná pravidla kariérního postupu. Je to spíš vždy na rozhodnutí vedení společnosti než jasně danými pravidly. Opět jeden z bodů způsobující kolektivní rozepře, hádky, nenávist a nepřátelskou atmosféru mezi kolegy.⁶⁹

Motivační systém především ten nefinanční ve společnosti Fresenius Kabi se jeví jako značně nevyhovující. Nemá jasné dané podmínky a je tedy pro zaměstnance spíš demotivující. Co se týká finanční motivace spojené s kvartálními odměnami je z části závislá na obchodních plánech, které jsou mnohdy astronomické, ale vzhledem k procentuálnímu rozptylu plnění je možné si na tyto bonusy alespoň zčásti sáhnout. Pokud obchodní zástupce dobře vykonává svou práci, je pro něj administrativní bonus i bonus za vzdělávací akce velmi snadno dosažitelný.

⁶⁸ Pojem **incentiv** se používá k vyjádření přitažlivosti, cílové hodnoty určité vlastnosti objektu obecně. Impulsem či incentivem může být v podstatě cokoliv, ale právě jen může, tj. nemusí. To, co bude skutečně vystupovat jako impuls nebo incentiv, závisí především na motivační struktuře konkrétního člověka (Tureckiová, 2009).

⁶⁹ Vnitřní materiály společnosti Fresenius Kabi, (nastavení bonusového a motivačního systému)

5. Průzkum

Cílem průzkumu bylo zjistit, zda jsou farmaceutičtí zástupci ve společnosti Fresenius Kabi dostatečně motivováni ve své práci. Dotazníkovou metodou bylo osloveno 48 respondentů.

Hlavní hypotéza

Obchodní zástupci pracující ve společnosti Fresenius Kabi do 1 roku jsou motivovanější než obchodní zástupci pracující ve společnosti od 1 do 3 a více let.

Pracovní hypotézy

H1: Obchodní zástupci pracující ve společnosti Fresenius Kabi do 1 roku jsou finančně motivovanější než obchodní zástupci pracující ve společnosti od 1 do 3 a více let.

H2: Obchodní zástupci pracující ve společnosti Fresenius Kabi do 1 roku jsou motivovanější nefinančními bonusy více, než obchodní zástupci pracující ve společnosti od 1 do 3 a více let.

H3: Obchodní zástupci pracující ve společnosti Fresenius Kabi do 1 roku jsou spokojenější s firemní kulturou než obchodní zástupci pracující ve společnosti od 1 do 3 a více let.

Verifikace hypotéz

Podkladem pro verifikaci hypotéz je dotazník.

Průzkum:

H1: verifikace pomocí otázek 1-5

H2: verifikace pomocí otázek 6-10

H3: verifikace pomocí otázek 11-15

5.1. Charakteristika průzkumného vzorku

Na základě sestaveného dotazníku byli osloveni všichni obchodní zástupci pracující ve společnosti Fresenius Kabi (celkem 48). Oslovení všech respondentů bylo uskutečněno na každoměsíční pracovní poradě v Praze. Respondentům byl vysvětlen obsah otázek, na které měli odpovědět. Návratnost dotazníku byla díky pracovnímu setkání 100%, přičemž odpovědělo 48 respondentů na pozici obchodního zástupce.

5.2. Metoda sběru dat

Aby mohla být zjištěna míra motivace obchodních zástupců ve společnosti Fresenius Kabi byly sestaveny otázky dotazníku jednoduše a jasně. Použita byla metoda Herzbergovy dvoufaktorvé teorie s těmito motivačními faktory:

- práce
- uznání
- kariérní postup.

Abychom zjistili spokojenost dle Herzberga s hygienickými faktory, byly otázky zacíleny na:

- atmosféru ve firmě
- mzdu
- pracovní podmínky.

5.3 Sběr a zpracování údajů

Sestavení dotazníku

Obchodní zástupci - respondenti odpovídali na uzavřené otázky v dotazníku, kde měli možnost výběru ze čtyř předem daných odpovědí. Největší obavy pramenily u respondentů ze zachování úplné anonymity vyplnění dotazníku. Až poté co byli ujištěni, že dotazník slouží k optimalizaci motivačního systému ve společnosti Fresenius Kabi jejich obavy opadly.

Obsah dotazníku

Dotazník byl sestavován na základě Herzbergovy dvoufaktorové teorie z důvodu lehčí uchopitelnosti v praxi a snadnějšího vyhodnocování. Průzkum vychází z motivačních a hygienických faktorů, na které byl dotazník zacílen.

Předpokladem pro vyhodnocení dotazníku byly jasně definované otázky se čtyřmi možnostmi odpovědí, kde první dvě odpovědi vyjadřovaly spokojenost a další dvě nespokojenost.

Předprůzkum

Aby bylo ověřeno, zda jsou otázky v dotazníku pochopitelné, bylo osloveno pět kolegů z konkurenční farmaceutické společnosti B. Braun. Reakce byla pozitivní, dotazník pochopen a nebyly shledány výraznější nedostatky, které by mohli ovlivnit samotný průzkum.

5.4 Interpretace údajů

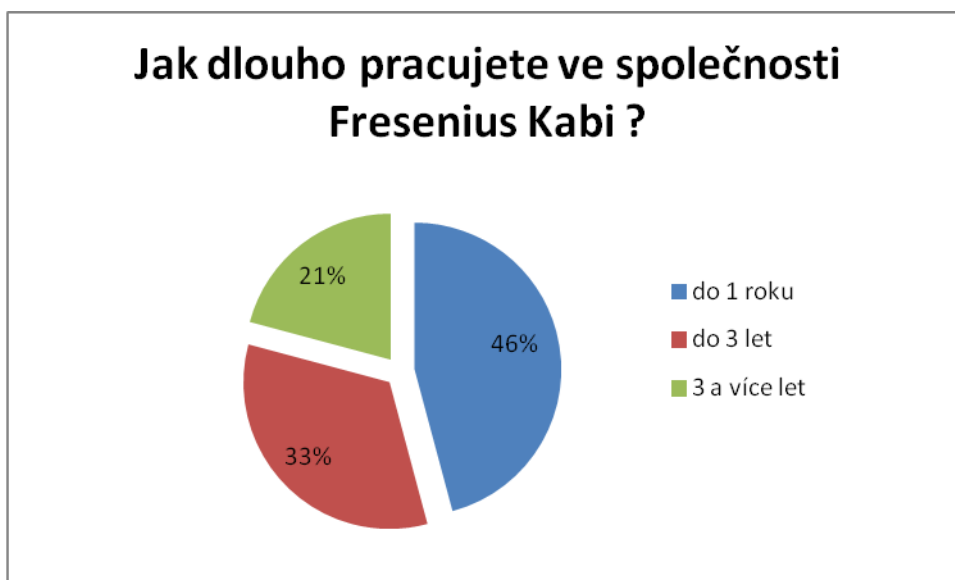
Aby bylo možné uskutečnit průzkum, bylo nutné seznámit s touto skutečností vedení společnosti, předložit připravený dotazník a vysvětlit záměr průzkumu, přislíbit loajalitu a anonymitu. Další podmínkou bylo předložení výsledku průzkumu. Jak již bylo zmíněno, bylo osloveno 48 respondentů, kteří nebyli časově omezeni ve svých odpovědích. Návratnost dotazníku byla 100 %. Respondenti byli pro možnosti

komparace rozdělení do tří skupin dle délky jejich pracovního poměru ve společnosti. Šlo o zaměstnance, kteří ve společnosti pracují do 1 roku, do 1- 3 a 3 a více let.

5.6 Výsledky průzkumu

Výsledky realizovaného průzkumu byly zaměřeny na délku pracovního poměru u společnosti Fresenius Kabi.

Graf 1: Jak dlouho pracujete ve společnosti Fresenius Kabi

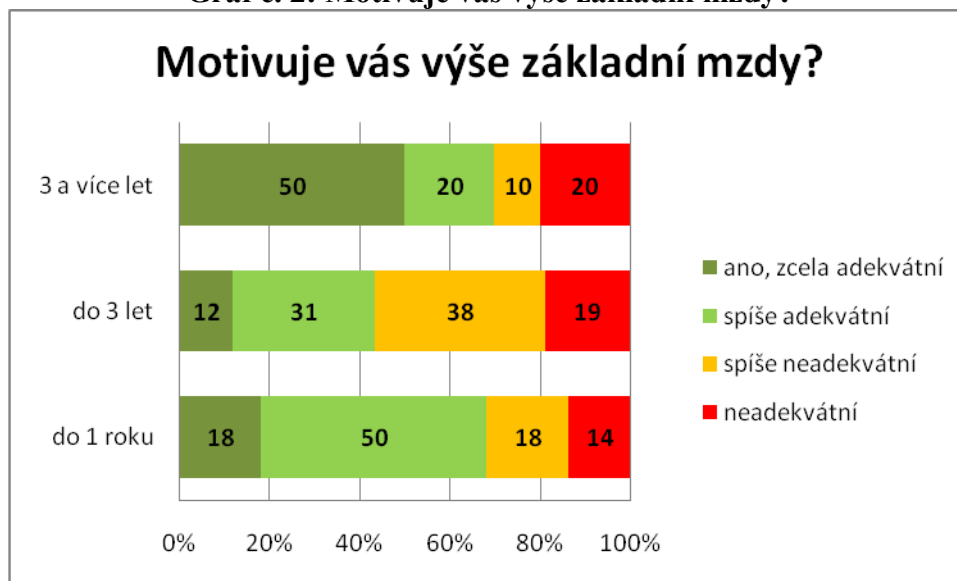


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Tento graf znázorňuje, že 46% zaměstnanců je ve společnosti méně než rok, 33% zaměstnanců pracuje ve společnosti do 3 let a 21% zaměstnanců je ve společnosti zaměstnáno 3 a více let. To, že 46% zaměstnanců je ve společnosti méně než rok, může naznačovat velmi vysokou fluktuaci, která může být způsobená náročností zaměstnání, s vysokými nároky na plnění prodejních plánů a dalšími faktory, jako je celkové klima společnosti, nepřátelská atmosféra, demotivace. Jde o nepříznivou situaci, společnost by se měla snažit udržet si své zaměstnance co nejdéle – díky zkušenostem podávají vyšší výkony, není nutné vydávat náklady na jejich školení, aklimatizaci apod. Rovněž umí

lépe řešit problémy, které nastanou a tak se lze vyhnout případným prostojům nebo ztrátám klientů.

Graf č. 2: Motivuje vás výše základní mzdy?



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z výsledků otázky č. 2 vyplývá, že celková spokojenost se základní mzdou je 61 % (23 % respondentů je spokojeno zcela, 38 % je spíše spokojeno). To poukazuje na téměř dvoutřetinovou spokojenost, co je velmi příznivá hodnota.

Na grafu spokojenosti s výší základní mzdy dle jednotlivých zaměstnaneckých skupin je vidět, že zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti méně než 1 rok, jsou spokojeni (zcela nebo spíše) ze 68%. Zaměstnanci, kteří pracují do 3 let u společnosti, jsou více nespokojeni než spokojeni (nespokojeni zcela nebo spíše) z 57%. Zaměstnanci, kteří pracují u společnosti nejdéle tedy 3 a více let jsou spokojeni v 70 % případů. Je to způsobeno ročním navyšováním základního platu. Nejvíce motivovaná základní mzdou je tedy skupina respondentů 3 a více let, nejméně do 3 let. Velký rozdíl mezi dvěma krátce zaměstnanými skupinami může být vysvětlen např. z pohledu zaměstnance pomalým nárůstem mzdy. Zatímco skupina do 1 roku ví, za jakých podmínek do zaměstnání nastupovala a se základní mzdou souhlasila, po prvním roce pravděpodobně očekávala vyšší a rychlejší nárůst základní mzdy. Proto se vyprofilovala

vyšší skupina zaměstnanců nespokojených. Ti buď z tohoto důvodu společnost opustili, nebo si na podmínky zvykli, případně jim mzda byla v dalších letech opětovně navýšená a jsou více spokojeni. Tím lze vysvětlit rozpor mezi jednotlivými zkoumanými skupinami.

Kromě spokojenosti se základní mzdou, je důležitým ukazatelem spokojenosti i výše kvartálních odměn. Tabulka vyjadřuje celkovou procentuální spokojenost s výší kvartálních odměn.

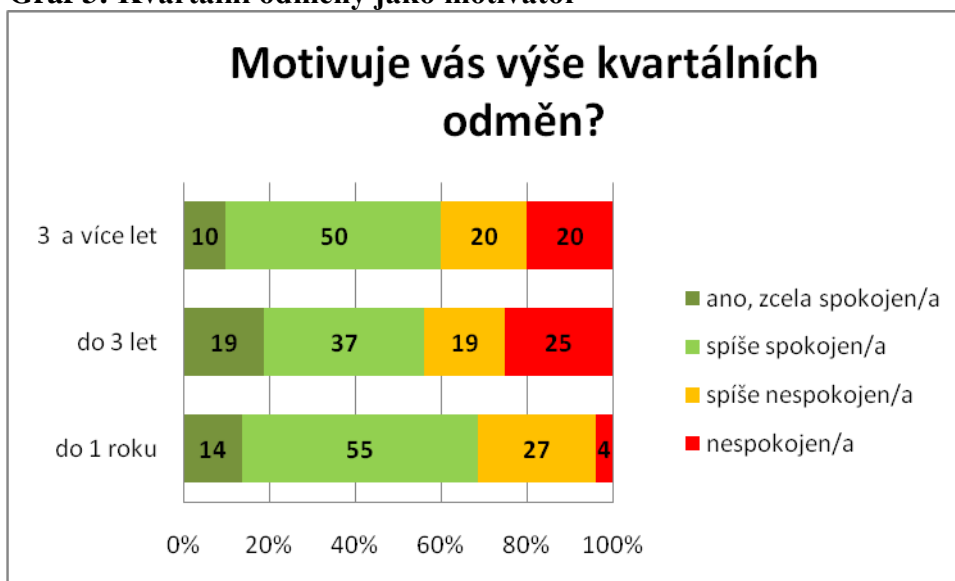
Tabulka 2: Motivuje vás výše kvartálních odměn?

	počet	%
ano zcela spokojen/a	7	15
spíše spokojen/a	23	48
spíše nespokojen/a	11	23
nespokojen/a	7	15
Celkový součet	48	100%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Zde je velmi důležité poznamenat, že spokojenost je výrazně vyšší než nespokojenost. Téměř 63 % dotázaných je s výší odměn zcela nebo spíše spokojeno a odměny považují za adekvátní svému pracovnímu výkonu. Jako neadekvátní považuje odměny 15 % dotázaných. Tady by bylo vhodné zjistit, proč je 15 % zaměstnanců takto nespokojených. Jestli jde o zaměstnance průměrné nebo podprůměrné nebo naopak, jestli nejsou schopni splnit plán z jiných důvodů – nedostatek klientů v regionu, silná konkurence, technické problémy, krátkodobé osobní problémy, delší výpadek zaměstnance, který může způsobit ztrátu zákazníka nebo jeho pocit nezájmu vůči němu apod. Při zájmu vedení společnosti lze některé ze zmíněných důvodů jednoduše vyřešit (např. pomocí s technickým problémem nebo určitou tolerancí při delším výpadku zaměstnance) a výkon zaměstnance se zase zvýší na původní úroveň.

Graf 3: Kvartální odměny jako motivátor

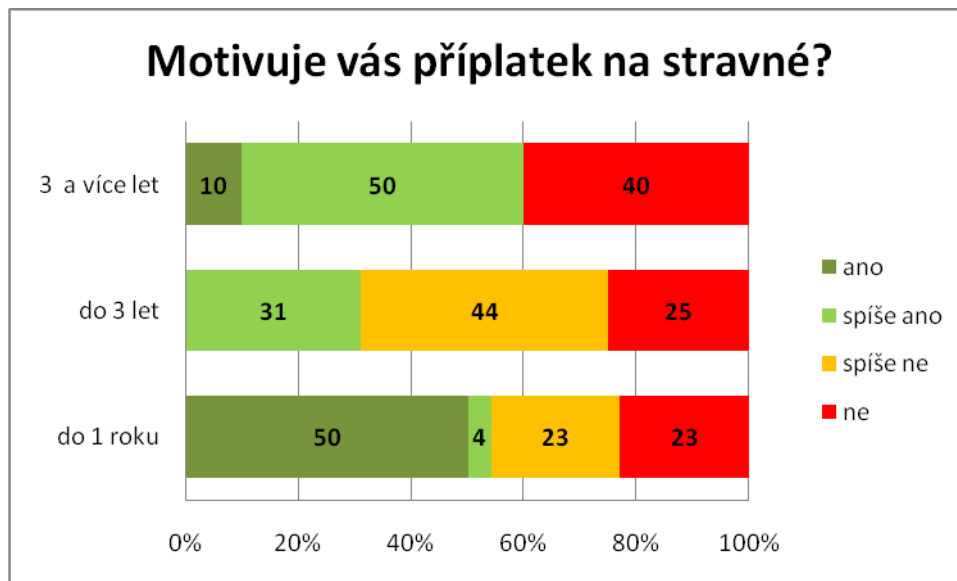


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z tohoto grafu je patrné, že spokojenost s odměnami je přibližně stejná u všech sledovaných skupin dle délky zaměstnání. Odměny jsou ve společnosti nastaveny formou kvartálních bonusů a jsou vyplaceny na základě plnění prodejních plánů od 85 %. V případě, že se obchodnímu zástupci podaří přeplnit obchodní plán nad 130 %, dostává odměnu jako při plnění na 100 % a ještě 50 % odměny navíc. To lze chápat jako velmi silný motivátor, který silně motivuje k podávání vyšších výkonů. V tomto případě lze jen odhadovat, že zaměstnanci, kteří dlouhodobě neplní stanovený plán, vykazují nižší spokojenost s výší kvartálních odměň.

Tady lze opět pozorovat výrazné rozdíly mezi krátce pracujícími zaměstnanci, kde jsou nespokojeni jen 4 % ve srovnání s ostatními skupinami, kde je nespokojenost pětina, případně až čtvrtina. Bylo by potřeba rozsáhlejšího a podrobnějšího výzkumu, aby se zjistilo, proč jsou tyto rozdíly tak výrazné.

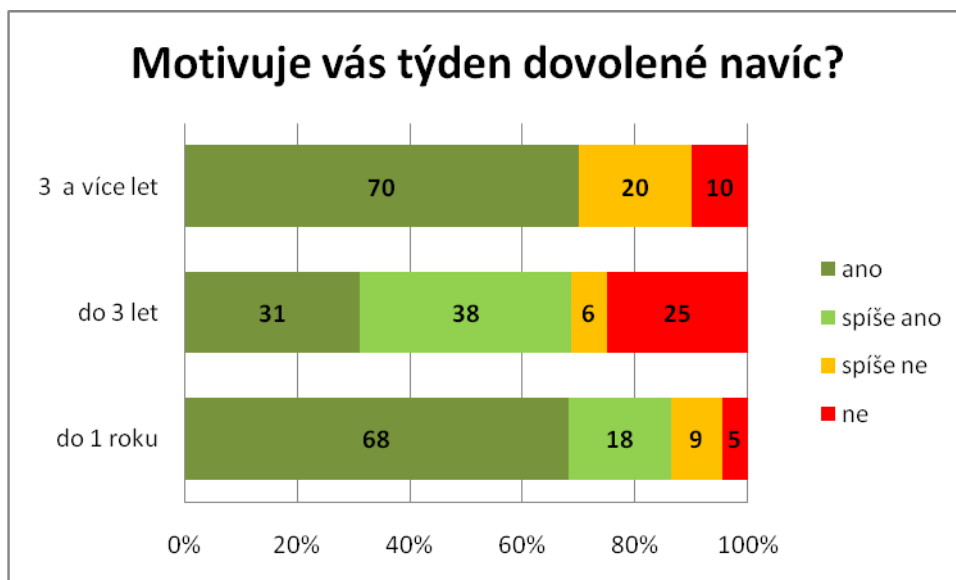
Graf 4: Motivuje vás příplatek na stravné?



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z celkového pohledu motivuje příplatek na stravné méně než polovinu zaměstnanců (celková nebo částečná spokojenost byla zaznamenána u 48 % dotázaných). Nejvíce motivovaná je skupina respondentů do 1 roku, nejméně skupina do 3 let. Je to způsobeno tím, že zaměstnanci nemají možnost se v rámci pracovní doby stravovat kulturně na jednom místě. V mnoha případech neexistuje ani zákonná přestávka na stravu – je to z části dané povahou práce, z části samotnou organizací práce jednotlivých zaměstnanců. V každém případě by ale měl být kladen důraz na dodržování přestávky na oběd. Obvykle jediné stravování zaměstnanců probíhá na benzínových pumpách, v lepších případech u Mc Donald's nebo jiném rychlém občerstvení.

Graf 5: Motivuje vás týden dovolené navíc?



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

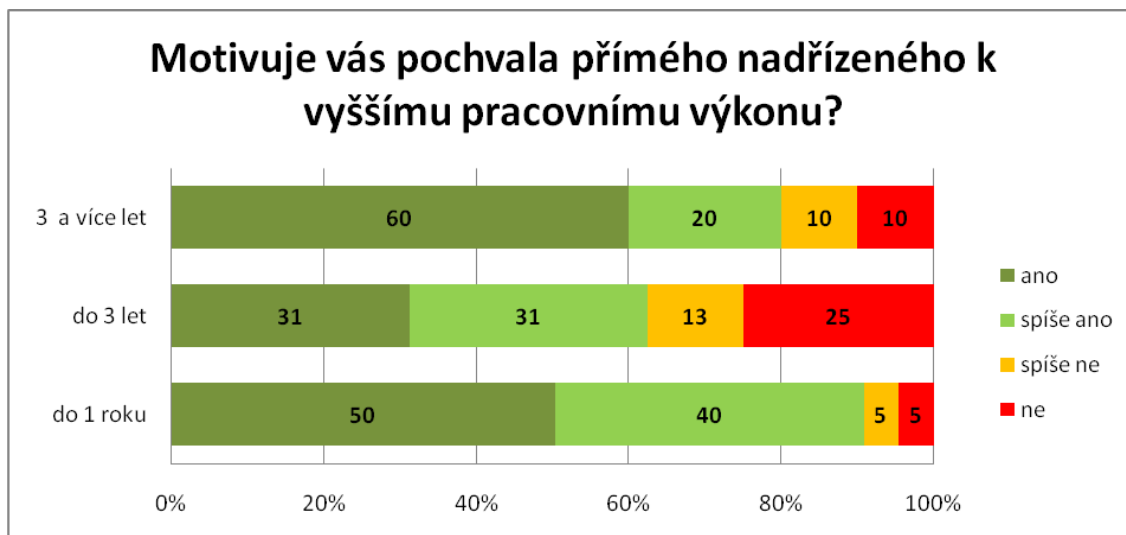
Týden dovolené je motivující pro 56 % respondentů což je větší polovina zaměstnanců, pro 21 % respondentů je spíše motivující, pro 13 % je nemotivující a pro 10% je spíše nemotivující. Týden dovolené navíc je tak velmi silným motivačním faktorem pro většinu obchodních zástupců.

Nejvíce radikálního souhlasu projevila skupina respondentů 3 a více let a to v odpovědi ano ze 70 %, v odpovědi spíše ne z 20 % a v odpovědi ne pouze 10 %. Skupina do 3 let je nejméně motivovaná týdnem dovolené navíc i v této skupině je to ale silný motivační faktor. Respondenti uvedli odpověď ano v 31 % případů, odpověď spíše ano v 38 %, spíše ne 6 % a nemotivující je týden dovolené navíc pro 25 % respondentů. Právě toto vysoké číslo je ve srovnání s dalšími skupinami velmi překvapivé.

Jak bude vidět dále, tento motivační faktor je jedním z mála benefitů, které ještě zaměstnance motivují. Je potřebné se ovšem zamyslet, zda je to dobře, protože z tohoto grafu jednoznačně vyplývá, že dovolenou zaměstnanci potřebují. Záleží jen na tom, zda k odpočinku vzhledem k náročnosti zaměstnání nebo k tomu, aby vůbec do práce nemuseli. U zaměstnanců, kteří dovolenou navíc nepovažují za benefit je pravděpodobné, že mají tak náročné zaměstnání, že i v průběhu dovolené, řeší některé pracovní záležitosti. V tom případě, i když „papírově“ dovolenou čerpají, nejde o

klasické vnímání volna a tudíž ani v očích respondentů nejde o nějaký speciální benefit. Vzhledem k počtu negativních odpovědí půjde ale spíš o výjimečné případy.

Graf 6: Motivuje vás pochvala přímého nadřízeného k vyššímu pracovnímu výkonu?



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Při celkovém hodnocení se prokázalo, že pochvala nadřízeného je v pozitivním slova smyslu motivační pro 38 respondentů tzn. 79 % (zcela nebo spíše spokojeno), v negativním slova smyslu se jedná o 21 % respondentů.

Jak je patrné z grafu, nejvíce je motivovaná skupina respondentů do 1 roku, nejméně do 3 let u společnosti. Motivace formou pochvaly je u respondentů 3 a více let z 60 % v odpovědi ano, z 20 % v odpovědi spíše ano, odpověď spíše ne a ne jsou na stejné úrovni, tedy po 10 %. U respondentů, kteří jsou ve společnosti Fresenius Kabi zaměstnání do 1 roku je pochvala motivující z 50 % u odpovědi ano, ze 40 % v odpovědi spíše ano. I v této skupině jsou obě negativní odpovědi zastoupeny stejnoměrně a to po 5 %. U této skupiny zaměstnanců lze pochvalu vjímat jako nejsilnější benefit ze všech hodnocených. Je velmi pozitivní, že jde o benefit nefinanční.

Vysvětlení může být takové, že pochvala je důležitým motivačním faktorem ve vztahu podřízený a nadřízený. Zaměstnanci potřebují vědět, že je o ně zájem, že jsou důležitou součástí pracovního kolektivu. Dobře zacílená pochvala zvyšuje sebevědomí, posiluje sebedůvěru a nabádá k vyššímu pracovnímu výkonu. Nejdůležitějším důkazem

toho, jak je pochvala pro zaměstnance důležitá je zvýšení pracovní spokojenosti a pracovních výkonů.

Tabulka 3: Spokojenost s přátelskou atmosférou v společnosti

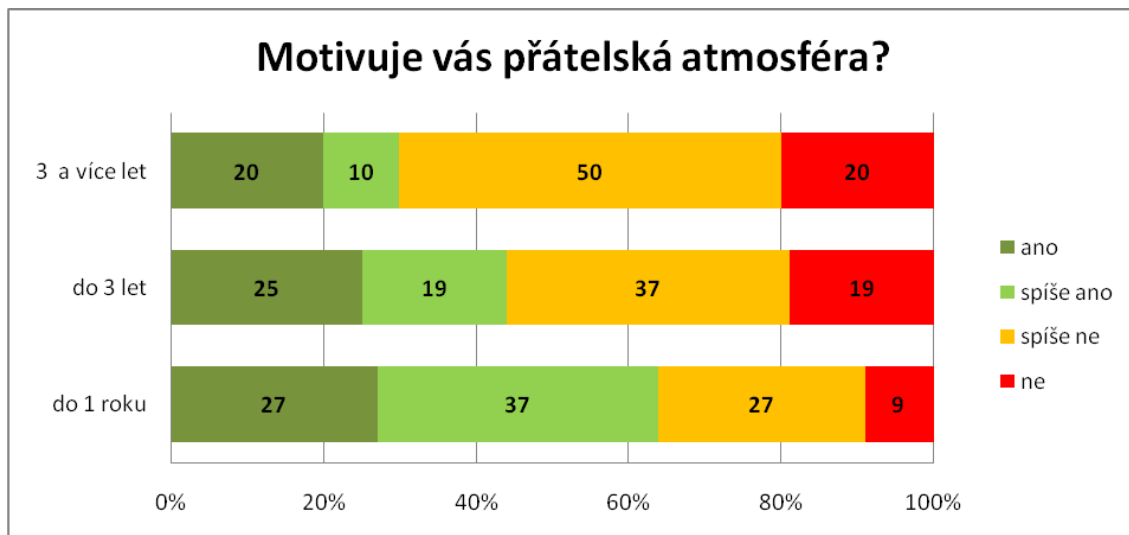
	počet	%
ano	12	25
spíše ano	12	25
spíše ne	17	35
ne	7	15
Celkový součet	48	100%

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Dalším zkoumaným motivátorem byla firemní kultura nebo přátelská atmosféra v společnosti. Pro lepší přehlednost je i zde tabulka s procentuálním vyjádřením, kde při celkovém hodnocení lze vidět, že odpovědi jsou poměrně rovnoměrně rozloženy mezi všemi čtyřmi možnostmi. Je proto potřeba uvést, že z pohledu zaměstnanců nejde o benefit, spíše je firemní kultura hodnocená velmi rozporuplně. Přesně polovina zaměstnanců, hodnotí atmosféru ve společnosti jako nepřátelskou (zcela nebo spíše). Tento fakt je velmi zarážející a zčásti poukazuje nejen na vztahy mezi kolegy v pracovním týmu, ale i postoj vedení k jednotlivým zaměstnancům.

Je prokázáno, že zaměstnanci, kteří se ve svém zaměstnání necítí dobře, podávají nižší výkony, než zaměstnanci spokojeni. Tady by bylo vhodné zjistit konkrétní důvody nespokojenosti a snažit se je napravit. Přátelská (nepřátelská) atmosféra může být totiž i důvodem k změně zaměstnání, což je problém především u dlouho pracujících zaměstnanců s velkými zkušenostmi v oboru.

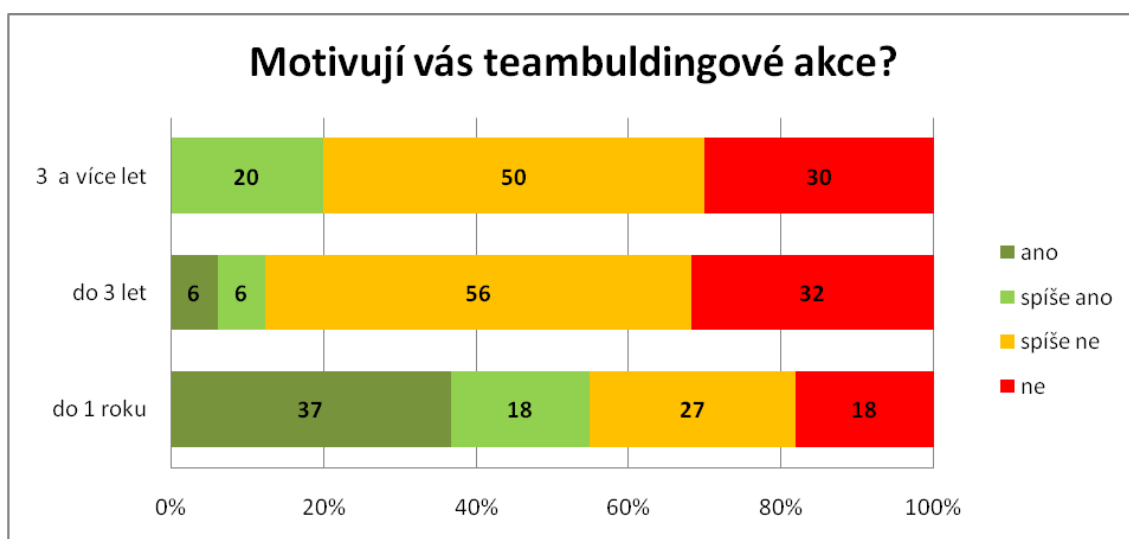
Graf 7: Motivuje vás přátelská atmosféra v společnosti?



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Přátelskou atmosféru vnímají především zaměstnanci, kteří ve firmě pracují jen krátce, tzn. do 1 roku. Čím je zaměstnanec ve společnosti déle, tím se snižuje hodnocení přátelské atmosféry ve společnosti. U nejdéle pracujících respondentů je spokojenost s přátelskou atmosférou (spokojenost nebo částečná spokojenost) jen u necelé třetiny dotázaných, což lze považovat za kritické a velmi negativní hodnocení.

Graf 8: Motivují vás teambuildingové akce?



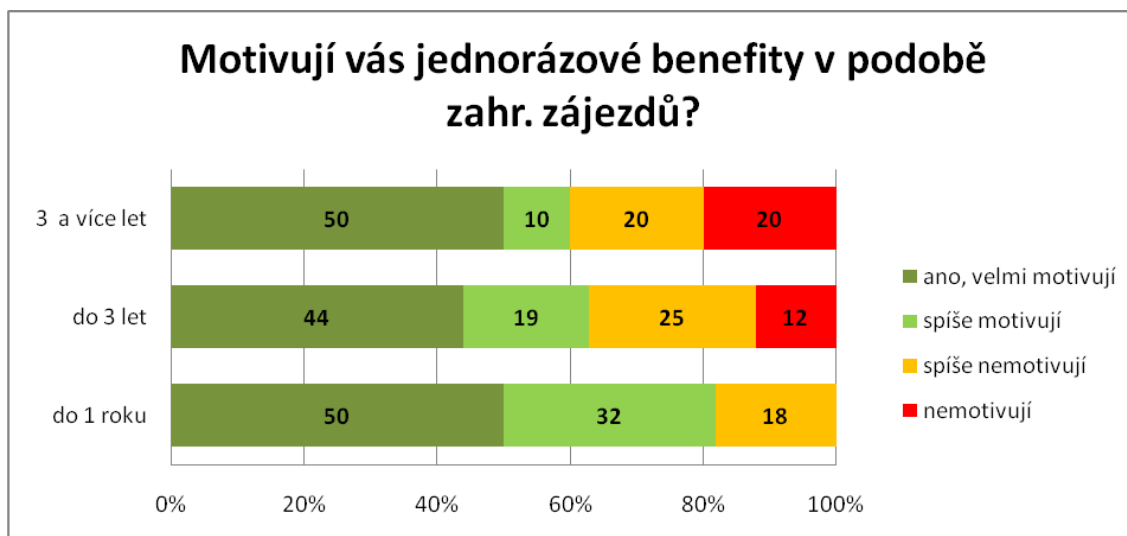
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Celkové hodnocení v tomto grafu je takové, že nejvíce respondentů uvedlo, že s těmito akcemi spíše není spokojeno (42 % dotázaných). Kladné hodnocení dosahuje přibližně stejnou úroveň, 19 % uvedlo, že je teambuildingové akce motivují, dalších 15 % dotázaných tyto akce spíše motivují. Zde lze zaznamenat určitý rozpor ve výsledcích průzkumu. Na jednu stranu se projevuje vysoká nespokojenost s přátelskou atmosférou, na straně druhé nejsou pozitivně přijímané akce, které by k zlepšení této atmosféry měly vést.

Nejvíce je spokojena skupina do 1 roku, nejméně do 3 let. U 55 % respondentů do 1 roku jsou odpovědi pozitivního charakteru. Negativní odpověď byla u této skupiny zaznamenána ve 45 %. Bylo dokázáno, že teambuildingové akce stmelují pracovní kolektiv, zlepšují pracovní výkon a podporují zdravou soupeřivost. Musíme ovšem vzít v úvahu, že práce obchodního zástupce bývá především v terénu a následně z domu, čímž nejde o typický pracovní kolektiv. Jednou z možností je i fakt, že respondenti jsou natolik demotivováni, že nemají potřebu stmelovat pracovní kolektiv, zdravě soupeřit a vůbec trávit čas se svými spolupracovníky. Většina teambuildingových akcí je v této společnosti zaměřena velmi adrenalinově (zorbing, lezení na horolezecké stěně, prolézání podzemních prostor apod.). I to je možná důvod, proč většina respondentů pohlíží na tyto akce negativně. Ne každý člověk je zaměřen na adrenalinové sporty a tak tato varianta stmelování pracovního kolektivu může být vnímána negativně. V další fázi mají respondenti každodenního adrenalinu v terénu a za volantem svého automobilu tolik, že by spíše stálo za zvážení, zda by k odreagování a příjemné atmosféře spíše nepomohly aktivity typu masáž, kosmetika, wellness centrum apod. Bohužel toto, aby bylo možné zjistit, je potřeba se svými zaměstnanci komunikovat v čemž má společnost Fresenius Kabi jednoznačné mezery. Teambuildingové akce mají pomoci utvářet přátelskou atmosféru a ne působit opačně.

Teambuildingové akce jsou často velmi finančně náročné a pokud jde o takto negativně vnímaný prvek je nutností zjistit jak je zlepšit, aby nešlo o zbytečně vynaložené finanční prostředky.

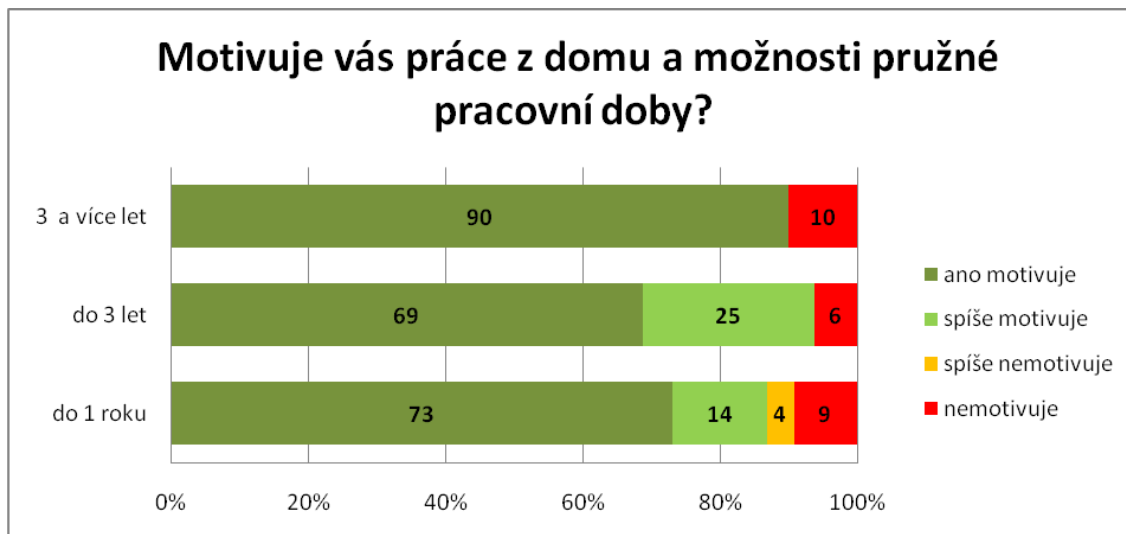
Graf 9: Motivují vás jednorázové benefity v podobě zahraničních zájezdů?



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Mnoho farmaceutických společností vsadilo na možnost zahraničních celofiremních zájezdů, jako na benefit, který zaměstnance motivuje k vyšším pracovním výkonům. Tento benefit velmi motivuje celkově 48 % respondentů, spíše motivuje 23 % respondentů, spíše nemotivuje 21 % respondentů a 8 % respondentů nemotivuje vůbec. Nedostatečná motivace u některých respondentů je způsobená tím, že ve společnosti Fresenius Kabi jsou nastaveny firemní směrnici další podmínky, které je nutné dodržet. Jednou z podmínek účasti na těchto zájezdech je splnění ročního celofiremního obchodního plánu na 110%. Toto se projevuje i při rozdělení dle jednotlivých zaměstnaneckých skupin, kde skupina obchodních zástupců pracujících ve firmě do jednoho roku považuje tento benefit za mnohem více motivační než zbylé dvě skupiny. Skupiny starších zaměstnanců ho vnímají přibližně pozitivně. Tady je ale potřeba dodat, že zájezdy jako motivátor pro zlepšení pracovního výkonu jsou vnímány pozitivně více než polovinou zaměstnanců.

Graf 10: Motivuje vás možnost práce z domu a pružné pracovní doby?

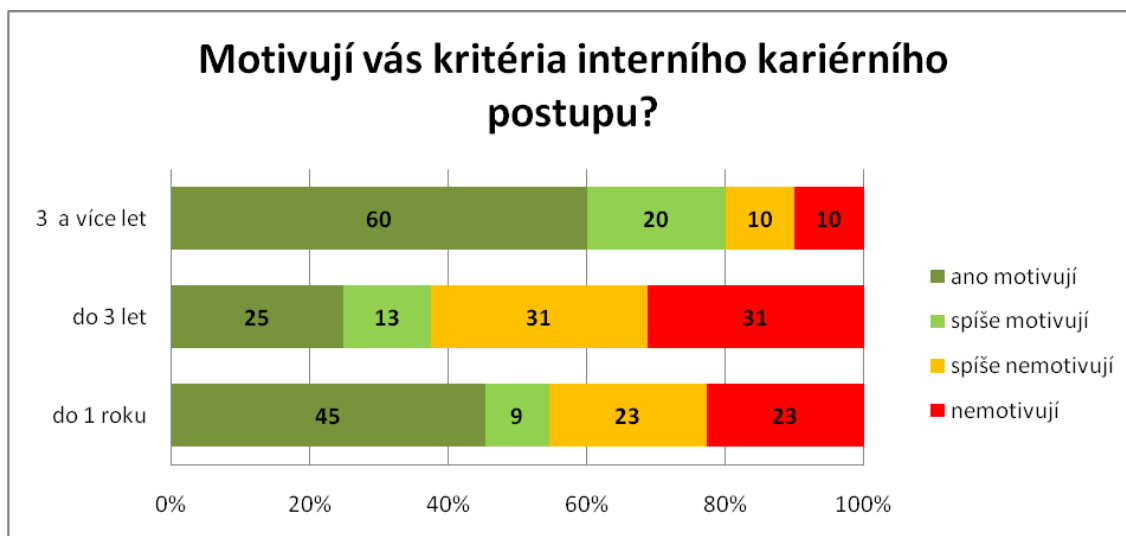


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Pružná pracovní doba a administrativní práce z domu je nejsilnějším motivátorem a benefitem u 90 % všech respondentů. 75 % všech dotázaných to hodnotilo jako velmi motivující faktor, dalších 15 % jako faktor spíše motivující.

Jak lze vidět v příloženém grafu, pouze pro 10 % respondentů ve skupině 3 a více let není možnost práce z domu a pružná pracovní doba motivační. Nejvíce je motivována skupina respondentů do 3 let v pozitivní odpovědi z 94 %, nejméně do 1 roku. U obchodních zástupců je to způsobeno převážně velkou mírou zodpovědnosti za vykonanou práci a tím splnění obchodních cílů. Mnoho společností ovšem přistoupilo k velké míře kontroly svých zaměstnanců monitorováním systémy GPS, sledovacích systémů v počítači i prostřednictvím mobilního telefonu. Tímto práce obchodního zástupce ve farmaceutické společnosti trochu ztrácí na atraktivitě.

Graf 11: Motivují vás kritéria interního kariérního postupu?

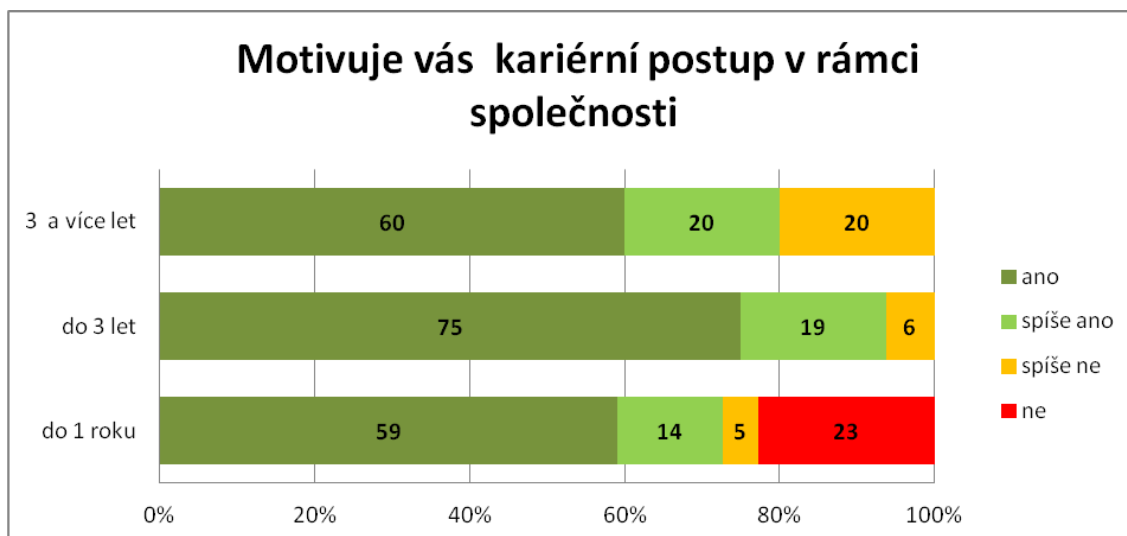


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Tato otázka je překvapením. Jen něco více než polovina všech zaměstnanců (konkrétně 42 % s odpovědí ano, motivuje a 10 % s odpovědí spíše motivuje) považuje kritéria kariérního postupu ve společnosti Fresenius Kabi za motivační.

Při bližším hodnocení lze sledovat výrazné rozdíly mezi jednotlivými skupinami obchodních zástupců. Nejvíce je motivována skupina respondentů 3 a více let, nejméně skupina do 3 let. Mohlo by to být způsobeno nepřiměřeným nárůstem objemu práce ve srovnání se zvýšením platu. Z dalšího pohledu je to spíš způsobeno nespravedlivě nastaveným systémem kariérního postupu ve společnosti. Na vyšší pozice se nedostávají zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti delší dobu, ale opakovaně se na vyšší post dostali zaměstnanci, kteří dokáží vylézt maximum ze vztahu s nejvyšším vedením společnosti na úkor znalostí, schopností, dovedností i zájmu o práci.

Graf 12: Motivuje vás kariérní postup v rámci společnosti?

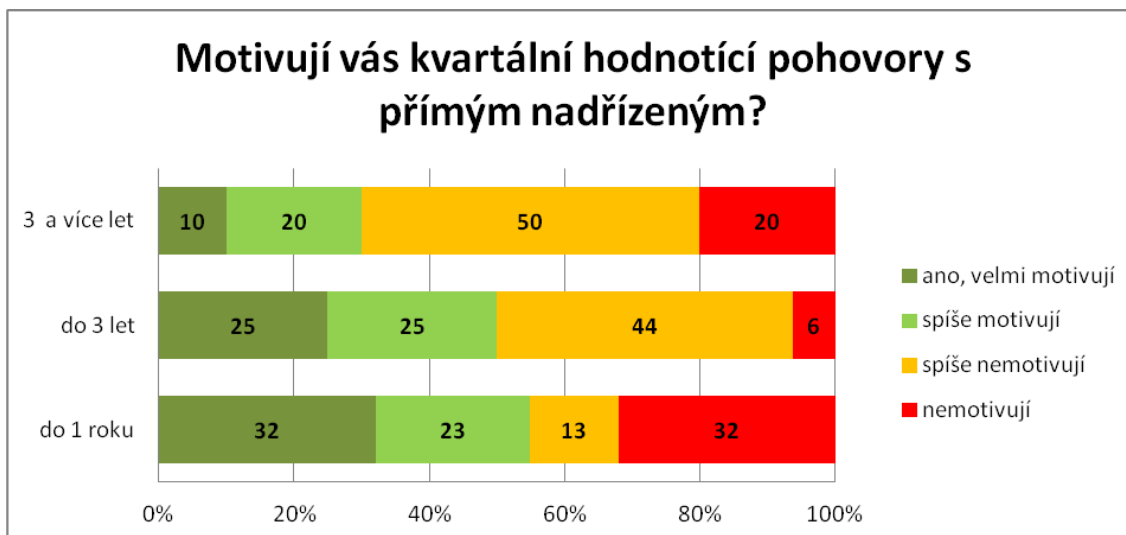


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Tento graf znázorňuje, že kariérní postup v rámci společnosti je motivující u respondentů pracujících do jednoho roku z 59 %, spíše motivující ze 14 %. U kategorie do 3 let je motivující kariérní postup pro 75 %, spíše motivující pro 19 % respondentů. Je zjevné, že pro tuto kategorii je kariérní postup motivující pro 94 % respondentů. Negativní odpověď spíše nemotivující je zastoupena jen v 6 % a jednoznačná odpověď ne se v této kategorii nevyskytuje vůbec. V kategorii respondentů zaměstnaných ve společnosti Fresenius Kabi 3 a více je let jsou pozitivní odpovědi ano a spíše ano zastoupeny v celých 80 %, negativní odpověď spíše ne je zastoupena 20 %. Zcela jednoznačně se v této kategorii respondentů nevyskytuje rovněž jako u předchozí kategorie vůbec. Je tedy patrné, že kariérní postup v rámci společnosti je velmi motivující faktor. Tento graf je pouze doplněním grafu předchozího, kde jsou výsledky motivace kritérií interního kariérního postupu. Jak již bylo naznačeno, kritéria postupu na vyšší pozici jsou velmi nejasná a nespravedlivě nastavená. V mnoha ohledech to není o schopnostech, znalostech, dobré pracovní morálce, plnění obchodních plánů, ale více méně slušně řečeno o udržování dobrých vztahů s nejvyšším vedením společnosti. Pozice se zde tvoří a rozdávají na základě oblíbenosti a neoblíbenosti. Ač jsou odpovědi respondentů z grafu patrné jako velmi pozitivní, skutečnost kariérního postupu v rámci společnosti je vnímána jako negativní. Mnohdy jsou na vyšší pozice přijímáni lidé z venku, z důvodu osvěžení kolektivum, kteří neznají problematiku společnosti. Tímto

není dána příležitost zaměstnanci, který ve společnosti pracuje již delší dobu, dlouhodobě generuje obrat společnosti a zná problematiku i klima v terénu. Toto může být příčinou fluktuace zaměstnanců.

Graf 13: Motivují vás kvartální hodnotící pohovory s přímým nadřízeným?



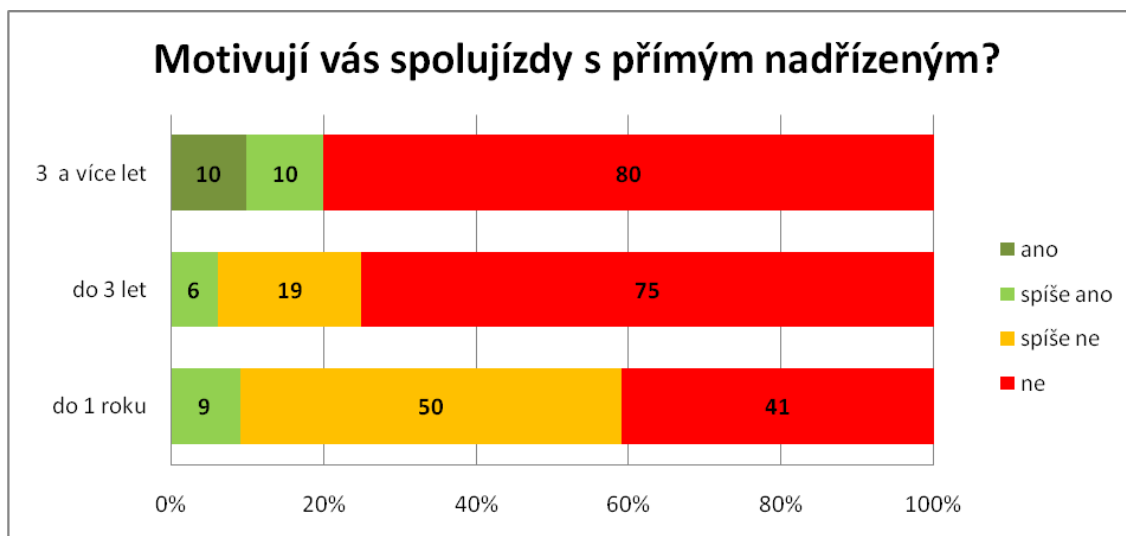
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Kvartální hodnotící pohovory vnímá jako motivující faktor 48 % všech dotázaných. Odpovědi velmi motivují a spíše motivují, jsou v tomto případě téměř rovnoměrně zastoupeny.

Při hodnocení dle třídících kritérií lze vidět, že čím déle respondent ve společnosti pracuje, tím méně hodnotí tento faktor jako motivátor. Zatímco jsou pohovory více či méně motivující faktor pro 55 % obchodních zástupců pracujících ve společnosti do 1 roku, u služebně nejstarší skupiny je to už jen 30 %.

Tato skupina už pravděpodobně nevidí přínos v hodnotících pohovorech, je možné, že vedení na těchto pohovorech nevyzdvihuje přínos zaměstnance pro firmu, ale je spíš neutrálně nebo negativně zaměřeno.

Graf 14: Motivují vás spolujízdy s přímým nadřízeným?

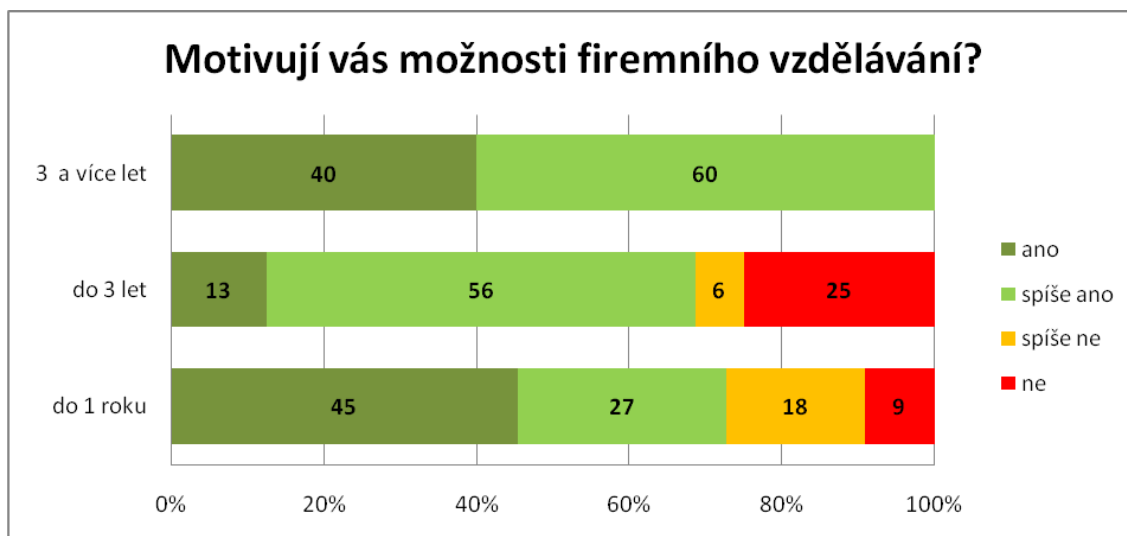


Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z tohoto grafu jednoznačně vyplývá, že pro 89 % respondentů nejsou spolujízdy s přímým nadřízeným motivační. 60% z nich to uvedlo jako nemotivující faktor, 29 % jako spíše nemotivující.

Nejvíce je motivována skupina 3 a více let, nejméně skupina do 3 let. Je to způsobeno faktem, že práce obchodního zástupce ve farmacii je v mnoha ohledech založena na vybudovaném vztahu s lékaři, sestřičkami a lékárníky. V případě, že za klientem přichází obchodní zástupce s přímým nadřízeným je atmosféra napjatá a mnohdy je uskutečněná schůzka naprosto k ničemu. Mnoho obchodních zástupců bere spolujízdu, jako jakousi kontrolu ze strany společnosti i poukazování na neschopnost v terénu. To je důvod velmi negativního hodnocení.

Graf 15: Motivuje vás možnost firemního vzdělávání?



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Více jak tři čtvrtiny obchodních zástupců celkem uvedlo tento faktor jako velmi nebo spíše motivující. Berou firemní vzdělávání jako něco co jim pomůže ve zvýšení osobních znalostí, ale rovněž ve zkušenostech v oboru a v konečném důsledku v lepším plnění pracovních plánů a lepší komunikaci s cílovým zákazníkem. Trendem dnešních organizací je mít vzdělaného zaměstnance, který splňuje podmínky své pracovní pozice. Aby se zaměstnanec dále rozvíjel a přinášel organizaci větší zisk, je důležité dbát na firemní vzdělávání ve firmě i mimo ni. Je potřeba komunikovat se zaměstnanci co by ke své práci potřebovali po stránce vzdělání, zdokonalení se a organizovat vzdělávací akce, které jsou finančně velmi nákladné se zacílením na konkrétní problematiku dané oblasti.

V tomto grafu je jednoznačně dáno, že nejvíce motivovaná firemním vzděláním je skupina 3 a více let, nejméně skupina do 3 let.

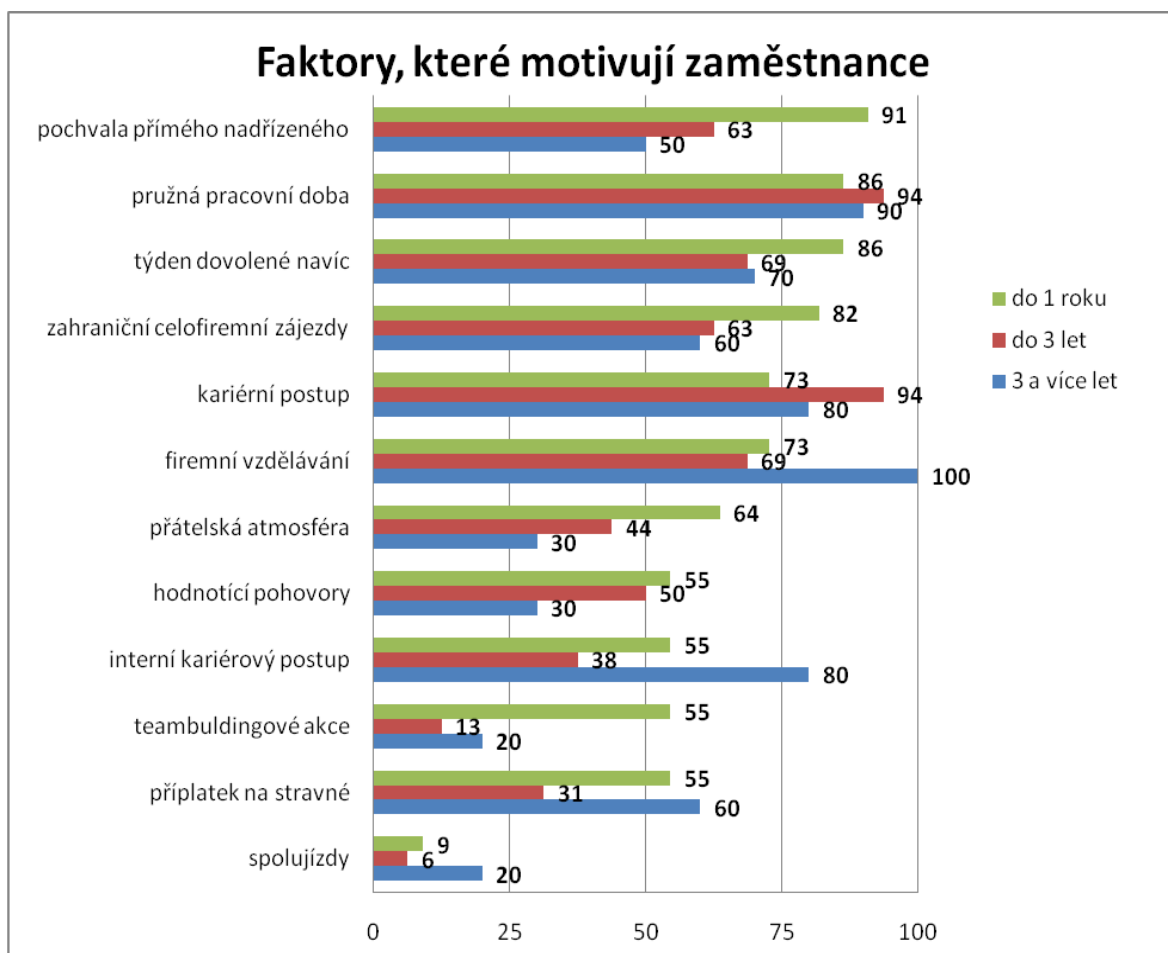
5.7 Vyhodnocení hypotéz

Hlavní hypotéza

Obchodní zástupci pracující ve společnosti Fresenius Kabi do 1 roku jsou motivovanější než obchodní zástupci pracující ve společnosti od 1- 3 a 3 a více let.

V grafu níže lze vidět vyhodnocení jednotlivých motivačních faktorů. Faktory jsou vyhodnoceny dle procent respondentů, kteří uvedli, že je daný faktor zcela nebo spíše motivuje. Protože dle hypotézy jsou obchodní zástupci, kteří ve společnosti pracují nejkratší dobu nejvíce motivovaní, je graf seřazen dle jejich pozitivních hodnocení jednotlivých motivátorů.

Graf 16: Faktory, které motivují zaměstnance



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Na základě výsledku průzkumu je tato hypotéza verifikována. Obchodní zástupci, kteří pracují v společnosti do 1 roku, mají nejlepší hodnocení v sedmi zkoumaných faktorech. Konkrétně jde o pochvalu přímého nadřízeného, týden dovolené navíc, zahraniční celofiremní zájezdy, přátelská atmosféra v společnosti, hodnotící pohovory s přímým nadřízeným a teambuldingové akce. Rovněž kvartální odměny vnímají nejpozitivněji.

Protikladem je skupina obchodních zástupců, kteří jsou ve společnosti do 3 let. Ti jsou naopak nejméně motivovanou skupinou. Nejlepší hodnocení získali jenom ve dvou motivačních faktorech a to kariérní postup a pružná pracovní doba a možnosti práce z domu.

Poslední skupina zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti nejdéle – minimálně 3 roky má nejlepší hodnocení v pěti faktorech. Jde o spolujízdy s přímým nadřízeným, příplatek na stravné, interní kariérový postup a firemní vzdělávání. Nejvíce jsou rovněž spokojeni s výší základní mzdy.

Hypotéza 1: *Obchodní zástupci pracující ve společnosti Fresenius Kabi do 1 roku jsou finančně motivovanější než obchodní zástupci pracující ve společnosti od 1 do 3 a 3 a více let.*

Tato hypotéza **není verifikována**. Finanční motivaci v tomto případě chápeme, jako hodnocení následujících motivátorů: výše základní mzdy, výše kvartálních odměn, příplatek na stravné a týden dovolené navíc. V tabulce níže lze najít % respondentů, kteří uvedli, že je zmíněné faktory zcela nebo spíše motivují.

Tabulka 4: % vyjádření odpovědí zcela nebo spíše motivují

	3 a více let	do 3 let	do 1 roku
příplatek na stravné	60	31	55
týden dovolené navíc	70	69	86
základní mzda	70	44	68
kvartální odměny	60	56	68

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Žlutou barvou je označené nejlepší hodnocení u daných skupin. Finanční motivace je v tomto případě stejná pro skupinu do 1 roku a pro skupinu 3 a více let. Obě

skupiny mají stejný počet preferovaných atributů. Skupinu do jednoho roku motivuje především týden dovolené navíc a kvartální odměny, skupinu nad tři let naopak příplatek na stravné a základní mzda.

Hypotéza 2: *Obchodní zástupci pracující ve společnosti Fresenius Kabi do 1 roku jsou motivovanější nefinančními bonusy více, než obchodní zástupci pracující ve společnosti od 1 do 3 a 3 a více let.*

Mezi nefinanční bonusy jsou zahrnuty tyto hodnocené faktory: přátelská atmosféra, pochvala přímého nadřízeného, teambuildingové akce, jednorázové benefity v podobě zahraničních zájezdů a práce z domu a možnosti pružné pracovní doby.

V tabulce níže jsou opět uvedeny procenta respondentů dle jejich odpovědi, že jich zkoumaný faktor zcela nebo spíše motivuje. Žlutě je opět zvýrazněná skupina s nejvyšším hodnocením.

Tabulka 5: % vyjádření odpovědi zcela nebo spíše motivují

	3 a více let	do 3 let	do 1 roku
teambuildingové akce	20	13	55
přátelská atmosféra	30	44	64
zahraniční celofiremní zájezdy	60	63	82
pružná pracovní doba	90	94	86
pochvala přímého nadřízeného	50	63	91

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Jak je patrné z tabulky, ve čtyřech z pěti hodnocených faktorů je skupina do jednoho roku nejvíce motivovaná. Výjimku tvoří pružná pracovní doba a možnost práce z domu, která je nejsilnějším motivátorem u skupiny zaměstnanců do 3 let.

Hypotéza je verifikována.

Hypotéza 3: *Obchodní zástupci pracující ve společnosti Fresenius Kabi do 1 roku jsou spokojenější s firemní kulturou než obchodní zástupci pracující ve společnosti od 1 do 3 a 3 a více let.*

U této hypotézy byly zvoleny jako faktory hodnocení motivace kritéria interního kariérního postupu, kariérní postup v rámci společnosti, spolujízdy s přímým

nadřazeným a možnosti firemního vzdělávání. Způsob vyhodnocení je stejný jako u předchozích dvou hypotéz.

Tabulka 6: % vyjádření odpovědí zcela nebo spíše motivují

	3 a více let	do 3 let	do 1 roku
spolujízdy	20	6	9
interní kariérový postup	80	38	55
firemní vzdělávání	100	69	73
kariérní postup	80	94	73

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Tato hypotézu **není verifikována**. Obchodní zástupci do jednoho roku nejsou faktory firemní kultury nejvíce motivováni tak, jak skupina zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují 3 a více let. U těchto zaměstnanců je převažující spokojenost v třech ze čtyřech zkoumaných faktorů.

Firemní kultura je dokonce jediná ze skupin, kde obchodní zástupci do jednoho roku nevykazují ani jedno nejpozitivnější hodnocení.

5.8 Optimalizace motivačního systému ve společnosti Fresenius Kabi

Doporučení k optimalizaci motivačního systému ve společnosti Fresenius Kabi. Obchodní zástupci pracující ve společnosti Fresenius Kabi do jednoho roku jsou motivovanější než obchodní zástupci pracující ve společnosti od jednoho roku do 3 a více let vycházejí ze systému SWOT analýzy provedené na základě dotazníkového šetření.

Tabulka 7: SWOT analýza motivačního systému

Silné stránky	Slabé stránky
➤ Nastavení bonusového systému při plnění prodejních plánů	➤ Nejasné podmínky kariérního postupu
➤ Týden dovolené navíc	➤ Nejasné podmínky účasti na zahraničních kongresech
➤ Možnost pružné pracovní doby a práce z domu	➤ Nejasné podmínky získání lepší výbavy firemního vozu
	➤ Nespokojenost s firemní kulturou
	➤ Hodnocení vždy „shora“
Příležitosti	Hrozby
➤ Ujasnění podmínek kariérního postupu	➤ Pokles motivace obchodních zástupců
➤ Uplatnit kariérový systém	➤ Fluktuace zaměstnanců
➤ Rozvíjet vzdělání obchodních zástupců	➤ Pokles konkurenceschopnosti společnosti
➤ Zvýšit konkurenceschopnost společnosti	➤ Pokles zisku společnosti
➤ Stabilizace firemní kultury	➤ Destabilizace firemní kultury a loajality zaměstnanců

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Silné stránky motivačního systému ve společnosti Fresenius Kabi jednoznačně ukazují, že systém odměn za plnění obchodních plánů je nastaven především na motivaci penězi. Kvartální bonusy jsou nastaveny vyhovujícím způsobem. Rovněž týden dovolené navíc je považován za silnou stránku motivačního systému, stejně tak

jako možnost pružné pracovní doby a možnost pracovat z domu. Slabými stránkami motivačního systému jsou nejasné podmínky kariérního postupu, nejasné podmínky účasti na zahraničních kongresech, nejasné podmínky získání lepšího vybavení firemního vozu, nespokojenost s firemní kulturou a hodnocení vždy „shora“. V tomto případě to je z velké části právě na vedení společnosti, který má možnost jednotlivé ukazatele upravit. Je potřeba ujasnit a stanovit svým zaměstnancům jednoznačné a průhledné podmínky proto, aby se v hierarchii společnosti posunuli na vyšší post či měli možnost dosáhnout lepší výbavy firemního vozu. V oblasti firemní kultury je potřeba hovořit se zaměstnanci otevřeně, budovat přátelský kolektiv, který se na sebe může spolehnout. Pokud se společnost o své zaměstnance bude opravdu zajímat, zajistí zaměstnancům hodnocení nejen vždy „shora“, ale bude ji zajímat i přímé hodnocení zaměstnance a jeho přímého nadřízeného. Otázkou ovšem zůstává, zda toto hodnocení bude vždy objektivní a pokud ano, zda v budoucnu nebude mít pro zaměstnance následky. V příležitostech je vidět potřeba ujasnění podmínek kariérního postupu, uplatňování kariérního systému, rozvíjení vzdělání obchodních zástupců a na základě toho zvýšit konkurenceschopnost společnosti. V příležitostech by měl být kladen důraz i na stabilizaci firemní kultury. Důležité je zaměřit se na hrozby společnosti, protože s těmi vše začíná i padá. Pokud poklesne motivace zaměstnanců nebo bude společnost brána jako fluktuální, nevrhá to dobré jméno v rámci obchodních vztahů. Z toho vyplývá pokles konkurenceschopnosti a zisku společnosti. Rovněž je potřeba vnímat další negativní aspekt pramenící z hrozeb SWOT analýzy a tím je destabilizace firemní kultury a loajality zaměstnanců.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo optimalizovat motivační systém obchodních zástupců ve farmaceutické společnosti Fresenius Kabi. Na základě poznatků z odborné literatury bylo popsáno řízení lidských zdrojů, strategické řízení lidských zdrojů a faktory vedoucí k motivaci zaměstnanců. Poté byl stanoven výzkum, který měl zjistit současný stav míry motivace zaměstnanců ve společnosti Fresenius Kabi.

Na základě SWOT analýzy byly určeny silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby v motivačním systému, který je ve společnosti Fresenius Kabi nastaven. Jednoznačně vyplynulo, že zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní 3 a více let jsou demotivovaní. Rovněž bylo zjištěno, že u více jak poloviny zaměstnanců netrvá pracovní poměr víc než rok. To hovoří o vysoké míře fluktuace a nespokojenosti. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve většině oblastí motivačního systému panuje nespokojenost. Je to způsobeno tím, že nejsou v mnoha odhledech jasně stanoveny podmínky za jakých je možno určitých benefitů v oblasti motivace dosáhnout.

Herzbergova dvoufaktorová teorie jasně poukázala na nedostatečnosti v oblasti např. firemního vzdělávání a kariérního postupu. Firemní vzdělávání není ve společnosti Fresenius Kabi dostatečně podporováno což rovněž vede k fluktuaci zaměstnanců, což dokazuje fakt, že v první polovině roku 2013 odešlo z pracovního poměru 5 zaměstnanců a celofiremní plnění obchodních plánů se pohybuje na 75%. Tato skutečnost je velmi alarmující neboť v případě, že se procentuální plnění nezvýší, hrozí ve společnosti další vlna propouštění, které může být iniciováno vedením společnosti nebo i zaměstnanci z důvodu nedosáhnutí na kvartální bonusy.

Je známo, že není jednoznačně daná hranice motivace. Někoho motivují peníze, jiného zase možnost vzdělávání či týden dovolené navíc. V tomto ohledu je potřeba, aby vedoucí pracovníci byli velmi dobrými psychology a rozpoznali osobnostní profil každého zaměstnance. V tomto duchu je velmi důležitá pravidelná komunikace nadřizený - podřízený, protože mezi motivací a demotivací je velmi tenká hranice, která když není vedoucím pracovníkem rozpoznána, může mít nedozírné následky nejen pro zaměstnavatele, ale i zaměstnance. Motivace hraje roli již při vstupu zaměstnance do organizace. Je potřeba mít důvod začít pracovat a vyvíjet aktivity dané organizace.

Pokud je zaměstnanec nesprávně motivován může to zanechat negativní stopu na dalším působení v rámci působení v organizaci. Jen dobře motivovaný pracovník má pro organizaci obrovskou cenu.

Cílem této diplomové práce bylo na základě dotazníkového šetření optimalizovat motivační systému obchodních zástupců ve společnosti Fresenius Kabi a najít provázanost mezi řízením lidských zdrojů, strategickým řízením lidských zdrojů a motivací. Všechny tyto činnosti jsou součástí personální práce, která je základem každé stabilní, rozvíjející se a úspěšné organizace.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského. ISBN 978-80-7452-020-4.
3. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. s. 16. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. s. 733. ISBN 978-80-7261-169-0.
5. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. s. 216. ISBN 80-85839-45-8.
6. BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. s. 25 - 27. ISBN 80-7169-083-X.
7. FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-64-8.
8. HALBERŠTÁT, L. *Organizační chování*. Praha: VYSOKÁ ŠKOLA J. A. KOMENSKÉHO. s. 121. ISBN 80-86723-11-9.
9. HAVLÍKOVÁ, H. *Psychologie všedního dne*. Ostrava: Vysoká škola báňská, 1998. ISBN 80-7078-172-6.
10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
11. NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia, 2002. s. 101. ISBN 80-200-0625-7.
12. PALÁN, Z. *Lidské zdroje. výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 8020009507.
13. PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.
14. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha: Grada, 2010. s. 14. ISBN 978-80-247-3447-7.

15. PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.
16. TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování: Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2.
17. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-24704-05-6.

Ostatní zdroje

18. Vnitřní materiály společnosti Fresenius Kabi

Seznam použitých zahraničních zdrojů

19. KALNICKÝ, J. *Progresívna andragogika - androdidaktika*. Bratislava: NOC, 1994. ISBN 80-7121-062-5 (2. dopl. vyd.)
20. KALNICKÝ, J. *Vyučovacie metódy I., Bratislava: 1987. s. 85, II. díl – Bratislava: 1988. III. díl – Bratislava: 1988.*

Seznam použitých internetových zdrojů

21. Palán, *Andragogický slovník*, [online]. [cit. 2013-06-07]. Dostupné z [http://andromedia.cz/andragogický slovník/podnikové vzdělávání](http://andromedia.cz/andragogický_slovník/podnikové_vzdělávání)
22. Podnikatelský web, internetový magazín pro drobné podnikatele. *Důležitost hodnocení zaměstnanců* [online]. [cit. 2013-05-05]. Dostupné z <http://www.podnikatelskyweb.cz/hodnoceni-zamestnancu/>
23. Vedeme.cz,[online].[2013-06-10].Dostupnéz:<http://www.vedeme.cz/provedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>
24. Bussines info.cz Oficiální portál pro podnikání a export. *Motivace a motivační programy v pracovním procesu*. [online]. [cit. 2013-06-10]: Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu-19729.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus řízení lidských zdrojů.....	12
Obrázek 2: Harvardský systém řízení lidských zdrojů	13
Obrázek 3: Model třistašedesátipětistupňové zpětné vazby	17
Obrázek 4: Proces motivace	29
Obrázek 5: Maslowova hierarchie potřeb	31
Obrázek 6: Organizační struktura obchodního oddělení spol. Fresenius Kabi...43	

Seznam grafů

Graf 1: Jak dlouho pracujete ve spol.Fresenius Kabi?.....	52
Graf 2: Motivuje vás výše základní mzdy?.....	53
Graf 3: Kvartální odměny jako motivátor.....	55
Graf 4: Motivuje vás příplatek na stravné?.....	56
Graf 5: Motivuje Vás týden dovolené navíc?.....	57
Graf 6: Motivuje vás pochvala přímého nadřízeného k vyššímu pracovnímu výkonu?.....	58
Graf 7: Motivuje vás přátelská atmosféra ve společnosti?.....	60
Graf 8: Motivují vás teambuildingové akce?.....	60
Graf 9: Motivují vás jednorázové benefity v podobě zahr. zájezdů?.....	62
Graf 10: Motivuje vás práce z domu a možnost pružné pracovní doby?.....	63
Graf 11: Motivují vás kritéria interního kariérního postupu.....	64
Graf 12: Motivuje vás kariérní postup v rámci společnosti?.....	65
Graf 13: Motivují vás kvartální hodnotící pohovory s přímým nadřízeným?....	66
Graf 14: Motivují vás spolujízdy s přímým nadřízeným?.....	67
Graf 15: Motivuje vás možnost firemního vzdělávání?.....	68
Graf 16 : Faktory, které motivují zaměstnance.....	69

Seznam tabulek

Tabulka 1: Herzbergovy hygienické a motivační faktory.....	32
Tabulka 2: Motivuje vás výše kvartálních odměn?.....	54
Tabulka 3: Spokojenost s přátelskou atmosférou ve společnosti.....	59
Tabulka 4: % vyjádření zcela nebo spíše motivují.....	70
Tabulka 5: % vyjádření zcela nebo spíše motivují.....	71
Tabulka 6: % vyjádření odpovědí zcela nebo spíše motivují.....	72
Tabulka 7: SWOT analýza motivačního systému spol.Fresenius Kabi.....	73

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
----------------------------	---

Příloha A – Dotazník

Dotazník

Motivace zaměstnanců ve farmaceutické společnosti Fresenius Kabi

Vážení zaměstnanci,

obracím se na Vás s prosbou o spolupráci na průzkumu, který se týká motivačního systému ve společnosti Fresenius Kabi. Pro svou diplomovou práci a **průzkum v ní potřebuji získat Vaše názory na motivační systém společnosti** a chtěla bych vás požádat o spolupráci s vyplněním tohoto krátkého dotazníku, který Vám **nezabere víc než 10 minut**. Cílem dotazníkového šetření je **zjistit míru spokojenosti a motivace zaměstnanců**. Pokud se chcete vyjádřit k tomu, co se vás bezprostředně týká a možná i něco změnit, věnujte prosím čas několika následujícím otázkám. Váš názor vyjádříte u každé otázky zvolením jedné z možností a označením křížkem /X/.

Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity pro účely diplomové práce.

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti Fresenius Kabi?

do 1 roku	
do 3 let	
3 a více let	

2. Je vaše finanční ohodnocení adekvátní vašemu pracovnímu výkonu?

ano, zcela adekvátní	
spíše adekvátní	
spíše neadekvátní	
neadekvátní	

3. Jste spokojen/a s výší kvartálních odměn?

ano zcela spokojen/a	
spíše spokojen/a	
spíše nespokojen/a	
nespokojen/a	

4. Jste motivováni příplatkem na stravné?

ano	
spíše ano	
spíše ne	
ne	

5. Je pro vás motivující týden dovolené navíc?

ano	
spíše ano	
spíše ne	
ne	

6. Motivuje vás pochvala vašeho přímého nadřízeného k vyššímu pracovnímu výkonu?

ano	
spíše ano	
spíše ne	
ne	

7. Panuje ve společnosti Fresenius Kabi přátelská atmosféra?

ano	
spíše ano	
spíše ne	
ne	

8. Motivují vás teambuildingové firemní akce?

ano	
spíše ano	
spíše ne	
ne	

9. Jsou pro vás motivující jednorázové benefity v podobě zahraničních celofiremních zájezdů?

ano, velmi motivují	
spíše motivují	
spíše nemotivují	
nemotivují	

10. Motivuje vás pružná pracovní doba a administrativní práce z domu?

ano motivuje	
spíše motivuje	
spíše nemotivuje	
nemotivuje	

11. Motivují vás kritéria interního kariérového postupu ve společnosti Fresenius Kabi?

ano motivují	
spíše motivují	
spíše nemotivují	
nemotivují	

12. Je pro vás motivující kariérní postup v rámci společnosti?

ano	
spíše ano	
spíše ne	
ne	

13. Jsou pro Vás motivující kvartální hodnotící pohovory s přímým nadřízeným?

ano	
spíše ano	
spíše ne	
ne	

14. Jsou pro vás motivující spolujízdy s vaším přímým nadřízeným?

ano	
spíše ano	
spíše ne	
ne	

15. Jsou pro vás motivující možnosti firemního vzdělávání?

ano	
spíše ano	
spíše ne	
ne	

Děkuji za spolupráci při vyplňování dotazníku.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Radka Křížová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Optimalizace motivačního programu obchodních zástupců ve farmaceutické společnosti Fresenius Kabi

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 68

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: PhDr. Irma Kaňová