

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2011

EVA HRDLIČKOVÁ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

PODNIKOVÁ EKONOMIKA

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zhodnocení pracovní spokojenosti ve společnosti SEW-EURODRIVE CZ, s.r.o.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen / 2011

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Eva Hrdličková / PE 31

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Michal Novák

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: 31.7.2011, Tuchlovice

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**Zhodnocení pracovní spokojenosti ve
společnosti SEW-EURODRIVE CZ,**

s.r.o.

Evaluation of the job satisfaction in the company SEW-EURODRIVE CZ,
s.r.o.

Autor: Eva Hrdličková

Souhrn

Tématem této bakalářské práce je zhodnocení pracovní spokojenosti ve společnosti SEW-EURODRIVE CZ, s.r.o. Jedná se o společnost zaměstnávající přibližně sto pracovníků v její české pobočce a orientující se na pohony, jejich montáž a servis. Vzhledem k tomu, že společnost se i na českém trhu potýká s několika konkurenty, je pro ni velmi důležité dosahovat co nejlepších pracovních výsledků. Aby však bylo možné těchto výsledků dosáhnout, je nutné udržet si kvalitní a spokojené pracovníky. Z tohoto důvodu je pro společnost zhodnocení pracovní spokojenosti velmi důležitým ukazatelem, který je schopen odhalit případné nedokonalosti a nesrovnalosti. V rámci této práce jsou nejprve vysvětleny základní pojmy z oblasti pracovní spokojenosti, poté je provedeno zhodnocení ve společnosti SEW-EURODRIVE CZ, s.r.o. na základě dotazníkového šetření zaměřeného právě na pracovní spokojenost a její nejdůležitější faktory. Po provedení grafického porovnání a slovního hodnocení výsledků jednotlivých otázek bude vyhodnocena úroveň celkové spokojenosti pracovníků a zjištěny kroky, které by pro udržení či zlepšení současného stavu měla společnost podniknout.

Summary

This Bachelor's thesis is orientated to the evaluation of the job satisfaction in the company SEW-EURODRIVE CZ, s.r.o. This company employes about one hundred employees in his Czech branch office and it's specialized in the gearings – its construction and service. With regard to the fact, that this company has several competitors in the same branch of business, it's very important for him to achieve the best working results. To have a chance to achieve the best working results, there is necessary to have quality and satisfied workers in the company. Because of it, the evaluation of job satisfaction is one of the most important index for springing imperfection or inconsistency. In this thesis, there are explained the basic terms about job satisfaction and after that, there is made evaluation through the use of the question-form. After creation of the graphic comparison and word classification of questions results, level of the total job satisfaction of workers will be evaluated. At the same time,

it will be established, which steps for holding or improving present statement must be took.

Klíčová slova:

Pracovní spokojenost, motivace, komunikace

Keywords:

Job satisfaction, motivation, communication

JEL Classification:

M500 - Personnel Economics: General

J280 - Safety; Job Satisfaction; Related Public Policy

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce.....	3
2.1 Pracovní spokojenost	3
2.1.1 Základní specifikace	3
2.1.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.....	4
2.1.3 Důsledky pracovní spokojenosti / nespokojenosti.....	11
2.1.4 Metody pro zjišťování pracovní spokojenosti	12
2.1.5 Ideální pracovní spokojenost	13
3 Analytická/praktická část práce.....	14
3.1 Představení společnosti SEW-EURODRIVE CZ, s.r.o.	14
3.1.1 Základní informace a profil společnosti	15
3.2 Harmonogram výzkumu a jeho cíle.....	20
3.3 Vyhodnocení proběhlého výzkumu	21
3.3.1 Podněty zaměstnanců vzešlé z výzkumu	35
3.3.2 Důsledky vyplývající z výzkumu	35
3.3.3 Rezervy dotazníkového šetření.....	36
3.4 Návrh možných doporučení pro budoucí vývoj společnosti v oblasti zaměstnanecké spokojenosti	37
3.5 Odpovědi na výzkumné otázky.....	38
4 Závěr.....	39
Literatura	41
Přílohy	42

Seznam zkratk

SEW CZ

SEW-EURODRIVE CZ s.r.o.

ESF

Evropský sociální fond

Seznam tabulek

Tabulka 1 Statistika fluktuace zaměstnanců.....	16
Tabulka 2 Statistika firemního stáří.....	17
Tabulka 3 Statistika věkového stáří zaměstnanců.....	17

Seznam grafů

Graf 1 Těší Vás Vaše práce?.....	22
Graf 2 Vnímáte stávající vnitropodnikovou komunikaci za dostatečnou?.....	22
Graf 3 Vidíte svou profesní působnost v SEW CZ v řádu dalších 3 let?.....	23
Graf 4 Je Vaše pracovní vytížení optimální?.....	24
Graf 5 Jste ve svém zaměstnání spokojen?.....	24
Graf 6 Dostáváte od svých kolegů a nadřízených zpětnou vazbu?.....	25
Graf 7 Domníváte se, že Váš přístup k práci je pozitivní a tzv. „zdravý“?.....	26
Graf 8 Chodíte do práce s chutí?.....	26
Graf 9 Je Vaše potřeba pracovní seberealizace naplněna?.....	27
Graf 10 Uvědomujete si firemní kulturu SEW CZ?.....	28
Graf 11 Jak vnímáte pracovní klima uvnitř firmy?.....	28
Graf 12 Jakou váhu pro Vás má uznání Vaší práce?.....	29
Graf 13 Jak dostatečná je pro Vás komunikace uvnitř firmy?.....	30
Graf 14 Jak jste spokojen se spoluprací ve Vašem týmu / oddělení?.....	30
Graf 15 Jak vnímáte SEW-EURODRIVE CZ s.r.o. na českém trhu?.....	31
Graf 16 Jaký je Váš zájem o příspěvek na životní pojištění ze strany firmy?.....	32
Graf 17 Jaké jsou možnosti pro Váš osobní a profesní růst?.....	32
Graf 18 Jsou Vaše osobní potřeby v pracovním životě naplněny?.....	33
Graf 19 Jakou hodnotu pro Vás má otevřenost, upřímnost a pravdivost v komunikaci s druhým/-i?.....	34

Graf 20 Jak důležitý je pro Vás etický kodex?.....	34
--	----

Seznam obrázků

Obrázek 1 Hierarchie potřeb Abrahama H. Maslowa.....	10
Obrázek 2 Dvoufaktorová motivační teorie F.Herzberga	11

1 Úvod

Každý pracující člověk, který má odvádět maximální pracovní výkon, potřebuje být na svém pracovišti spokojen. Pokud by totiž pracovníci chodili do svého zaměstnání s pocitem, že je vykonávaná práce z nějakého důvodu nenaplňuje, nedalo by se od nich očekávat, že budou odvádět uspokojivé pracovní výsledky a jejich pracovní nasazení bude co největší. Dnes se proto v běžné pracovní praxi setkáme se snahou zaměstnavatelů nejen přilákat vhodné a kvalitní zaměstnance, ale také si je udržet a dosáhnout tak co nejlepších firemních cílů.

Pracovní spokojenost je jednou z nejdůležitějších proměnných, která je ve společnosti sledována co se týče zaměstnanců. Pokud by zaměstnavatel měl dlouhodobě pouze nespokojené zaměstnance, nemohl by dosahovat tak významných výsledků jako v opačném případě. Domnívám se, že je proto v zájmu každé společnosti sledovat vývoj pracovníkovy spokojenosti a podnikat kroky, které ke zvýšení či udržení spokojenosti vedou.

V rámci této bakalářské práce provedu shrnutí pracovní spokojenosti z teoretického hlediska, co vlastně pracovní spokojenost znamená. Vzhledem k tomu, že pracovní spokojenost je ovlivněna řadou významných faktorů, budou v této části ty nejdůležitější zmíněny. Dále se zaměřím na možné důsledky pracovní spokojenosti i nespokojenosti, které mohou v běžném pracovním životě organizace snadno nastat. Důležitým krokem k odhalení pracovníkovy spokojenosti je provedení správného výzkumu na toto téma. Možné varianty výzkumu a jak vypadá ideální pracovní spokojenost v organizaci, shrnu v posledních dvou kapitolách teoretické části práce.

V analytické části projektu se budu věnovat zhodnocení pracovní spokojenosti v konkrétní organizaci, kdy jsem pro tuto práci zvolila společnost SEW-EURODRIVE CZ, s.r.o. se zhruba sto zaměstnanci, působícími v její české pobočce. Vzhledem k tomu, že se nejedná o velkou nadnárodní korporaci, bude zajímavé sledovat kulturu a politiku, která v organizaci převládá. Na základě průzkumu formou dotazníku vytvořím zhodnocení celkové spokojenosti zaměstnanců této společnosti, jak pomocí grafického zobrazení, tak i formou slovní.

Jak již vyplývá z názvu této bakalářské práce, cílem je zhodnocení pracovní spokojenosti společnosti, která je jednou z nejlepších ve světovém měřítku v oblasti pohonů.

Na základě následujících stanovených otázek se pokusím pomocí celkové analýzy vytvořit shrnutí a získat tak celkový obraz o řešené problematice.

Co vlastně pracovní spokojenost znamená a co ji podmiňuje a ovlivňuje? Jaké kroky by měla společnost podniknout na základě výsledků výzkumu spokojenosti? Jaké by měly být tendence společnosti v udržení či zlepšení spokojenosti do budoucnosti?

2 Teoreticko-metodologická část práce

V rámci této části práce budou podrobně rozpracovány teoretické poznatky související s pracovní spokojeností zaměstnanců v obecné rovině tak, aby bylo zřejmé, co se pod pojmem skrývá a jaké faktory jsou pro ovlivnění pracovní spokojenosti podstatné.

2.1 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je velmi důležitým ukazatelem nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele. Její vypovídací hodnota je velmi vysoká, proto se každý zaměstnavatel snaží dosáhnout co nejvyšší míry spokojenosti u svých pracovníků. Aby toho mohl dosáhnout, je nutné vynaložit soustavné úsilí a zajistit zaměstnancům odpovídající prostředí a pracovní podmínky. Úroveň pracovní spokojenosti je dle M. Armstronga¹ závislá na potřebách pracovníků a na pracovním prostředí, ve kterém činnost vykonávají.

2.1.1 Základní specifikace

„Pracovní spokojenost (spokojenost v práci) je složitý a bohatě strukturovaný jev, který vytváří ucelenou soustavu.“² Dle T. Kollárika je možné pracovní spokojenost rozlišovat jako : „Celkovou pracovní spokojenost, která odráží obecnou míru vztahu k vykonávané práci, a dílčí spokojenosti s jednotlivými faktory, vztahujícími se k pracovní situaci. Dále znaky spokojenosti, jako je stálost a intenzita. Pracovní spokojenost jako psychologický obsah vztahující se k jednotlivci, a jako sociální jev.

¹ ARMSTRONG, M. : *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání Praha, Grada Publishing, a.s. 2010. Počet stran 788. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 228

² ŠTIKAR, J. : *Psychologie ve světě práce*, 1. vydání Praha, Karolinum 2003. Počet stran 461. ISBN 80-246-0448-5, s. 112 – 113

Také jako aktuální stav, který vyjadřuje úroveň spokojenosti/nespokojenosti s danou pracovní situací, nebo jako proces. Jako poslední je pracovní spokojenost chápána jako situační reakce na měnící se pracovní podmínky a spokojenost/nespokojenost jako určitá osobnostní dispozice.³ „Obecně bychom mohli pracovní spokojenost interpretovat také jako bipolární kontinuum, v němž na jedné straně leží výrazná nespokojenost pracovníků, a na straně druhé jejich výrazná spokojenost (od -1 do +1, přičemž 0 v tomto případě znamená neutrální vztah člověka k práci - lhostejnost).“⁴ Dle D.Pauknerové⁵ se v současné době v pracovním prostředí používá pro zjištění míry pracovní spokojenosti Job Description Index, který je zaměřen na sledování faktorů jako jsou mzdové ohodnocení, kariérový růst, vztahy na pracovišti a s nadřízeným a fyzické a ostatní podmínky práce. Nejběžnějším způsobem, jak ověřit, zda jsou pracovníci spokojeni či nikoliv, je využívání dotazníků, případně rozhovorů s pracovníky. Vysoká pracovní spokojenost je zdrojem loajality pracovníků vůči zaměstnavateli, snížení míry fluktuace a absentérství a vyšší produktivity práce.

2.1.2 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je ovlivněna celou řadou faktorů, které pro každého člověka znamenají jinou váhu, jejich vnímání je založeno na individualitě jednotlivce a jeho preferencích. To znamená, že pokud si pracovníci sestaví žebříček svých priorit v rámci těchto faktorů, pravděpodobně co jednotlivce, to jiný stupeň důležitosti. Jak je uvedeno v knize R.Kocianové⁶, pracovní spokojenost můžeme považovat za jev, který je závislý na subjektivním postoji pracovníka.

³ ŠTIKAR, J. : *Psychologie ve světě práce*, 1. vydání Praha, Karolinum 2003. Počet stran 461. ISBN 80-246-0448-5, s. 112 - 113

^{4,5} PAUKNEROVÁ, D. a kolektiv : *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 2. vydání Praha, Grada Publishing, a.s. 2006. Počet stran 254. ISBN 80-247-1706-9, s. 182.

⁶KOČIANOVÁ, R. : *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vydání Praha, Grada Publishing a.s. 2010. Počet stran 215. ISBN 978-80-247-2497-3.

Mezi faktory ovlivňující pracovní spokojenost můžeme dle O.Němce, P.Bucmana a M.Šikýře⁷ zařadit tyto nejdůležitější:

- motivace
- zaměstnanecké výhody
- kariérní růst
- vztahy na pracovišti
- vztahy s nadřízeným
- podniková kultura organizace
- bezpečnost práce a fyzické podmínky
- pracovní náplň
- úroveň sociální péče
- míra pravomocí

Motivace je faktorem, který má velmi široké pojetí. Motivací rozumíme soustavnou činnost vedoucí ke zvýšení úsilí a výkonu pracovníka. Dle odborné literatury – „Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“⁸ V rámci motivace je velmi důležité nalézt pro konkrétního pracovníka tu správnou hybnou sílu, která pracovníka dostatečně podnítl, aby se choval jistým způsobem. Dostatečně motivovaný člověk poté má vlastní zájem na tom, aby plnil své povinnosti proaktivně, protože ví, že splněním povinností dosáhne na druhé straně uspokojení svých potřeb.

⁷NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. : *Personální management*, Vydání první Praha, Vysoká škola ekonomie a managementu 2008. Počet stran 369. ISBN 978-80-86730-31-8, s. 169.

⁸TURECKIOVÁ, M. : *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1. vydání Praha, Grada Publishing, a.s. 2004. Počet stran 168. ISBN 80-247-0405-6, s. 55.

V zaměstnání o tomto hovoříme ve zjednodušeném případě, že pokud pracovník odvede dobře svoji práci, dostane za tuto práci odměnu. V pracovním prostředí je pro pracovníka motivace velmi důležitá, protože ovlivňuje dosahování potřeb nutných pro uspokojení a tím dosažení spokojenosti z odvedeného pracovního výkonu.

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou v dnešní době jedním z nejoblíbenějších nástrojů, jak zvýšit pracovníkovu oddanost vůči společnosti a nabídnout mu tak výhody nad rámec jeho platového ohodnocení. Dle J.Koubka⁹ je známým faktem, že mzdové či platové ohodnocení je pro pracovníka jedním z nejdůležitějších faktorů spokojenosti a je oproti zaměstnaneckým výhodám závislé na odvedeném výkonu. Mimo mzdové ohodnocení však společnosti nabízí zpravidla i řadu dalších zaměstnaneckých výhod, které pracovníkovi zvyšují jeho příjem z odvedené práce. Zaměstnanecké výhody jsou dále dle M.Armstronga¹⁰ členěny do jednotlivých typů dle účelu, pro který jsou určeny :

- penzijní systémy – jedná se o poskytování výhod v oblasti penzijního připojištění, ze strany zaměstnanců jsou tyto výhody přijímány velmi kladně
- osobní jistoty – těmito jistotami jsou nemocenské, zdravotní, úrazové nebo životní pojištění
- finanční výpomoc – jedná se zpravidla o půjčky v případě výpomoci zaměstnavateli v náročné finanční situaci, může se také jednat o slevy na zboží a služby od konkrétních smluvních dodavatelů společnosti
- osobní potřeby – dovolená na zotavenou, či jiné formy dovolené patří do této skupiny zaměstnaneckých výhod spolu s možností přerušení kariéry, poradenstvím a rekreačními zařízeními

⁹ KOUBEK, J. : *Řízení lidských zdrojů*, 4. rozšířené a doplněné vydání Praha, Management Press 2009. Počet stran 399. ISBN 978-80-7261-168-3., s. 319.

¹⁰ ARMSTRONG, M. : *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání Praha, Grada Publishing, a.s. 2010. Počet stran 788. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 595.

- podnikové automobily a pohonné hmoty – možnost využívání služebního vozidla, zpravidla i pro soukromé účely pracovníka
- ostatní výhody – může jimi být stravování, stravovací poukázky, příplatky na ošacení – tzv. „ošatné“, služební mobilní telefon a tarif pro využívání telekomunikačních služeb a kreditní karty
- nehmotné výhody – v tomto směru je za výhodu považován fakt, že pro organizaci zaměstnanec pracuje, pokud totiž charakteristika společnosti odpovídá atraktivnímu prostředí pro vykonávání práce, zvyšuje to prestiž společnosti a pracovník je hrdý na to, že právě on může pro danou společnost vykonávat pracovní činnost

Kariérní růst můžeme chápat jako jakoukoliv změnu v rámci kariéry jednotlivce. Nemusí se nutně jednat pouze o postup na vyšší pozici v hierarchii, ale i o přechod na jinou pozici v rámci organizace či mimo organizaci. Každý pracovník, který pracuje na stejném pracovním místě delší dobu, by jistě uvítal, pokud by mohl postoupit na jinou pracovní pozici. S tímto postupem by totiž jeho pracovní úsilí bylo ohodnoceno například dalšími svěřenými kompetencemi či odpovědností za nově přidělenou práci. Spokojený pracovník vyžaduje, aby jeho práce dosáhla dostatečného uznání a zaměstnanec se tak mohl ve své pracovní kariéře seberealizovat.

Vztahy na pracovišti lze vyjádřit jako formální či neformální komunikaci mezi pracovníky a jejich postoj k sobě navzájem, upravený stanovenými pravidly, jak uvádí J.Koubek¹¹. Dobré pracovní vztahy zajišťují bezproblémovou komunikaci mezi pracovníky na stejné úrovni. V menších společnostech se často setkáme se vztahy přátelskými až rodinnými, ve větších společnostech se jedná spíše o oficiální pojetí vzájemných vztahů s přátelskou podobou uvnitř užšího kolektivu pracovníků. Při napjaté atmosféře na pracovišti se může pro člověka stát pracovní prostředí stresujícím a neuspokojujícím.

¹¹ KOUBEK, J. : *Řízení lidských zdrojů*, 4. rozšířené a doplněné vydání Praha, Management Press 2009. Počet stran 399. ISBN 978-80-7261-168-3., s. 325.

Přátelské vztahy v rámci kolektivu jsou vhodné pro řešení problémů a zajišťují pocit sounáležitosti s ostatními zaměstnanci.

Se vztahy na pracovišti úzce souvisí i vztahy s nadřízeným. Dle mého názoru se jedná o jednu z nejpodstatnějších věcí, které jsou důležité pro každého člověka a ovlivňují jeho spokojenost. Pokud totiž nemá pracovník se svým nadřízeným dobré pracovní vztahy, jen velmi těžko se poté člověk může cítit spokojený na pracovišti. Opačný případ, který zmíním, jsou i příliš přátelské vztahy, které na druhou stranu mohou stěžovat oficiální komunikaci a řešení případných potíží. Záleží však vždy na konkrétních dvou jedincích, jak společně dokáží komunikovat a řešit vzniklé problémy a nesrovnalosti.

„Kultura podniku“ v užším smyslu je souborem hodnot, norem a očekávání, které pracovníci sdílejí, ke kterým se hlásí, na jejichž případné ohrožení reagují. Tyto hodnoty jsou jednak výslednicí působení tradic dané organizace, resp. regionu, nebo země, současných vlivů a tlaků v prostředí organizace.¹² Jedná se o jakousi vnitřní formu organizace, která je typická právě pro konkrétní společnost. Od její struktury a řádu se odvíjí řada procesních i běžných pravidel, která jsou důležitá pro bezproblémový chod oddělení a týmů. Společnost, která má silnou podnikovou kulturu, se na jednu stranu může potýkat s problémem přílišné svázanosti. Druhým extrémem je společnost, která na stanovení podnikové kultury nepohlíží jako na nezbytnou věc, ba naopak není zastáncem nastavených pravidel. Dle mého názoru je vždy ideální jistý kompromis, silná podniková kultura s jistou možností odtrhnout se od strnulé a příliš formálně nastavené podoby. Pracovníci vnímají podnikovou kulturu jako souhrn pravidel typických pro společnost. Ideálním případem je, pokud jsou pracovníci plně ztotožněni s podnikovou kulturou a nebrání jim nic v dosažení spokojenosti z tohoto pohledu. Většina pracovníků, kteří podnikovou kulturu odmítají či k ní mají jisté výhrady, pravděpodobně nejsou spokojeni s fungováním organizace samotné.

Bezpečnost práce na pracovišti a vhodné pracovní podmínky jsou upraveny platnou legislativou České republiky. Její nedodržování může vést společnost k sankcím,

¹² ŠTIKAR, J. : *Psychologie ve světě práce*, 1. vydání
162.

Praha, Karolinum 2003. Počet stran 461. ISBN 80-246-0448-5, s.

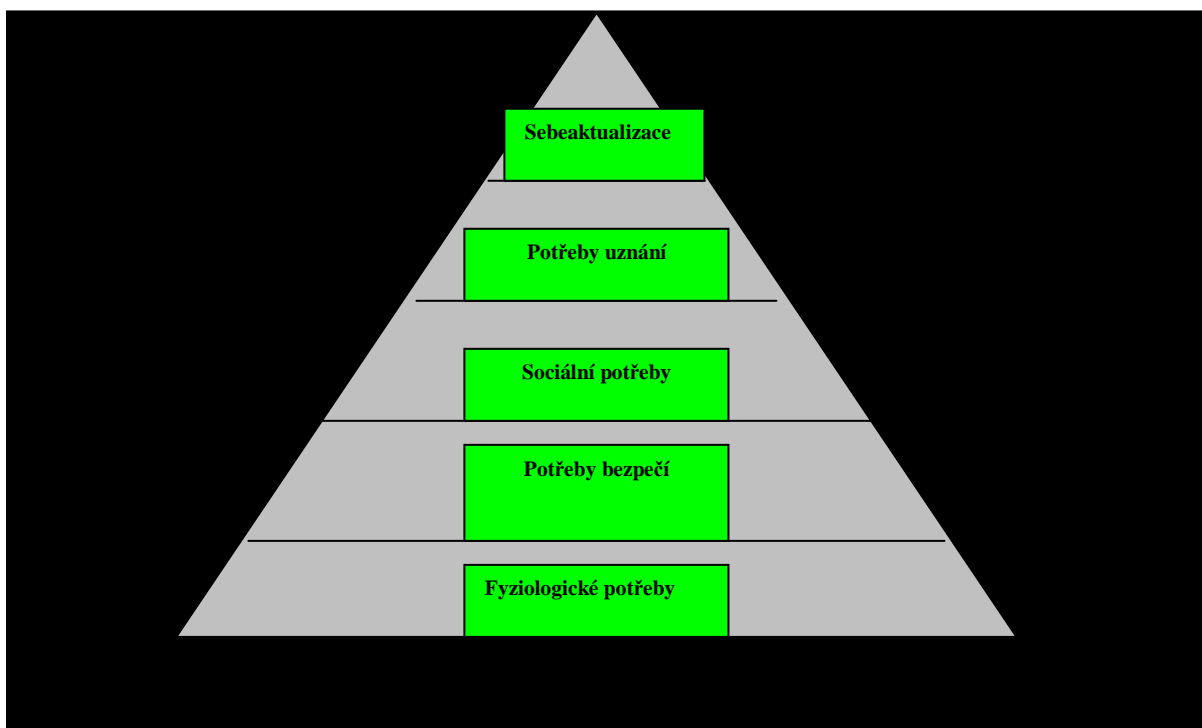
bohužel i přes tento fakt se můžeme v některých společnostech setkat s podmínkami, které neodpovídají ať již ze zdravotního či sociálního hlediska. Pokud jako pracovník nějaké společnosti nebudu mít k dispozici odpovídající pracovní podmínky a bezpečné pracovní prostředí, které by mohlo dokonce ohrožovat moje zdraví, nemohu dosáhnout pracovní spokojenosti, i pokud by platové ohodnocení bylo nadprůměrné. Každý spokojený pracovník vyžaduje, aby mohl svoji práci vykonávat v příjemném a bezpečném prostředí.

Pracovní náplň souvisí s potřebou realizovat se v rámci vykonávané činnosti. Vhodná pracovní náplň by měla být v dostatečném rozsahu tak, aby se pracovník cítil optimálně pracovní nasazen a zároveň, aby jej obsah práce vedl k seberealizaci, která je zdrojem úplného pracovního uspokojení. Z druhého pohledu příliš nízká míra pracovní náplně může pracovníka nemotivovat a vyvolávat v něm dojem, že jeho zkušenosti a dovednosti nejsou dostatečně využity.

Pracovní spokojenost je ovlivněna řadou výše zmíněných faktorů, které jsem dopodrobna popsala. Mezi tyto nejběžnější faktory můžeme samozřejmě zařadit i výši mzdy, jistotu zaměstnání, délku a rozvržení pracovní doby, množství práce a stejné možnosti pro muže i ženy.

Domnívám se, že pracovní spokojenost můžeme zařadit do úzké souvislosti s Maslowovou teorií hierarchie potřeb a od této teorie si snadno odvodit, jakým směrem se pracovní spokojenost ubírá. Pokud totiž nedojde k uspokojení potřeb, které jsou na nejnížší úrovni hierarchického žebříčku, těžko očekávat, že pracovník dospěje až k uspokojení nejvyšší potřeby seberealizace. Proto pokud na pracovišti pracovník nenajde uspokojení v základních potřebách jako jsou přestávky na odpočinek, odpovídající pracovní místo, osvětlení, atd. mohou ho sice na daném pracovním místě držet mzdové ohodnocení či jiné odměny, ale nelze o pracovníkovi říci, že je spokojený.

Obrázek 1 Hierarchie potřeb Abrahama H. Maslowa



Zdroj: TURECKIOVÁ, M. : *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1. vydání Praha, Grada Publishing, a.s. 2004. Počet stran 168. ISBN 80-247-0405-6, s. 59.

Druhou teorií motivace dle M.Armstronga¹³, kterou můžeme převést do zkoumané oblasti pracovní spokojenosti, je i dvoufaktorová teorie F. Herzberga, která je rozdělena do dvou skupin faktorů – hygienické faktory a motivátory. Hygienické faktory F.Herzberg označuje jako prevenci pracovní nespokojenosti a motivátory slouží právě k zajištění pracovní spokojenosti zaměstnanců. Opět zde můžeme pozorovat potřebu uspokojení základních potřeb, abychom se vyvarovali pracovní nespokojenosti. Po uspokojení těchto potřeb může pracovník směřovat k naplnění potřeb vyšších, které již vedou k vysoké pracovní spokojenosti.

¹³ ARMSTRONG, M. : *Odměňování pracovníků*, 2. vydání Praha, Grada Publishing, a.s. 2009. Počet stran 448. ISBN 978-80-247-2890-2, s. 112.

Obrázek 2 Dvoufaktorová motivační teorie F.Herzberga

<p>Hygienické faktory</p> <p><i>prevence pracovní nespokojenosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Firemní politika ○ Kompetentnost nadřízených pracovníků ○ Vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými ○ Pracovní podmínky ○ Mzda ○ Jistota pracovního místa ○ Bezpečnost a ochrana zdraví při práci 	<p>VYSOKÁ</p> <p>Pracovní nespokojenost</p>
<p>0</p>	
<p>Motivátory</p> <p><i>zajištění pracovní spokojenosti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pracovní úspěchy ○ Možnost odborného a kariérního růstu ○ Uznání ○ Odpovědnost ○ Osobní rozvoj 	<p>Pracovní spokojenost</p> <p>VYSOKÁ</p>

Zdroj: TURECKIOVÁ, M. : *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1. vydání Praha, Grada Publishing, a.s. 2004. Počet stran 168. ISBN 80-247-0405-6, s. 61 – vlastní konstrukce.

Dle F.Herzberga můžeme pracovní spokojenost rozdělit také na vnější spokojenost, což znamená spokojenost s vnějšími podmínkami práce a na vnitřní spokojenost, která souvisí s uspokojením z práce samotné.

Samořejmě také stojí za zmínku, že pracovní spokojenost může být ovlivněna momentálním citovým a psychickým rozpoložením člověka, které může být vyvoláno emocemi, stresem či úzkostí. V tomto případě se však zpravidla jedná o subjektivní pocity jedince, které mohou být vyvolané pracovním prostředím či rodinným.

2.1.3 Důsledky pracovní spokojenosti / nespokojenosti

Z pohledu výše uvedených faktorů, jejichž naplnění či nenaplnění vyvolává

v pracovníkovi pocity spokojenosti či nespokojenosti, můžeme vyvozovat možné důsledky. Je velmi markantní rozdíl, pokud zaměstnanec organizace je plně spokojen se svým zaměstnáním, má nějaké výhrady, či je zcela nespokojen. Od jeho vnímání spokojenosti se poté odvíjí řada dalších jednání a reakcí na další podněty. Pokud je plně spokojený pracovník tázán, zda by pracovní místo ve stejné společnosti doporučil potenciálnímu pracovníkovi, je velmi pravděpodobné, že tazatel podá perfektní reference na zaměstnavatele. Od nespokojeného pracovníka takovou reakci nemůžeme očekávat. S pracovní spokojeností tedy úzce souvisí oddanost ke společnosti. Oddaný pracovník je velmi důležitý, protože je plně svázán s organizací, respektuje její nařízení a snadněji přijímá jakékoliv změny. U těchto pracovníků je také možné setkat se s vysokou mírou angažovanosti a pro aktivity.

U nespokojených pracovníků mohou být důsledky této nespokojenosti různé. Může se jednat o hromadné, či větší počty odchodů pracovníků ze zaměstnání, absence pracovníků, kverulantství či pobouření pracovníků. V tomto směru je velmi důležité odlišit, zda se jedná o hromadné známky pracovní nespokojenosti či o pouhé rozmary jednotlivců. Pokud by se jednalo o jednotlivce, nemusí jejich jednání a chování nutně souviset s pracovní nespokojeností, ale s jejich životním postojem. Pokud by však společnost zjistila, že původcem nepříznivého vývoje chování pracovníků je právě ona nespokojenost pracovníků, je nutné zjistit přesnou příčinu vzniku nespokojenosti a snažit se ji v co nejkratším časovém horizontu odstranit.

2.1.4 Metody pro zjišťování pracovní spokojenosti

Pokud společnost zjistí, že velká většina zaměstnanců je nespokojená, měla by podniknout takové kroky, které současný stav zlepší a docílí tak obecné spokojenosti. Jakým způsobem však odhalit příčiny, které nespokojenost vyvolaly?

Pro zjištění příčin je možné použít nástrojů používaných v marketingovém výzkumu. Převážně se jedná o dotazník, který slouží jako nástroj pro zjištění názorů respondentů. Jeho podoba je zpravidla tištěná a jednotlivé otázky jsou buď s možností výběru nejvhodnější varianty nebo otázky aktivní, které vyžadují konkrétní názor

dotazovaných. Dalším způsobem marketingového výzkumu využitelného ve firemní praxi může být zjišťování názorů pomocí individuálních či skupinových rozhovorů, které jsou ale výrazně časově i finančně náročné oproti dotazníkům.

Dotazník je asi nejběžnějším způsobem, jak zjistit názor na jakékoliv téma zaměstnanců. Pokud společnost zvolí metodu dotazníku, využije buď svých zdrojů, případně zdrojů externí agentury, která se přímo specializuje na průzkumy. Dotazník by měl být dostatečně výstižný, srozumitelný, přiměřeně dlouhý a jeho vyplnění by mělo být smysluplné pro všechny zaměstnance tak, aby byla zajištěna co největší návratnost odpovědí. Důležité je také neopomenout zveřejnění výsledků a jak bude s těmito výsledky naloženo do budoucna. Pokud by nespokojený pracovník vyplnil dotazník týkající se pracovní spokojenosti, obdržel by shrnutí za celou společnost a nevzešla by ze strany společnosti náprava zjištěných nesrovnalostí, těžko by se pracovníkova nespokojenost minimalizovala, ba naopak by mohlo dojít k jejímu prohloubení.

Jako vhodný způsob považuji také individuální rozhovory s vybranou skupinou pracovníků. V rámci osobního kontaktu s dotazovanými je možné získat velmi cenné informace, doporučení a nápady, které někdy z důvodu stručného pojetí dotazníků nemusí vyplynout na povrch. Domnívám se, že je vhodné zkombinovat jak formu dotazníkového šetření, tak případně i formu osobních rozhovorů. Problémem u individuálních rozhovorů oproti dotazníkům je, že se nejedná o anonymní vyjádření zpětné vazby, ale o otevřený rozhovor. Pro takový projekt jsou nutné otevřené komunikační vztahy. Také jako další nevýhoda by mohl být problém, jakým způsobem nejlépe určit výběr konkrétní skupiny pracovníků? Tento výběr by měl být proveden co nejpečlivěji z důvodu, aby názory dotazovaných měly pro společnost co největší vypovídací hodnotu.

2.1.5 Ideální pracovní spokojenost

Ideální pracovní spokojenost je vzhledem k individuálnímu posuzování spokojenosti jevem, se kterým se v praxi pravděpodobně příliš nesetkáme. Lze si jej charakterizovat jako naprostý pracovníkův soulad a ztotožnění se s organizací, vykonávanou

prací a ostatními faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují. Výsledkem takovéto pracovní spokojenosti by poté vznikla naprostá oddanost organizaci. Tento stav by pro společnost znamenal jednoznačnou výhru, protože zaměstnávat pouze spokojené pracovníky, to je snem každé společnosti. Vzhledem k tomu, že je však pracovní spokojenost nutné zkoumat z hlediska jednotlivce, je velmi obtížné dospět ke konsensu, který by uspokojil všechny pracovníky. Nutné je v tomto případě také brát na zřetel fakt, že každému člověku, u kterého dojde k uspokojení všech jeho potřeb, vyvstanou nové potřeby, které si přeje naplnit. Proto je také otázkou, zda a po jak dlouho dobu by maximální pracovní spokojenost zaměstnancům vydržela, než by opět došlo k vytvoření dalších potřeb. Proto se domnívám, že stav ideální pracovní spokojenosti je v běžné praxi téměř nedosažitelný a cílem společnosti je tedy dosáhnout co největšího přiblížení se k této maximální úrovni.

3 Analytická/praktická část práce

Součástí této části práce je analytické zhodnocení pracovní spokojenosti ve společnosti SEW-EURODRIVE CZ, s.r.o. Nejprve bude představena společnost z pohledu historie založení a její hlavní činnosti. Dále se zaměřím na základní interní informace jako jsou složení pracovníků jednotlivých týmů, fluktuace, firemní stáří, charakteristika organizace z pohledu zaměstnaneckých výhod, podnikové kultury a celkové atmosféry společnosti. Celková spokojenost zaměstnanců s chodem společnosti bude vyhodnocena na základě marketingového výzkumu formou dotazníku, který ve společnosti proběhl. Na základě tohoto šetření se pokusím navrhnout nová doporučení pro budoucí vývoj společnosti v oblasti zlepšení vztahů se zaměstnanci a pracovní spokojenosti.

3.1 Představení společnosti SEW-EURODRIVE CZ, s.r.o.

Historie společnosti SEW-EURODRIVE CZ, s.r.o. se vyvíjí již od roku 1931, kdy byla založena jihoněmecká továrna na výrobu elektromotorů. Samotné založení české pobočky se datuje k roku 1992, tudíž tato společnost bude zanedlouho

působit na českém trhu po dobu dvaceti let. „SEW.EURODRIVE, to je pohyb, tradice, inovace, kvalita a servis.“¹⁴ Společnost je zaměřena na výzkum, vynalezení a výrobu automatických pohonů, které nám v běžném životě usnadňují práci. V tomto oboru pracuje po celém světě přibližně 12000 pracovníků a společnost se řadí mezi přední výrobce s obratem až 1,8 miliardy Eur ročně.

Společnost je zaměřena nejen na výrobu samotných pohonů, ale soustředí se i na servisní služby pro své zákazníky, které jsou poskytovány 24 hodin denně a zajišťují tak zákazníkům kompletní nabídku služeb.

3.1.1 Základní informace a profil společnosti

Česká pobočka společnosti disponuje šesti svými pobočkami a třemi servisními centry, kde zaměstnává aktuálně 101 pracovníků a podléhá korporátnímu vedení, které sídlí v Německu. Pobočka působí jako zastoupení německé mateřské společnosti s vlastní montáží a servisem a řadou služeb. Hlavní kancelář se nachází v Praze, ostatní pobočky jsou v Brně, západních a východních Čechách. V pražské hlavní kanceláři má místo výkonu práce 45 osob, zbylé osoby mají svá působišťe ve zmíněných regionech.

Jako přílohu práce uvádím organizační strukturu české pobočky ve formě organigramu, ze kterého je zřejmé rozmístění jednotlivých pracovníků a jejich specializace. Vedení podniku se nazývá top management. Jednotlivá oddělení jsou obchodní, oddělení výroby, konstrukce, montáže, IT, recepce, ekonomické oddělení, servisní a oddělení logistiky dopravy a skladu.

Každý zaměstnanec je členem jednoho z výše uvedených oddělení, které dále spadá pod střediska společnosti a dále Business unit. Každý z týmů pod vedením konkrétního manažera či vedoucího vykazuje své specifické rysy.

¹⁴ SEW EURODRIVE CZ s.r.o.: *Oficiální stránky společnosti [online]*. Praha : [cit. 2011-03-29]. Dostupné z WWW: www.sew-eurodrive.cz – Portrét firmy.

Veškerá pravidla společnosti jsou upravena Pracovním řádem z 1.6.2009, dále vnitřním předpisem „Odměňování zaměstnanců“ z 12.5.2011 a předpisem „Rozvržení pracovní doby“ z 1.6.2009.

Na základě aktuálních dat z května 2011 je ve společnosti zaměstnáno celkem 101 pracovníků a od doby existence společnosti opustilo její brány celkem 53 osob.

V níže uvedené tabulce je vypracována statistika fluktuace počínaje rokem 2006. Z tabulky je zřejmé, že nejvyšší fluktuace pracovníků byla v roce 2008, kdy došlo ke změně jednatele společnosti a k určitým změnám podnikové kultury společnosti. Je otázkou, zda vysoký počet odchodů v roce 2008 souvisel z restrukturalizací společnosti ze strany vedení nebo byl důvodem nespokojenosti pracovníků právě s novými změnami.

Tabulka 1 Statistika fluktuace zaměstnanců

rok	počet ukončení pracovního poměru
2006	1
2007	4
2008	23
2009	13
2010	8
2011	4

Zdroj : Interní materiály společnosti SEW-EURODRIVE – vlastní konstrukce.

Jako důležitý ukazatel stálosti pracovníků či také jejich fluktuace lze považovat statistiku firemního stáří, neboli jak dlouho konkrétní pracovník v dané organizaci působí. Délka pracovního poměru vypovídá o oddanosti pracovníka a jeho stálosti. Pokud by tento horizont byl u pracovníků nízký, lze z výsledků usuzovat, že by se mohlo jednat o velkou fluktuaci a střídání pracovníků na pracovních pozicích. Z tabulky je zřejmé, že největší počet zaměstnanců působí ve společnosti v rozmezí čtyři až šest let, což je z hlediska časového horizontu velmi dobrý výsledek. Průměrné firemní stáří je pět let.

Tabulka 2 Statistika firemního stáří

kategorie firemního stáří	počet pracovníků
0 - 3 roky	23
4 - 6 let	49
7 - 10 let	25
11 - 14 let	4

Zdroj : Interní materiály společnosti SEW-EURODRIVE – vlastní konstrukce.

Zajímavou statistikou je také průměrné věkové stáří jednotlivých pracovníků, které je také důležitým ukazatelem pracovní spokojenosti. Je velký rozdíl mezi preferencemi v rámci pracovní spokojenosti u mladých pracovníků a u pracovníků ve středním a důchodovém věku. Nejen z hlediska zaměstnaneckých benefitů, kdy pro mladého pracovníka bude důležitější například možnost výhodné půjčky, oproti tomu pro pracovníka v důchodovém věku bude mnohem podstatnější výše příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění. Z údajů z tabulky vyplývá, že největší zastoupení pracovníků je ve věkové kategorii 26 – 30 let a 31 – 35 let. Průměrné věkové stáří je ve společnosti SEW-EURODRIVE 38 let.

Tabulka 3 Statistika věkového stáří zaměstnanců

věková kategorie	počet pracovníků
20 - 25 let	8
26 - 30 let	25
31 - 35 let	23
36 - 40 let	8
41 - 45 let	7
46 - 50 let	14
51 - 55 let	6
56 - 60 let	3
61 - 65 let	5
66 - 70 let	2

Zdroj : Interní materiály společnosti SEW-EURODRIVE – vlastní konstrukce.

Aby bylo možné provést zhodnocení, zda jsou pracovníci této společnosti spokojeni či nikoliv, je nejprve nutné shrnout veškeré podmínky, které pro výkon práce zaměstnanci mají a které napomáhají k růstu spokojenosti jednotlivců. Každý pracovník, který v organizaci pracuje, má k dispozici tento balíček zaměstnaneckých benefitů:

- Kromě mzdy, bonusů a dalších finančních odměn náleží

pracovníkovi 13.mzda.

- 1 týden dovolené navíc, celkem tedy 5 týdnů dovolené za kalendářní rok.
- Příspěvek na stravné formou stravovacích poukázek v nominální hodnotě 80 Kč/den s příspěvkem zaměstnavatele ve výši 55 % částky.
- Pracovníkům je k dispozici nadstandardní pitný režim.
- Možnost vzdělávání pracovníků v rámci pracovní doby jako jsou jazykové kurzy, školení, školení tvrdých a měkkých dovedností.
- Pracovní pomůcky jako mobilní telefon, notebook a služební automobil. Všechny tyto pomůcky je možné za stanovených podmínek používat i pro soukromé účely.
- Parkovací místa pro soukromá vozidla přímo u hlavní budovy.

Vedle řady zaměstnaneckých benefitů mohou zaměstnanci využívat možnosti pružného rozvržení pracovní doby (vyjma pracovníků ve směnném či nepřetržitém pracovním provozu, kterými jsou techničtí a servisní pracovníci společnosti). Tato pružná pracovní doba je rozvržena nerovnoměrně, kdy povinností každého pracovníka je zdržovat se na pracovišti vždy v době mezi 9:30 až 14:00 hodin s výjimkou doby oběda. Celkový fond odpracované doby, který činí osm hodin, je poté možné rozvrhnout dle individuálních potřeb každého zaměstnance s dodržáním pevné části.

Pro kariérový růst v této společnosti nejsou tak velké možnosti vzhledem k tomu, že se jedná o menší společnost a každá pozice vyžaduje dosti specifické znalosti a dovednosti. Přesto však mají pracovníci možnost přejít na jinou pozici napříč odděleními a zvýšit si tak kompetence a pravomoce.

Výjimečně je možné v této společnosti vykonávat práci jako tzv. „home office“, v některých případech mohou maminky na mateřské dovolené vykonávat práci na zkrácený pracovní úvazek. Vzhledem k tomu, že je podporováno studium pracovníků a je možné si zažádat o příspěvek na studium od zaměstnavatele na základě kvalifikační dohody, mohou tyto pracovníci 18 využívat studijního volna na dobu nezbytně

nutnou pro vykonání zkoušky či přípravu na zkoušku samotnou.

Podniková kultura není dle zjištěných informací příliš silná. I přesto, že česká pobočka je v mnoha nařízeních řízena mateřskou společností sídlící v Německu, neexistuje příliš korporátní kultura. Po změně jednatele společnosti v roce 2008 došlo i ke změně podnikové kultury. Komunikace a pravidla se liší v závislosti na sledovaném týmu. Neprobíhá příliš akcí napomáhajících stmelování týmů, společné teambuildingy probíhaly naposledy v letech 2007 a 2008. V těchto letech také probíhala neformální setkání třikrát až čtyřikrát do roka, nyní jsou pořádány dvakrát až třikrát ročně. V rámci pracovního prostředí se nejedná o rodinné prostředí z důvodu velkých odlišností mezi jednotlivými týmy a nepříliš velké snaze o stmelení kolektivu. Problémem je i vnitro firemní komunikace, která nemá pevně stanovená pravidla a je spíše záležitostí individuální z hlediska jednotlivých týmů.

Pracovní prostředí je v současné době velmi příjemné, pracovníci mají k dispozici kanceláře, o bezpečnost práce a fyzické podmínky je pečováno v rámci pravidelného proškolení a kontrol pracovních podmínek. I přesto, že společnost plánuje výstavbu nového sídla, je snahou zachovat systém kanceláří, nikoliv systém open space, který je v dnešní moderní době tolik rozšířen.

Jak jsem uvedla výše, zaměstnancům je poskytován vzdělávací systém. Do tohoto systému je možné zařadit výuku cizích jazyků, anglického i německého jazyka, která je zaměstnanci poskytnuta v případě, že jeden z uvedených jazyků je vyžadován pro výkon jeho pracovní činnosti. Jazykové kurzy probíhají v rámci individuálních, případně skupinových lekcí (maximálně dva studenti) s rodilým mluvčím. V roce 2011 obdržela společnost SEW-EURODRIVE dotaci od ESF na realizaci školení měkkých dovedností pro zaměstnance. Na základě těchto financí se očekává, že po dobu dvou let, na které je projekt vypracován, dojde k růstu profesionálního potenciálu zaměstnanců alepší se vzájemná komunikace a spolupráce mezi pracovníky. Do přílohy této práce jsem vložila článek s podrobnějšími informacemi souvisejícími s probíhajícím projektem na vzdělávání pracovníků. Zda byl projekt úspěšný či nikoliv bude po jeho ukončení ověřeno výzkumem provedeným mezi pracovníky a zpětnou vazbou od pořádající agentury.

Pro zjištění vzájemné zpětné vazby probíhá hodnocení pracovníků, zpravidla jedenkrát ročně. Systém hodnocení je vytvořen na základě manažerského systému řízení dle cílů neboli Management by Objectives. Na základě vzájemné dohody mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným dojde k vytyčení konkrétních zpravidla měřitelných pracovních cílů s následným vyhodnocením dosažené úrovně. Stanovené cíle jsou písemně dohodnuty ve „Smlouvě o osobních cílech“, která je závazná pro obě strany. Cíle je možné v případě potřeby modifikovat a každý cíl má stanovenou stupnici pro vyhodnocení. Pro stanovení cílů je využíváno metody SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a cíle měřitelné v čase). Na základě procentuelního vyhodnocení splněných cílů je poté zaměstnanci přiznána odměna dle interního nařízení.

V rámci odměňování a motivace zaměstnanců jistě stojí za zmínku i motivační odměna v případě, že některý z pracovníků při své pracovní činnosti dojde k vytvoření vynálezu, nového technického řešení, zlepšovacího návrhu, průmyslového vzoru či zaměstnaneckého díla. Za všechna tato zlepšení, kterými pracovník napomůže k vyššímu a lepšímu výkonu organizace, náleží pracovníkovi prémie, která je posuzována v každém individuálním případě.

3.2 Harmonogram výzkumu a jeho cíle

Jak jsem uvedla výše, v rámci této práce bude vytvořeno zhodnocení pracovní spokojenosti. Pro zjištění zpětné vazby od pracovníků bylo zvoleno metody marketingového výzkumu ve formě dotazníku, který má za cíl zjistit názory pracovníků na podmínky, motivaci, komunikaci a celkovou spokojenost s pracovním místem a společností samotnou.

Aby bylo možné zjistit co možná nejvíce informací, byly vytvořeny dva dotazníky. První dotazník je spíše zaměřen na práci pro společnost SEW-EURODRIVE s tím, že respondenti mají na výběr ze čtyř možností. Druhý dotazník obsahuje otázky týkající se hodnot pracovníků, kdy pracovníci mohou zvolit z pěti nabízených variant, či využít možnosti volné odpovědi dle svých preferencí a pocitů. První dotazník obsahuje dvacet

otázek, druhý dotazník celkem třináct otázek.

Vytvořený dotazník byl rozeslán na všechny zaměstnance společnosti, tedy na 101 osob, zaměstnanci měli možnost jej interaktivní formou vyplnit na intranetových stránkách společnosti po dobu čtrnácti dnů. Oba dotazníky jsou vloženy v příloze.

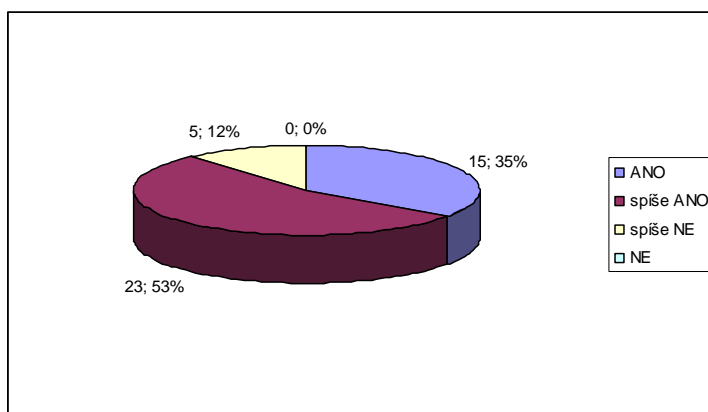
3.3 Vyhodnocení proběhlého výzkumu

Na základě získaných vyplněných dotazníků od zaměstnanců společnosti bylo zjištěno, že první dotazník vyplnilo celkem 43 zaměstnanců z celkového počtu, druhý dotazník nižší počet a to celkem 34 zaměstnanců. Pro vyhodnocení celkové pracovní spokojenosti jsem zvolila užší výběr celkem dvaceti otázek (z každého dotazníku 10 otázek), které se zvoleným tématem nejvíce souvisí. Oba dotazníky byly vytvořeny v souladu s požadavky společnosti SEW CZ, kdy některé otázky jsou vztaženy spíše k samotnému chodu organizace a nejsou příliš vypovídající z hlediska zhodnocení pracovní spokojenosti. Ostatní otázky tedy slouží přímo pro účely organizace, z toho důvodu bude v rámci zhodnocení vytipováno pouze níže uvedených dvacet otázek. Číslování otázek jsem pro lepší přehlednost zachovala dle původních dvou dotazníků, které jsou v originální podobě součástí příloh. U každé z otázek provedu grafické vyjádření výsledků odpovědí respondentů a zároveň slovní hodnocení. Jedná se o tyto otázky:

1. Těší Vás Vaše práce?

Z grafu je zřejmé, že většina pracovníků je se svojí prací spokojena, práce je těší, pouze u 12% respondentů se setkáme s opačným názorem.

Graf 1 Těší Vás Vaše práce?

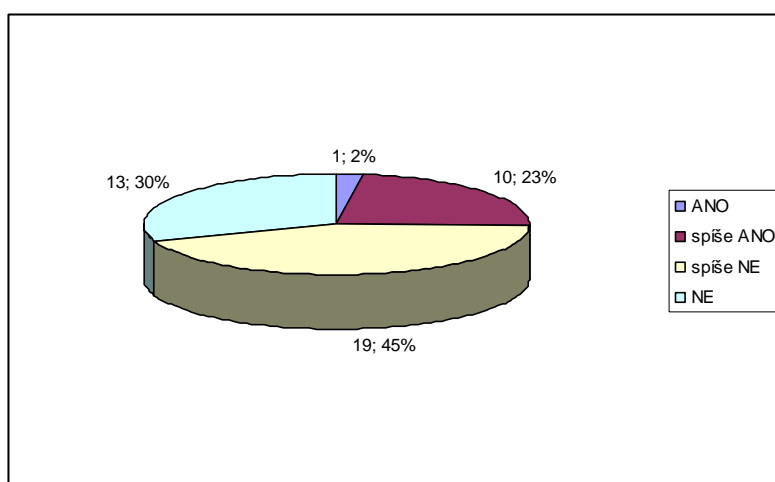


Zdroj: Vyhodnocení interního dotazníku SEW CZ – vlastní konstrukce

5. Vnímáte stávající vnitropodnikovou komunikaci za dostatečnou?

Vnitropodniková komunikace je velmi důležitá pro všechny zaměstnance. Bez informací by nemohli pracovníci úspěšně vykonávat pracovní činnost. V SEW CZ považuje za dostatečnou vnitropodnikovou komunikaci jednoznačně pouze 2% dotázaných, 23% se přiklání k odpovědi spíše ano, ale nejvíce převažuje odpovědi spíše ne a ne. Tyto odpovědi zvolila většina pracovníků ze zúčastněných.

Graf 2 Vnímáte stávající vnitropodnikovou komunikaci za dostatečnou?

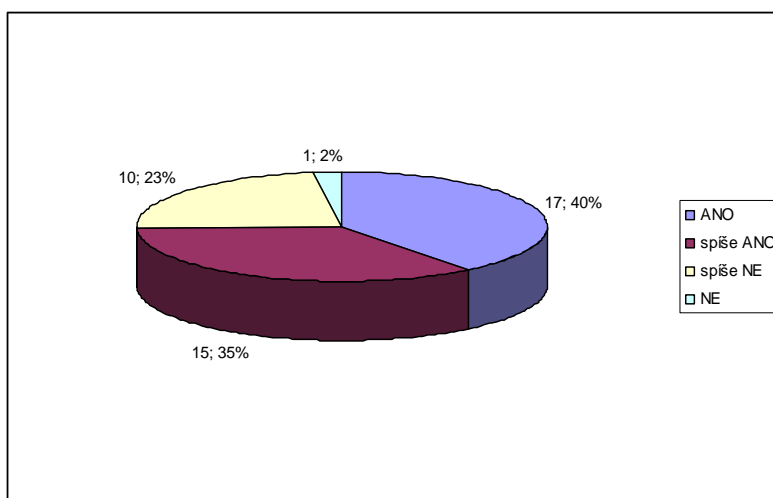


Zdroj: Vyhodnocení interního dotazníku SEW CZ – vlastní konstrukce

7. Vidíte svou profesní působnost v SEW CZ v řádu dalších 3 let?

Zda jsou pracovníci rádi zaměstnáni u této společnosti a chtěli by u ní setrvat i nadále, odpověď na tuto otázku poskytuje otázka č.3. Z výsledných hodnot mohu soudit, že pracovníci vidí svoji pracovní kariéru i nadále v SEW CZ. Celkem 40 % respondentů je přesvědčeno, že v řádu dalších 3 let budou v organizaci působit i nadále.

Graf 3 Vidíte svou profesní působnost v SEW CZ v řádu dalších 3 let?

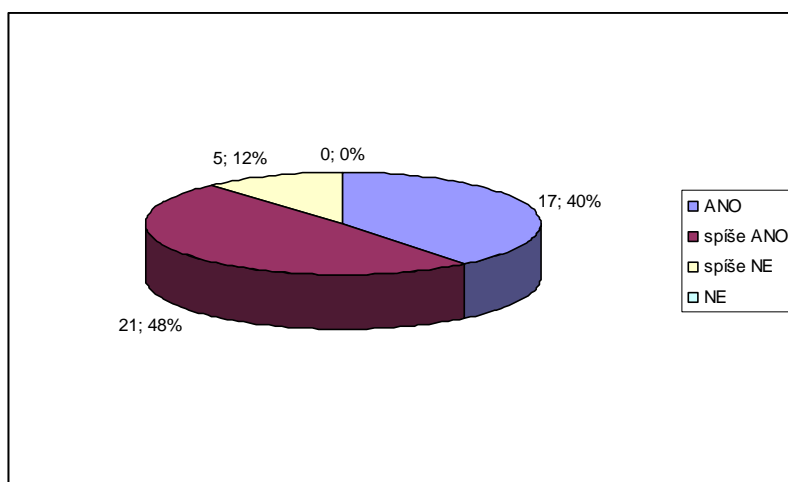


Zdroj: Vyhodnocení interního dotazníku SEW CZ – vlastní konstrukce

8. Je Vaše pracovní vytížení optimální?

Většina pracovníků je optimálně pracovní vytížená. Odpověď ano zvolilo 40 % dotázaných, 48% spíše ano, téměř nezatelné množství odpovědělo, že spíše ne. Je zřejmé, že pracovní náplň je u většiny pracovníků v pořádku.

Graf 4 Je Vaše pracovní vytížení optimální?

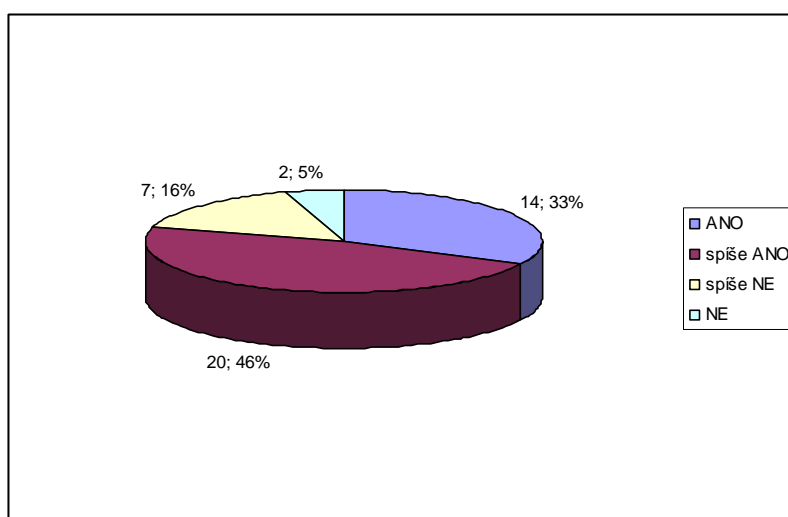


Zdroj: Vyhodnocení interního dotazníku SEW CZ – vlastní konstrukce

10. Jste ve svém zaměstnání spokojen?

Tato otázka je pro zvolenou problematiku ta nejdůležitější. Ze zjištěných výsledků lze soudit, že 79 % pracovníků je v zaměstnání spokojeno úplně, či spíše spokojeno. Pouze 5 % není spokojeno vůbec a 16% spíše spokojeno není. Pro společnost je tento ukazatel velmi důležitý.

Graf 5 Jste ve svém zaměstnání spokojen?

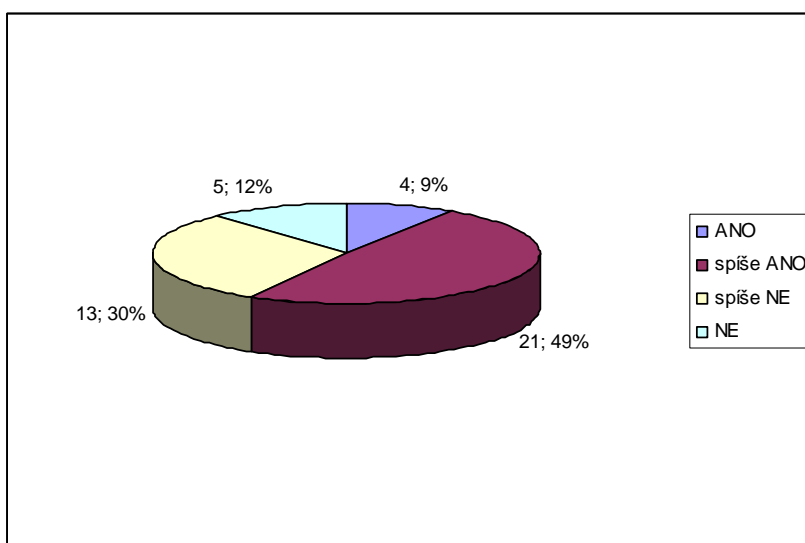


Zdroj: Vyhodnocení interního dotazníku SEW CZ – vlastní konstrukce

11. Dostáváte od svých kolegů a nadřízených zpětnou vazbu?

Otázku o vzájemné zpětné vazbě je nutné brát z velmi individuálního pohledu. Záleží na konkrétním týmu, jaká má nastavená pravidla pro předávání zpětné vazby. Tato skutečnost je zřejmá i ze získaných odpovědí vzhledem k tomu, že 49 % pracovníků odpovědělo, že spíše ano, 30 % pracovníků odpovědělo spíše ne. Tento výsledek tedy závisí na komunikačních praktikách jednotlivých skupin pracovníků.

Graf 6 Dostáváte od svých kolegů a nadřízených zpětnou vazbu?

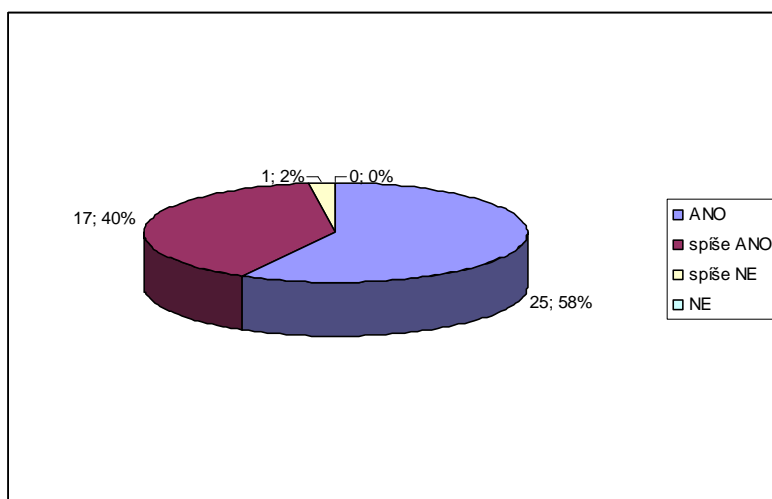


Zdroj: Vyhodnocení interního dotazníku SEW CZ – vlastní konstrukce

13. Domníváte se, že Váš přístup k práci je pozitivní a tzv. „zdravý“?

Pozitivní a „zdravý“ přístup k práci zaujímá 58% pracovníků společnosti. U 40 % pracovníků tento přístup také spíše převládá. Jedná se tedy o většinu respondentů.

Graf 7 Domníváte se, že Váš přístup k práci je pozitivní a tzv. „zdravý“?

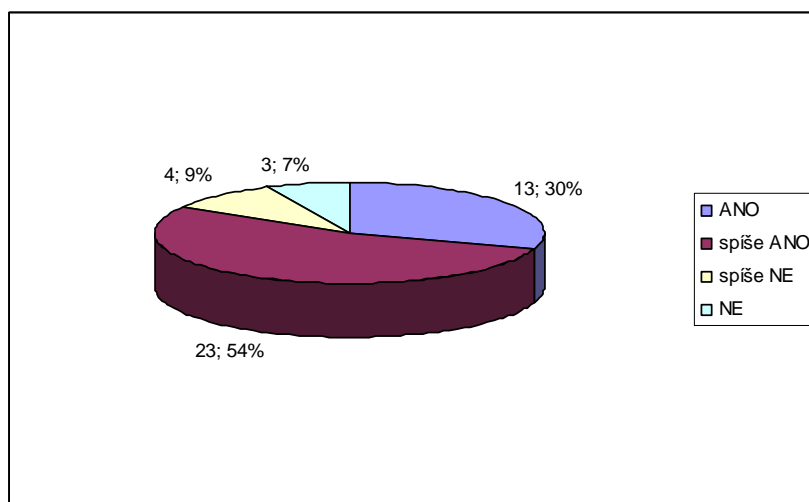


Zdroj: Vyhodnocení interního dotazníku SEW CZ – vlastní konstrukce

17. Chodíte do práce s chutí?

Další z velmi důležitých faktů je otázka, zda pracovníci navštěvují své zaměstnání s chutí. Bez nadšení pro práci není nikdy možné dosáhnout spokojenosti. Domnívám se, že výsledky této otázky jsou velmi podobné otázce o celkové spokojenosti pracovníků, celkem 84 % dotázaných má chuť do práce, což je vysoké procento.

Graf 8 Chodíte do práce s chutí?

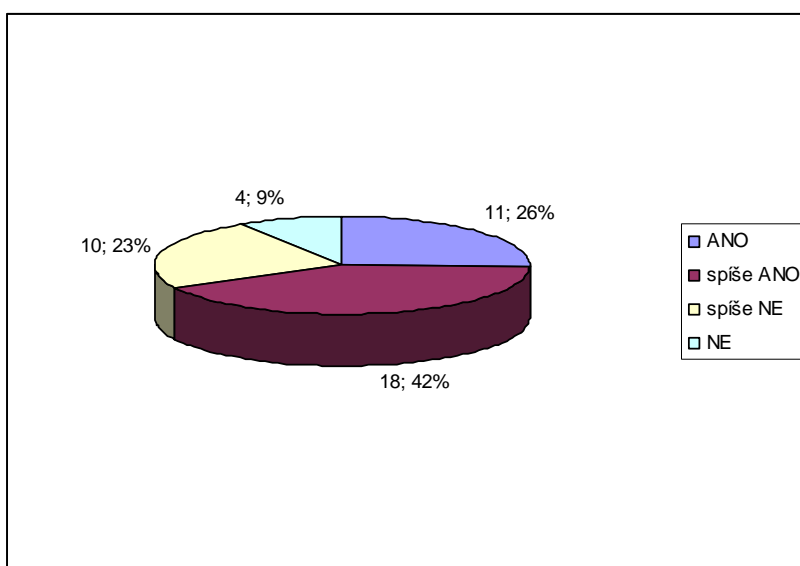


Zdroj: Vyhodnocení interního dotazníku SEW CZ – vlastní konstrukce

18. Je Vaše potřeba pracovní seberealizace naplněna?

Potřeba seberealizace je velmi důležitá pro každého jedince a souvisí s motivační teorií a pyramidou A.Maslowa, kterou jsem zmínila v teoretické části práce. Potřebu seberealizace je možné naplnit pouze v případě, že jsou naplněny všechny nižší potřeby pracovníků. 26 % respondentů cítí naplnění seberealizace, 42 % spíše ano. 32 % respondentů se přiklání k názoru opačnému.

Graf 9 Je Vaše potřeba pracovní seberealizace naplněna?

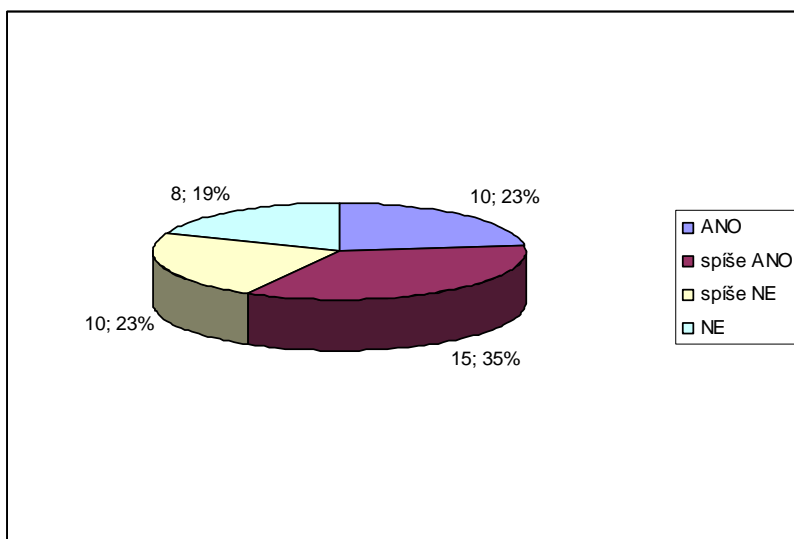


Zdroj: Vyhodnocení interního dotazníku SEW CZ – vlastní konstrukce

19. Uvědomujete si firemní kulturu SEW CZ?

Firemní kultura je také jednou z velmi důležitých proměnných společnosti určující vnitřní prostředí a nastavení fungování společnosti. O uvědomění si firemní kultury je přesvědčeno pouze 58 % pracovníků, 23 % spíše ne a 19 % si nastavení firemní kultury neuvědomuje vůbec.

Graf 10 Uvědomujete si firemní kulturu SEW CZ?

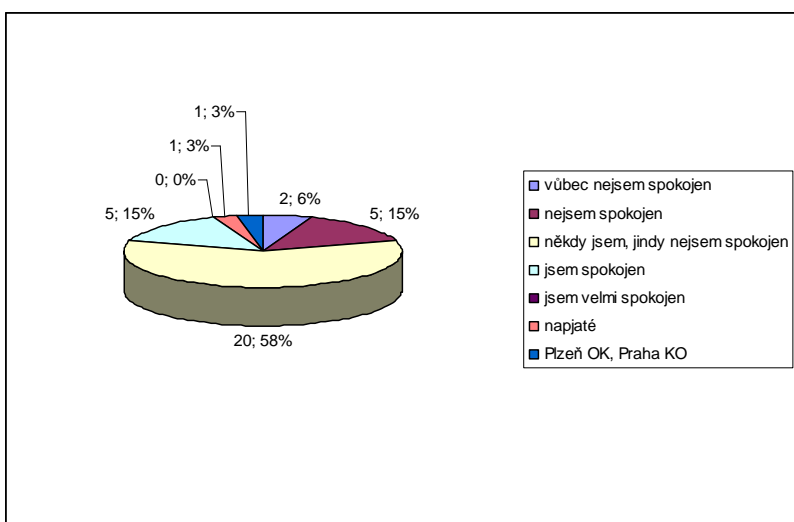


Zdroj: Vyhodnocení interního dotazníku SEW CZ – vlastní konstrukce

21. Jak vnímáte pracovní klima uvnitř firmy?

Vnímání pracovního prostředí je dle výsledků pro většinu pracovníků neutrální, někdy jsou pracovníci spokojeni, jindy nikoliv. Jeden z pracovníků považuje atmosféru společnosti za velmi napjatou.

Graf 11 Jak vnímáte pracovní klima uvnitř firmy?

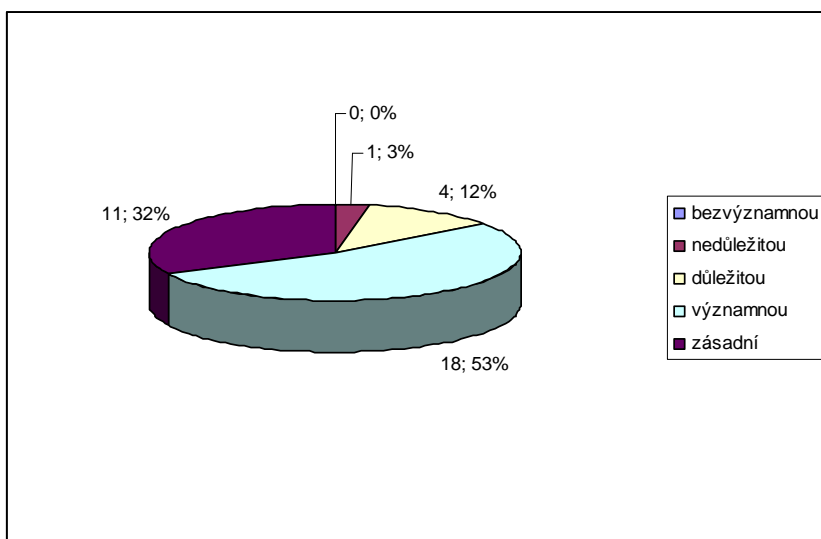


Zdroj: Vyhodnocení interního dotazníku SEW CZ – vlastní konstrukce

23. Jakou váhu pro Vás má uznání Vaší práce?

Uznání práce opět souvisí s motivací a uznání odvedené práce považuje za zásadní 32 % dotázaných, 53 % za významné a 12 % za důležité. Je zřejmé, že dostatečné ocenění práce uspokojí každého pracovníka.

Graf 12 Jakou váhu pro Vás má uznání Vaší práce?

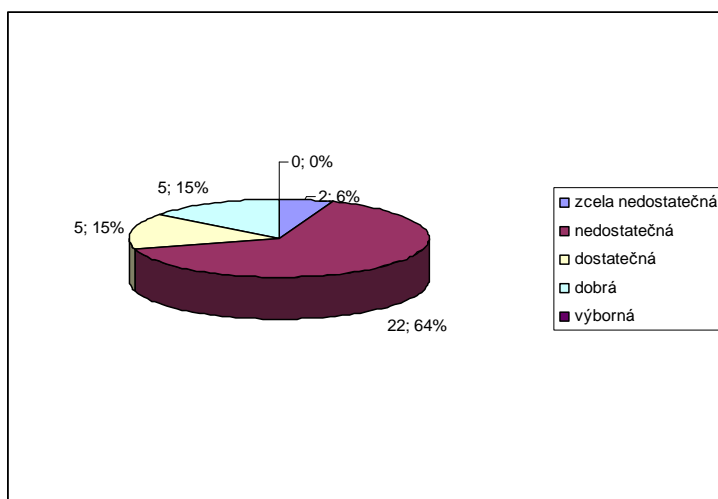


Zdroj: Vyhodnocení interního dotazníku SEW CZ – vlastní konstrukce

24. Jak dostatečná je pro Vás komunikace uvnitř firmy?

Na základě výše uvedených informací je zřejmé, že komunikace uvnitř společnosti je velmi důležitá a pro bezproblémový chod společnosti nezbytná. Dle zjištěných výsledků však většina respondentů (64%) považuje komunikaci v SEW CZ za nedostatečnou. Pouze malá část (15%) považuje komunikaci za výbornou.

Graf 13 Jak dostatečná je pro Vás komunikace uvnitř firmy?

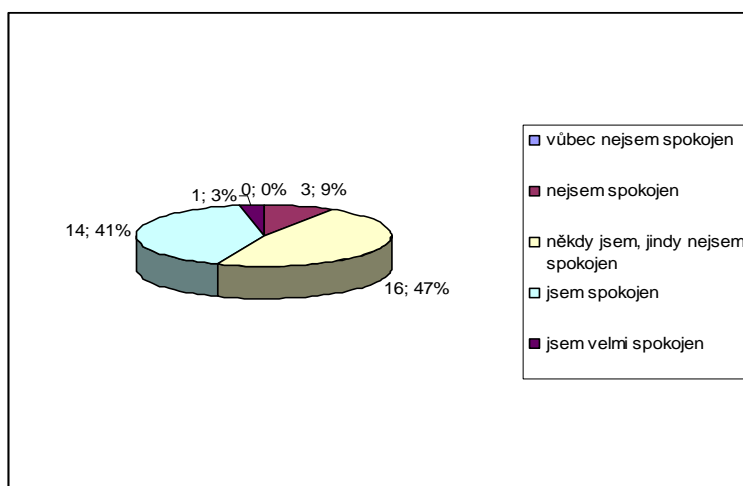


Zdroj: Vyhodnocení interního dotazníku SEW CZ – vlastní konstrukce

26. Jak jste spokojen se spoluprací ve Vašem týmu / oddělení?

Tato otázka opět spadá do kategorie individuálních otázek, jiný názor mohou mít pracovníci technického oddělení, jiný obchodního. Ze 47 % převažuje neutrální názor, kdy pracovníci v některých případech spokojenost vnímají, v některých nikoliv.

Graf 14 Jak jste spokojen se spoluprací ve Vašem týmu / oddělení?

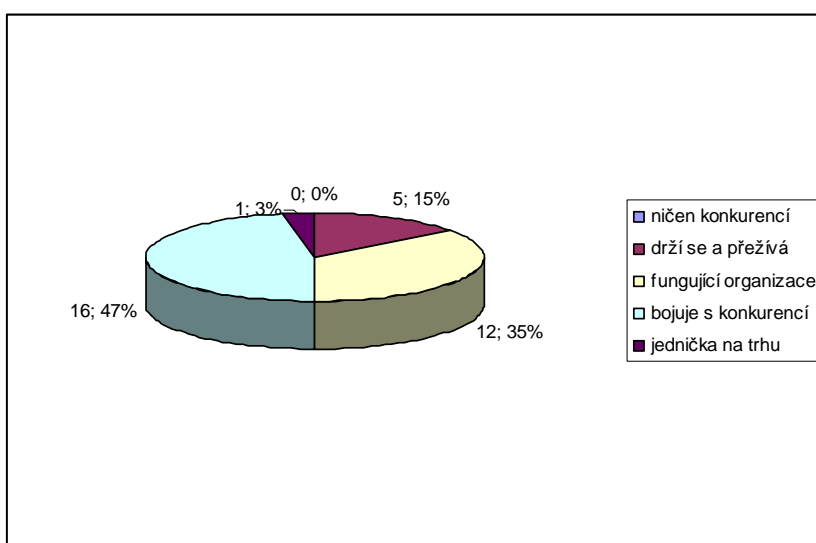


Zdroj: Vyhodnocení interního dotazníku SEW CZ – vlastní konstrukce

27. Jak vnímáte SEW-EURODRIVE CZ s.r.o. na českém trhu?

Jak zaměstnanci vnímají svého zaměstnavatele je velmi důležité pro každou společnost. Souvisí s tím oddanost pracovníků, úcta a loajalita k zaměstnavateli. 47 % dotázaných vidí společnost SEW CZ jako bojovníka s konkurencí a 35 % je přesvědčeno, že se jedná o fungující organizaci. 15 % je toho názoru, že organizace se pouze drží a přežívá. Žádný z respondentů nepovažuje svoji organizaci za jedničku na trhu.

Graf 15 Jak vnímáte SEW-EURODRIVE CZ s.r.o. na českém trhu?

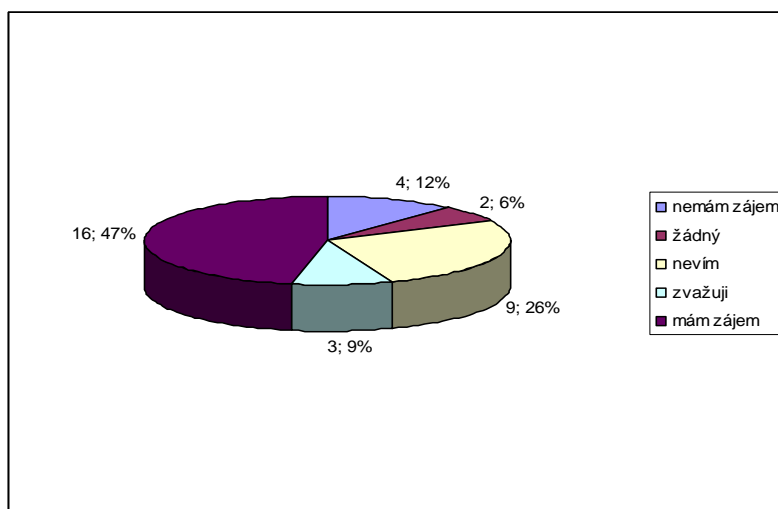


Zdroj: Vyhodnocení interního dotazníku SEW CZ – vlastní konstrukce

28. Jaký je Váš zájem o příspěvek na životní pojištění ze strany firmy?

Tato otázka je zaměřena na rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod, které má společnost ve svém portfoliu. 47 % by tuto výhodu určitě uvítalo, 9 % pracovníků by nabídku zatím zvažilo a 26 % je neutrálního názoru.

Graf 16 Jaký je Váš zájem o příspěvek na životní pojištění ze strany firmy?

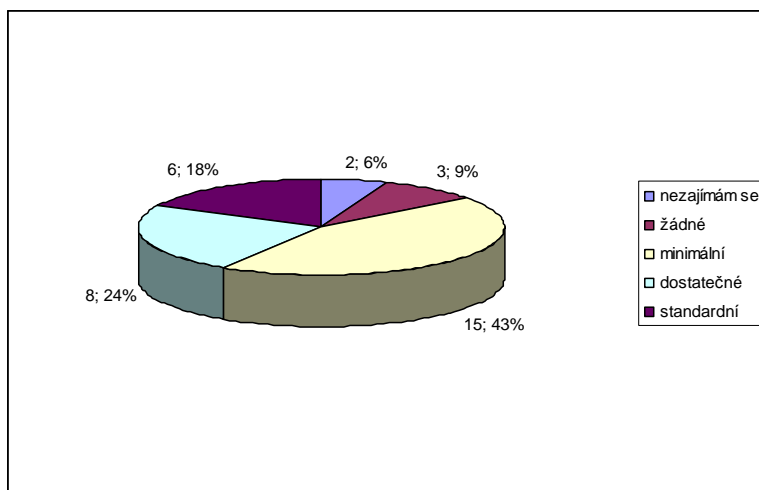


Zdroj: Vyhodnocení interního dotazníku SEW CZ – vlastní konstrukce

29. Jaké jsou možnosti pro Váš osobní a profesní růst?

Vzhledem k tomu, že SEW CZ je menší společností a není zde tak velký prostor pro kariérní růst pracovníků (jak jsem zmínila v popisu společnosti), 43 % respondentů vidí spíše minimální šance pro kariérní růst. 24 % pracovníků je přesvědčeno, že možnosti jsou dostatečné a pro 18 % jsou možnosti standardní.

Graf 17 Jaké jsou možnosti pro Váš osobní a profesní růst?

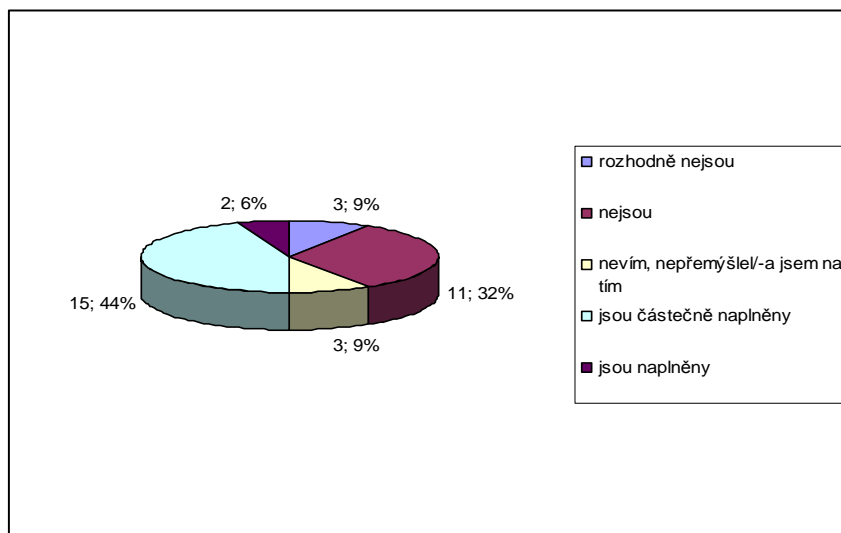


Zdroj: Vyhodnocení interního dotazníku SEW CZ – vlastní konstrukce

30. Jsou Vaše osobní potřeby v pracovním životě naplněny? (např. potřeba pochvaly, uznání, respektu, pochopení, ohodnocení, motivace)

S částečným naplněním osobních potřeb v pracovním životě se setkáme u 44 % pracovníků organizace. Naopak 32 % pokládá své potřeby za nenaplněné. Výsledek tedy není jednoznačný.

Graf 18 Jsou Vaše osobní potřeby v pracovním životě naplněny?

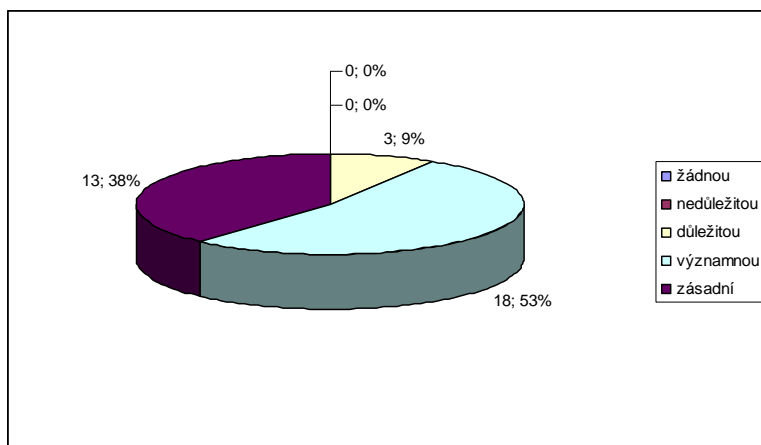


Zdroj: Vyhodnocení interního dotazníku SEW CZ – vlastní konstrukce

31. Jakou hodnotu pro Vás má otevřenost, upřímnost a pravdivost v komunikaci s druhým/-i?

Každý člověk, který je v kontaktu s ostatními lidmi vyžaduje otevřený, upřímný a pravdivý přístup. Nejinak tomu je i ve společnosti SEW CZ, kde 53 % považuje čestnou komunikaci za významnou a 38 % za zásadní.

Graf 19 Jakou hodnotu pro Vás má otevřenost, upřímnost a pravdivost v komunikaci s druhým/-i?

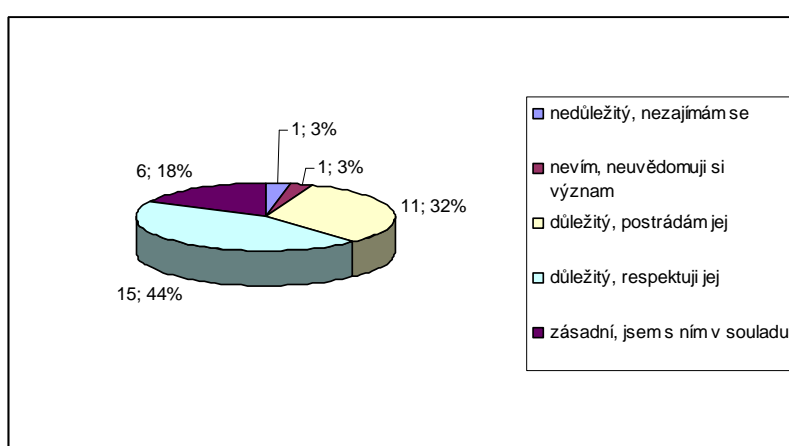


Zdroj: Vyhodnocení interního dotazníku SEW CZ – vlastní konstrukce

32. Jak důležitý je pro Vás etický kodex? (tj. dodržování morálních a etických zásad)

Většina společností má písemný etický kodex, který upravuje vztahy mezi pracovníky a ve vztahu k zákazníkům a dodavatelům. Dle tohoto etického kodexu by se měli řídit všichni pracovníci. O důležitosti a respektování je přesvědčeno celkem 44 % respondentů, 18 % jej považuje za zásadní.

Graf 20 Jak důležitý je pro Vás etický kodex?



Zdroj: Vyhodnocení interního dotazníku SEW CZ – vlastní konstrukce.

3.3.1 Podněty zaměstnanců vzešlé z výzkumu

Na základě zjištěných informací z proběhlého interního výzkumu zaměřeného na pracovní spokojenost, názory pracovníků na společnost SEW CZ a na hodnoty jednotlivců je zřejmé, že i přesto, že většina zaměstnanců vnímá svoji práci jako celek uspokojivou, mnoho zaměstnanců není s konkrétními podmínkami spokojeno. Jsou jimi například problémy s vnitro firemní komunikací, nedostatečnou zpětnou vazbou a napjatou atmosférou uvnitř organizace.

Zaměstnanci by uvítali rozšíření zaměstnaneckých výhod o příspěvek na životní pojištění, kterým by se rozšířilo portfolio nabízených zaměstnaneckých výhod.

Dalším zajímavým podnětem je, že příliš mnoho pracovníků neshledává naplnění svých osobních potřeb v pracovním životě za zcela dostačující.

Pozitivním zjištěním je, že zaměstnanci vnímají svoji společnost na trhu s ostatními zákazníky v kladném slova smyslu. Toto vnímání je důležité například pro doporučení zaměstnání potenciálním zaměstnancům, či pro získání nových zákazníků a dodavatelů. Každý pracovník, který je přesvědčen o správném vývoji společnosti na trhu, je schopen odvádět lepší pracovní výkony.

Velmi rozporuplné názory jsou ve vnímání firemní kultury, o které nejsou pracovníci jednoznačně přesvědčeni.

I přes některé nedostatky, které zaměstnanci na svém zaměstnavateli vnímají, by většina zaměstnanců ráda ve společnosti setrvala i v horizontu dalších tří let.

3.3.2 Důsledky vyplývající z výzkumu

Na základě zjištěných údajů z vyhodnoceného dotazníku je zřejmé, že pracovníky těší práce pro společnost SEW CZ. Bohužel však nedostatky, které jsem zmínila ve výše uvedené kapitole, mohou být pro některé pracovníky zásadní. Domnívám se, že pokud by v některých směrech, jako jsou komunikace, firemní kultura, uspokojování potřeb a motivace, nedošlo ke zlepšení do 35budoucnosti, mohla by tato situace mít pro

společnost značné důsledky. I dílčí problémy mohou totiž vyvolat pokles celkové pracovní spokojenosti a tím i zvýšit fluktuaci a snížit loajalitu pracovníků. Domnívám se, že pro společnost SEW CZ by mělo být prioritou budoucí zlepšení oblastí týkajících se lidských zdrojů.

3.3.3 Rezervy dotazníkového šetření

I přesto, že dotazník nevyplnilo více jak 50 % respondentů, mohou být získané informace a podněty velmi důležité pro určení směru, kam se bude společnost ubírat v budoucnu a na které oblasti vyvine největší aktivitu.

Nejprve zaměřím svoji pozornost na celkem nízký počet pracovníků, kteří dotazníky vyplnili. Vhodným způsobem, jak v dalším firemním marketingovém výzkumu získat větší zpětnou vazbu, by mohla být dobře zvolená motivace pracovníků. Mohlo by jít jak o motivaci založenou na větší informovanosti pracovníků o probíhajícím výzkumu, jaké výhody jim vyplnění jejich podnětů přinese a jak je pro společnost důležité znát názory pracovníků. Pokud bude pracovníkům zřejmé, že budou jejich podněty dostatečně zváženy, projednány a případně i implementovány, jejich snaha při vyplňování bude o to větší. Druhým způsobem, jak zajistit vyšší účast pracovníků, je vyhlášení motivační soutěže, kdy ze všech získaných vyplněných dotazníků bude vylosován jeden či více pracovníků, kteří obdrží drobnou odměnu. Domnívám se však, že první způsob je mnohem účinnější z důvodu získání větší iniciativy pracovníků, kteří vyplní dotazník z vlastního přesvědčení nikoliv pouze s vidinou možné výhry. Dlouhodobým cílem každého pracovníka by měla být snaha podílet se na firemním vývoji.

Dalším důležitým krokem, který by společnost měla podniknout vždy po uskutečnění výzkumu, je zveřejnění všech výsledků a důsledné informování zaměstnanců o následných krocích, které budou na základě zpětné vazby uskutečněny. Pokud totiž zaměstnanci vyplní dotazník a výsledky neobdrží, nelze očekávat, že v případě opakujících se dotazníků bude jejich aktivita na vyšší úrovni, spíše naopak.

V některých případech by bylo vhodné některé otázky více rozpracovat, či podrobněji

rozevřít dle aktuální potřeby. Možnou další otázkou by mohlo být, zda by pracovník doporučil svým přátelům a známým společnost SEW-EURODRIVE jako výborného a vhodného zaměstnavatele, či zařazení většího množství aktivních otázek zaměřených na problematiku oblasti jako je v tomto případě např. komunikace a podniková kultura.

3.4 Návrh možných doporučení pro budoucí vývoj společnosti v oblasti zaměstnanecké spokojenosti

Na základě zjištěných dat se domnívám, že by bylo vhodné v rámci orientace na budoucí vývoj společnosti nastavit proces vnitro firemní komunikace, která by měla svá pravidla. Velký důraz by měl být kladen také na častější stmelování kolektivu, které jednoznačně zlepšuje vzájemnou komunikaci mezi spolupracovníky i pracovníkem a nadřízeným. Neformální vztahy jsou také velmi důležité v každodenní komunikaci a pracovníci jsou schopni si k sobě najít tímto způsobem bližší cestu. Tato setkání nabízí také řešení problému individuality jednotlivých týmů, kdy mezi týmy jsou velké rozdíly ať již v hodnocení, komunikaci či dalších pravidlech.

Vzhledem k tomu, že společnost nemá příliš silnou podnikovou kulturu, jako vhodné navrhované opatření se jeví nastavení tradic a rituálů společnosti. Řešením, které úzce souvisí i s motivací pracovníků, by mohlo být například zavedení firemní soutěže „Zaměstnanec roku“. Jedná se o společenskou událost, kde je vyhlášen jeden či více pracovníků, kteří byli dle předem známých kritérií nejlepšími pracovníky roku.

Ve společnosti zatím neexistuje žádný motivační program. Vzhledem k nedostatkům, které vzešly z dotazníků ohledně uspokojování osobních potřeb pracovníků, by bylo vhodné zařadit propracovaný motivační program s ohledem na odvedenou práci. Důležitou podmínkou je však důsledné vyhodnocování motivačního programu a uznání pracovníků. Vhodnou motivací pracovníků by mohlo být zavedení nové zaměstnanecké výhody, kterou jsou například jednorázové finanční odměny formou poukázky Flexi pass. Systém by mohl fungovat tak, že pokud pracovník uskuteční mimořádný pracovní výkon, bude kdykoliv během roku ze strany nadřízeného odměněn právě

touto poukázkou. Zaměstnanci by mohli cítit větší uznání ze strany zaměstnavatele.

3.5 Odpovědi na výzkumné otázky

Nyní se pokusím zhodnotit odpovědi na výzkumné otázky stanovené v úvodní kapitole.

1.otázka - Co vlastně pracovní spokojenost znamená a co ji podmiňuje a ovlivňuje?

Jedná se o proměnnou, která je velmi individuální a její vnímání může být pro každého značně odlišné. Existují pracovníci, kteří jsou pracovníě uspokojeni v případě, že jsou uspokojeny pouze jejich fyziologické potřeby a za odvedenou činnost dostávají odpovídající mzdu. U více ambiciózních pracovníků by naopak tyto potřeby byly silně nedostačující a tito pracovníci dále usilují o uspokojení potřeby uznání ze strany zaměstnavatele a seberealizace při vykonávané činnosti. Z tohoto důvodu je velmi důležité definovat kritéria při zjišťování celkové pracovní spokojenosti. Pracovní spokojenost není důležitá jen pro zaměstnance, ale je důležitá i z pohledu zaměstnavatele. Společnost, která zaměstnává pracovníě spokojené zaměstnance, drží velmi silnou konkurenční výhodu a může si gratulovat k takovému úspěchu. Naopak společnost, která se potýká s celopodnikovou nespokojeností, musí uskutečnit a implementovat mnohá řešení, aby si své pracovníky udržela a nedošlo k velké fluktuaci zaměstnanců. V rámci této práce bylo představeno několik velmi podstatných faktorů, které spokojenost pracovníků ovlivňují, i důsledky, které může vyvolávat pracovní nespokojenost. Mezi velmi významné faktory nepatří jen finanční ohodnocení odvedeného pracovního výkonu, ale také potřeby motivace, uznání a seberealizace.

2.otázka - Jaké kroky by měla společnost podniknout na základě výsledků výzkumu spokojenosti?

Domnívám se, že jedním z nejdůležitějších kroků, které by měla v tuto chvíli společnost podniknout, je seznámení všech pracovníků s výsledky proběhlého výzkumu a sestavení dlouhodobého plánu, který se bude opírat o výzkum a připomínky zaměstnanců. V dlouhodobém plánu by měly být stanoveny cíle společnosti, kam by chtěla ubírat své

zájmy tak, aby došlo ke zlepšení vnitro podnikové atmosféry a spokojenosti.

3.otázka - Jaké by měly být tendence společnosti v udržení či zlepšení spokojenosti do budoucnosti?

V rámci kapitoly návrhy na zlepšení fungování společnosti do budoucna jsem zmínila možná řešení, která by mohla být vhodná pro zlepšení celkové situace a vztahů v organizaci. Za nejdůležitější jsou dle mého názoru považována zlepšení v oblasti komunikace a motivace pracovníků. Jedná se o jeden z problémů, který vzešel právě z dotazníkového šetření. Pracovní spokojenost je ovlivněna motivací pracovníků. Nedostatečně motivovaný pracovník není schopen odvést takový pracovní výkon, necítí se dostatečně uznán a zaostává i míra seberealizace. Dle mého názoru je tedy vhodné, aby společnost SEW CZ dlouhodobě pracovala na zlepšení motivace jednotlivců, ať již dle navrhovaných řešení rozpracovaných v předchozí kapitole, tak případně i dalšími motivačními programy. Správně motivovaný a spokojený pracovník je pravým bohatstvím každé společnosti.

4 Závěr

Závěrem této bakalářské práce lze říci, že i přes fakt obtížného definování pracovní spokojenosti je zřejmé, že je každému pracujícímu člověku velmi dobře známá a blízká. Definice pracovní spokojenosti se různí a liší se i její vnímání, které je založeno na individualitě jedince. Stanoveny jsou však faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují a můžeme se s nimi setkat v různých situacích. Jak bylo nastíněno v teoretické části, snem každé společnosti je dosažení maximální možné míry pracovní spokojenosti zaměstnanců. Vzhledem k omezeným zdrojům, které má společnost v této oblasti k dispozici, může a nemusí vést k uspokojení zaměstnanců a vytvoření tak silného postavení na trhu práce.

Praktickým řešeným příkladem, který je rozpracován v analytické části práce, je zhodnocení pracovní spokojenosti ve společnosti SEW-EURODRIVE CZ s.r.o. Jak vyplývá z představení a charakteristiky společnosti, jedná se o malou až střední společnost, která má v České republice svoji pobočku a podléhá mateřské

společnosti v Německu. Na základě sběru údajů prostřednictvím dotazníků bylo zjištěno, že zaměstnanci společnosti jsou převážně spokojeni s celkovým fungováním podniku. Bohužel však shledali i několik zásadních nedostatků, které jsou pro pracovníky podstatné a do budoucna by mohly ohrozit celkovou spokojenost pracovníků. Těmito nedostatky jsou problémy ve vzájemné komunikaci, rozdílné vnímání a nastavení procesů mezi jednotlivými týmy, problémy motivace a sebeuspokojení.

Z těchto výsledků výzkumného šetření by bylo vhodné vytvořit další podrobnější výzkum aplikovatelný ve společnosti SEW CZ, který by mohl ověřit či případně vyvrátit hypotézu vyplývající z provedeného výzkumu, že pracovní spokojenost zaměstnanců SEW CZ je značně ovlivněna vnitropodnikovou komunikací a motivací pracovníků k dosažení vysokého pracovního výkonu. Pomocí ověřování této hypotézy by mohly být odhaleny podrobnější příčiny vzniku některých problematických oblastí vyskytujících se mezi pracovníky navzájem a jejich nadřízenými a pokud by se platnost této hypotézy dalším výzkumem či analýzou potvrdila, mohla by být značným přínosem pro zlepšení vnitropodnikové situace.

Závěrem lze říci, že na základě shrnutí všech zjištěných poznatků, je pro zlepšení výkonnosti pracovníků velmi důležitá jejich pracovní spokojenost, oddanost a angažovanost do problematiky společnosti. I přesto, že dosažení vysoké úrovně spokojenosti zaměstnanců je velmi složitý a dlouhodobý proces, jedná se o smysluplné důležité jednání směřující k získání a udržení vysoké výkonnosti organizace a konkurenční výhody.

Literatura

Monografie

ARMSTRONG, M. : *Odměňování pracovníků*, 2. vydání Praha, Grada Publishing, a.s. 2009. Počet stran 448. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. : *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání Praha, Grada Publishing, a.s. 2010. Počet stran 788. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOČIANOVÁ, R. : *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vydání Praha, Grada Publishing a.s. 2010. Počet stran 215. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. : *Řízení lidských zdrojů*, 4. rozšířené a doplněné vydání Praha, Management Press 2009. Počet stran 399. ISBN 978-80-7261-168-3.

NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. : *Personální management*, Vydání první Praha, Vysoká škola ekonomie a managementu 2008. Počet stran 369. ISBN 978-80-86730-31-8.

PAUKNEROVÁ, D. a kolektiv : *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 2. vydání Praha, Grada Publishing, a.s. 2006. Počet stran 254. ISBN 80-247-1706-9.

ŠTIKAR, J. : *Psychologie ve světě práce*, 1. vydání Praha, Karolinum 2003. Počet stran 461. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, M. : *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1. vydání Praha, Grada Publishing, a.s. 2004. Počet stran 168. ISBN 80-247-0405-6.

Internetové zdroje

BRÁNA VZDĚLÁNÍ: *Pracovní spokojenost [online]*. Praha : 18. července 2008 [cit. 2011-03-29]. Dostupné z WWW: <http://www.branavzdelani.estranky.cz/clanky/clanky/pracovni-spokojenost---mnohorozmerny-pojem.html>.

SEW EURODRIVE CZ s.r.o.: *Oficiální stránky společnosti [online]*. Praha : [cit. 2011-03-29]. Dostupné z WWW: www.sew-eurodrive.cz.

Přílohy

Příloha 1 Historie společnosti SEW-EURODRIVE CZ, s.r.o.

Úspěšná historie německého poválečného průmyslu byla formována podnikatelskými osobnostmi a rodinami. Byly to jejich smělé vize, činorodost a podnikatelský cit, co utvářelo historii Spolkové republiky Německo. Ernst Blickle byl jedním z oněch mužů první hodiny.

1931

Založení továrny „Süddeutsche Elektromotoren-Werke“ (jihoněmecká továrna na výrobu elektromotorů) Christianem Pährem

1945

Převzetí řízení podniku Ernstem Blicklem

1960

Založení podniku SEW-USOCOME SA, Haguenau / Francie

1965

Vývoj modulového systému (stavebnice) převodových motorů

1968

Založení a výstavba zahraničních montážních závodů

1972

Zakoupení skupiny firem Obermoser

1975

Založení podniku SEW DO BRASIL Motores-Redutores LTDA., Sao Paulo / Brazílie

1983

Založení podniku SEW-EURODRIVE INC., Lyman / USA

1987/89

Převzetí vedení skupiny SEW-EURODRIVE výkonnými společníky Rainerem a Jürgenem Blicklem

1989

Založení nadace SEW-EURODRIVE Edeltraudem Blicklem

1990

Získání většinového podílu v podniku Pfeffer & Partner Getriebebau GmbH, Wiesloch

1992

Založení podniku SEW-EURODRIVE S.A., Forbach (Lotrinsko) / Francie

1992

Tentýž rok začíná na českém trhu působit SEW-EURODRIVE CZ s.r.o.

1994

Založení podniku SEW-EURODRIVE (Tianjin) Co., Ltd., Tianjin / Čína

1994

Získání podílu v podniku Santasalo Ltd., Helsinky / Finsko

1994/95

Restrukturalizace skupiny SEW-EURODRIVE

1999

Výstavba nového závodu na výrobu elektroniky a uvedení ho do provozu v Bruchsalu
2000

Závod na výrobu elektroniky v Bruchsalu: vítěz soutěže o titul „Nejlepší továrna roku“
2001

Vyznamenání titulem TOP-Newcomer (nováček programu TOP) 2001 (TOP = Technologie-orientierte Besuchs- und Informationsprogramme - technologicky orientované návštěvní a informační programy)
2002

Z podniku Pfeffer & Partner, Östringen se stal SEW-EURODRIVE Östringen GmbH
2003

Dostavba centra „Ernst-Blickle-Innovation-Cente“ (inovační centrum Ernsta Blickleho) v Bruchsalu a uvedení ho do provozu
2003

SEW-EURODRIVE představuje energeticky úsporné motory s měděným rotorem
2004

Dobudováno nové Service Competence Center (servisní kompetenční centrum) a Europäisches Ersatzteilzentrum (evropské centrum náhradních dílů)
2005

SEW-EURODRIVE představuje mechatronické řešení pohonů MOVIGEAR®
2005

SEW-EURODRIVE poprvé zaměstnává více než 10 000 pracovníků
2006

Dokončení akademie DriveAcademy (akademie pohonů) a uvedení jí do provozu
2006

Vzniká montážní závod SEW v Plzni na montáž IG speciálních převodovek
2006

SEW-EURODRIVE slaví 75. výročí existence a může se s nadějí dívat do budoucna
2006

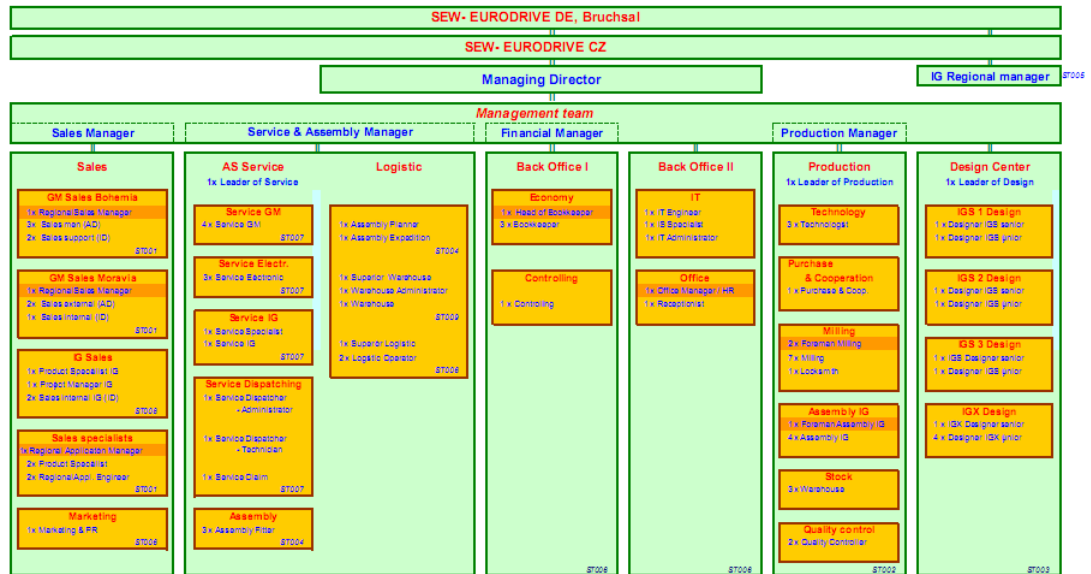
Byl založen výrobní závod v čínském Shenyangu
2007

SEW-EURODRIVE investuje v sídle mateřské společnosti do nové výroby průmyslových převodovek

Zdroj: SEW EURODRIVE CZ s.r.o.: *Oficiální stránky společnosti [online]*. Praha : [cit. 2011-03-29]. Dostupné z WWW: www.sew-eurodrive.cz – Historie společnosti.

Příloha 2 Organigram společnosti SEW CZ

ORGANIGRAM - SEW-EURODRIVE CZ s. r. o.



Zdroj: SEW EURODRIVE CZ s.r.o.: *Interní dokument*. Praha – 1.4.2011.

Vzdělávání v SEW EURODRIVE CZ s.r.o.

realizováno za podpory Evropského sociálního
fondu Školení je šance



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

V současné době ve firmě SEW EURODRIVE CZ s.r.o. probíhá projekt v rámci oblasti podpory 4.1.1. Školení je šance OP LZZ. Projekt je zaměřený na rozšíření vzdělání zaměstnanců. Cílem projektu je zvýšení kvalifikace a adaptability zaměstnanců prostřednictvím moderních metod vzdělávání.

Účastí na firemních kurzech dojde k růstu profesního i osobního potenciálu účastníků, ke zlepšení vzájemné komunikace a spolupráce, čímž se zefektivní jejich práce i firemní procesy.

Registrační číslo projektu je CZ.1.04/1.1.02/35.01441 a název Efektivní vzdělávání zaměstnanců SEW-EURODRIVE CZ s.r.o. pro zvýšení jejich osobnostního rozvoje a adaptability. V tomto komplexním projektu je pro cílovou skupinu na míru vytvořeno pět vzdělávacích programů zaměřených na profesní vzdělávání; manažerské, komunikační, prezentační a marketingové dovednosti, strategické řízení, štihlé myšlení, efektivita procesů i environment. Pro vybranou část cílové skupiny jsou připraveny dva tematické vzdělávací programy orientované na IT a jazyky. Vzdělávací projekt trvá po dobu dvou let, přičemž přidělená dotace je ve výši 3 577 816 Kč. Tato dotace za podpory ESF, které si firma SEW-EURODRIVE CZ s.r.o. velmi cení, napomohla k udržení stability a jistoty firmy na cestě k cíli stát se učící se společností. Tento projekt navíc podpořil i z časového hlediska strategii firmy, neboť firma SEW v současnosti realizuje stavbu nového sídla nazývané Drive Technology Center (DTC) ve městě Hostivice, okres Praha-západ. Součástí DTC bude také vzdělávací středisko vybavené moderními pracovními prostředky a technologií odpovídající potřebám společnosti, které bude sloužit nejen pro pracovníky a zákazníky firmy, ale také pro partnery SEW v oblasti vzdělávání; školy, univerzity, studenty, praktikanty, konzultanty aj. SEW-EURODRIVE CZ s.r.o. dodržuje rovné příležitosti v přístupu ke vzdělávání. Vzdělávací středisko, nazývané Drive Academy, napomůže nejen k udržení, prohlubování a zvyšování profesních kompetencí, ale i ke stabilizaci pracovních míst a rozvoji zaměstnanců na poli profesního vzdělávání. Projekt byl již zahájen a jeho ukončení, stejně jako dokončení výstavby DTC, se datuje k závěru roku 2012.

**SEW
EURODRIVE**

autor: Kateřina Svobodová

Zdroj: SEW EURODRIVE CZ s.r.o.: Článek pro Lidové noviny. Praha – 2011/2012.

Práce v SEW CZ

1. Těší vás vaše práce?
 - a. ANO
 - b. spíše ANO
 - c. spíše NE
 - d. NE

2. Jsou znát výsledky vaší práce vám osobně i kolegům uvnitř firmy?
 - a. ANO
 - b. spíše ANO
 - c. spíše NE
 - d. NE

3. Míváte pro svou práci dostatek informací?
 - a. ANO
 - b. spíše ANO
 - c. spíše NE
 - d. NE

4. Znáte podstatu své práce/ náplň práce?
 - a. ANO
 - b. spíše ANO
 - c. spíše NE
 - d. NE

5. Vnímáte stávající vnitropodnikovou komunikaci za dostatečnou?
 - a. ANO
 - b. spíše ANO
 - c. spíše NE
 - d. NE

6. Znáte strategii firmy SEW-EURODRIVE SZ s.r.o.?
 - a. ANO
 - b. spíše ANO
 - c. spíše NE
 - d. NE

7. Vidíte svou profesní působnost v SEW CZ v řádu dalších 3 let?
 - a. ANO
 - b. spíše ANO
 - c. spíše NE
 - d. NE

8. Je Vaše pracovní vytížení optimální?
 - a. ANO
 - b. spíše ANO
 - c. spíše NE
 - d. NE

9. Dáváte svým kolegům a nadřízeným zpětnou vazbu?
 - a. ANO
 - b. spíše ANO

- c. spíše NE
- d. NE

10. Jste ve svém zaměstnání spokojen?

- a. ANO
- b. spíše ANO
- c. spíše NE
- d. NE

11. Dostáváte od svých kolegů a nadřízených zpětnou vazbu?

- a. ANO
- b. spíše ANO
- c. spíše NE
- d. NE

12. Považujete své pracovní nasazení za dostatečné?

- a. ANO
- b. spíše ANO
- c. spíše NE
- d. NE

13. Domníváte se, že Váš přístup k práci je pozitivní a tzv. "zdravý"?

- a. ANO
- b. spíše ANO
- c. spíše NE
- d. NE

14. Jsou Vaše pracovní úkoly a činnosti v souladu s vašimi cíli a cíli firmy?

- a. ANO
- b. spíše ANO
- c. spíše NE
- d. NE

15. Považujete svůj pracovní výkon za efektivní?

- a. ANO
- b. spíše ANO
- c. spíše NE
- d. NE

16. Znáte náplň práce svého nadřízeného?

- a. ANO
- b. spíše ANO
- c. spíše NE
- d. NE

17. Chodíte do práce s chutí?

- a. ANO
- b. spíše ANO
- c. spíše NE
- d. NE

18. Je Vaše potřeba pracovní seberealizace naplněna?

- a. ANO
- b. spíše ANO
- c. spíše NE
- d. NE

19. Uvědomujete si firemní kulturu SEW CZ?
- a. ANO
 - b. spíše ANO
 - c. spíše NE
 - d. NE

20. Líbil se Vám tento dotazník?
- a. ANO
 - b. spíše ANO
 - c. spíše NE
 - d. NE

Děkuji Vám za účast na tomto průzkumu.

Zdroj: SEW EURODRIVE CZ s.r.o.: *Interní dokument*. Praha – 1.12.2010.

Příloha 5 Dotazník č.2 Hodnoty SEW CZ

Dotazník č. 2

Hodnoty SEW CZ

21. Jak vnímáte pracovní klima uvnitř firmy?
1 – vůbec nejsem spokojen
- 2 – nejsem spokojen*
- 3 - někdy jsem, jindy nejsem spokojen*
- 4 – jsem spokojen*
- 5 – jsem velmi spokojen*
- jiné.....*
22. Za jak důležitý krok považujete nákup pozemku pro výstavbu nového sídla SEW CZ tzv. DTC?
1 – bezvýznamný
- 2 – nedůležitý*
- 3 – důležitý*
- 4 – významný*
- 5 – klíčový*
- jiné.....*
23. Jakou váhu pro Vás má uznání vaší práce?
1 – bezvýznamnou
- 2 – nedůležitou*
- 3 – důležitou*
- 4 – významnou*
- 5 – zásadní*
- jiné.....*
24. Jak dostatečná je pro Vás komunikace uvnitř firmy?
1 – zcela nedostatečná
- 2 – nedostatečná*
- 3 - dostatečná*
- 4 – dobrá*

5 – *výborná*

jiné.....

25. Jak hodnotíte spolupráci mezi odděleními?

1 – *zcela nedostatečnou*

2 – *nedostatečnou*

3 – *dostatečnou*

4 – *dobrou*

5 – *výbornou*

jiné.....

26. Jak jste spokojen se spoluprací ve vašem týmu / oddělení?

1 – *vůbec nejsem spokojen*

2 – *nejsem spokojen*

3 – *někdy jsem, jindy nejsem spokojen*

4 – *jsem spokojen*

5 – *jsem velmi spokojen*

jiné.....

27. Jak vnímáte SEW-EURODRIVE CZ s.r.o. na českém trhu?

1 – *ničen konkurencí*

2 – *drží se a přežívá*

3 – *fungující organizace*

4 – *bojuje s konkurencí*

5 – *jednička na trhu*

jiné.....

28. Jaký je Váš zájem o příspěvek na životní pojištění ze strany firmy?

1 – *nemám zájem*

2 – *žádný*

3 – *nevím*

4 – *zvažuji*

5 – *mám zájem*

jiné.....

29. Jaké jsou možnosti pro Váš osobní a profesní růst?

1 – nezajímám se

2 – žádné

3 – minimální

4 – dostatečné

5 – standardní

jiné.....

30. Jsou Vaše osobní potřeby v pracovním životě naplněny? (např. potřeba pochvaly, uznání, respektu, pochopení, ohodnocení, motivace)

1 – rozhodně nejsou

2 – nejsou

3 – nevím, nepřemýšlel/-a jsem nad tím

4 – jsou částečně naplněny

5 – jsou naplněny

jiné.....

31. Jakou hodnotu pro Vás má otevřenost, upřímnost a pravdivost v komunikaci s druhým/-i?

1 – žádnou

2 – nedůležitou

3 – důležitou

4 – významnou

5 – zásadní

jiné.....

32. Jak důležitý je pro Vás etický kodex (tj. dodržování morálních a etických zásad)?

1 – nedůležitý, nezajímám se

2 – nevím, neuvědomuji si význam

3 – důležitý, postrádám jej

4 – důležitý, respektuji jej

5 – zásadní, jsem s ním v souladu

jiné.....

33. Líbil se Vám tento dotazník?
- a. ANO
 - b. spíše ANO
 - c. spíše NE
 - d. NE

Děkuji Vám za účast na tomto průzkumu.

Zdroj: SEW EURODRIVE CZ s.r.o.: *Interní dokument*. Praha – 1.12.2010.