

System měření spokojenosti zaměstnanců ve společnosti CE WOOD, a. s.

Bc. Irena Směšná

Diplomová práce
2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Irena SMĚŠNÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Systém měření spokojenosti zaměstnanců ve společnosti CE WOOD, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod – stanovení cíle

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti pracovní spokojenosti a rozvoje výkonnosti pracovníků.
- Formulujte teoretická východiska pro řešení zadaného tématu.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu a stanovte strategii pro měření spokojenosti zaměstnanců společnosti CE WOOD, a. s.
- Zpracujte návrh pro hodnocení jednotlivých faktorů spokojenosti zaměstnanců ve společnosti CE WOOD, a. s.
- Navrhněte věcný a časový harmonogram realizace průzkumu spokojenosti ve společnosti CE WOOD, a. s.
- Zpracujte vyhodnocení průzkumu a návrhů pro zvyšování spokojenosti zaměstnanců ve společnosti CE WOOD, a. s.

Závěr – vyhodnocení

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

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Managing Activities. London: IPD House, 1999. ISBN 0-85292-781-9
[2] MAYEROVÁ, M. Stres, motivace a výkonnost. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-425-8
[3] NOVÝ, I. Sociologie pro ekonomy. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-433-9
[4] PROVAZNÍK, V. Psychologie pro ekonomy. Praha: Grada publishing, 1997. ISBN 80-7169-434-7
[5] ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M. Metody psychologie práce a organizace. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2000. ISBN 80-246-0048-X
[6] VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. Aplikovaná sociální psychologie I. Praha Portál, 1998. ISBN 80 7178-269-6

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.
Ústav managementu
Datum zadání diplomové práce: 6. března 2006
Termín odevzdání diplomové práce: 9. května 2006

Ve Zlíně dne 6. března 2006


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Vedení společnosti CE WOOD, a. s. projevilo zájem o názory, postoje a preferované hodnoty svých zaměstnanců. Z tohoto důvodu jsem v této společnosti provedla průzkum, jehož cílem bylo zvýšit spokojenost zaměstnanců prostřednictvím navržených doporučení. Pomocí dotazníkové metody jsem zjistila názory respondentů. Získané výsledky jsem využila k tvorbě nápravných opatření. Celý projekt jsem podrobila nákladové a rizikové analýze. Součástí průzkumu je i analýza zavedení alternativního produktu při průzkumu od společnosti SOVA NET, s. r. o. a prezentace výsledků jednotlivým zaměstnancům. Jsem přesvědčena, že se vyplatí podporovat spokojenost zaměstnanců, protože spokojení zaměstnanci jsou produktivnější a nejsou absentéři. Nespokojenost ohrožuje vztahy s klienty.

Klíčová slova: pracovní spokojenost, dotazník, nápravná opatření, nákladová a riziková analýza, prezentace.

ABSTRACT

Measurement of employees' satisfaction in CE WOOD, Inc. Company.

The management of the CE WOOD, Inc. company was interested in opinions, attitudes and preference of its employees and that is why I did the research in this company. Thanks to suggested recommendation the satisfaction of employees has raised. The opinions of employees were established by means of questionnaire and gained results were used in formation of corrective arrangements. I did costs and risk analysis of the project. One part of the research is also the analysis of alternative product established in the research of SOVA NET, Inc. company and its presentation to employees. I am sure it is necessary to support employees' satisfaction because satisfied employees are more productive and they do not absent. The dissatisfaction influences relations with clients.

Keywords: working satisfaction, questionnaire, corrective arrangements, cost and risk analysis, presentation.

Děkuji vedoucímu diplomové práce doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. a současně Mgr. Ladislavu Drozdovi za cenné rady a konzultace, které mi během zpracování mé diplomové práce poskytli.

„Člověk je tvor, který má neustále další a další přání a potřeby.“

Abraham Maslow

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	11
1.1 DEFINICE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	11
1.2 CHARAKTERISTIKY A ZNAKY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	12
1.3 KAUZÁLNÍ VZTAHY K FENOMÉNU PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	12
1.4 VZTAH MEZI PRACOVNÍ SPOKOJENOSTÍ A PRACOVNÍM VÝKONEM.....	13
1.5 VLIV PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI NA ORGANIZAČNÍ KLIMA	14
1.6 VZTAH MEZI PRACOVNÍ SPOKOJENOSTÍ A ŽIVOTNÍ SPOKOJENOSTÍ	15
1.7 DVOUFAKTOROVÁ TEORIE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI F. HERZBERGA.....	16
1.8 PRACOVNÍ ÚSPĚŠNOST	18
1.9 POSTOJE PRACUJÍCÍCH K ASPEKTŮM PRACOVNÍ SITUACE.....	18
2 METODY ZJIŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	20
2.1 DOTAZNÍKOVÉ METODY	20
2.2 METODA KRITICKÝCH UDÁLOSTÍ.....	22
2.3 INTERVIEW	22
2.4 METODA ZJIŠŤOVÁNÍ TENDENCI K ČINŮM.....	23
3 FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	25
4 ZÁSADY REALIZACE PRŮZKUMU	28
4.1 HLAVNÍ ZÁSADY REALIZACE PRŮZKUMU.....	28
4.2 ANALÝZY DAT.....	29
5 REÁLNÁ ÚROVEŇ SPOKOJENOSTI A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V ČR	30
6 SOUHRN TEORETICKÝCH VÝCHODISEK PRO ANALÝZU	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI CE WOOD, A. S.	34
8 VĚCNÝ A ČASOVÝ HARMONOGRAM PRŮZKUMU	37
8.1 VĚCNÝ HARMONOGRAM PRŮZKUMU	37
8.2 ČASOVÝ HARMONOGRAM PRŮZKUMU	40
9 ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU	42

9.1	CHARAKTERISTIKA PRŮZKUMNÉHO SOUBORU.....	42
9.2	SPOKOJENOST S PRACÍ.....	43
9.3	SPOKOJENOST S NADŘÍZENÝM.....	44
9.4	ÚROVEŇ KOMUNIKACE.....	45
9.5	ÚROVEŇ SPOLUPRÁCE.....	46
9.6	ZMĚNY.....	46
9.7	NÁZORY ZAMĚSTNANCŮ.....	46
9.8	GRAFICKÉ A TABULKOVÉ ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU.....	47
9.8.1	Grafy.....	47
9.8.2	Tabulky.....	47
10	DOPORUČENÍ.....	49
10.1	DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	49
10.2	OPAKOVANÁ REALIZACE PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI.....	54
10.3	ANALÝZA ZAVEDENÍ ALTERNATIVNÍHO PRODUKTU PŘI PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI.....	55
10.4	SHRNUTÍ.....	57
11	NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	58
11.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	58
11.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	58
12	PREZENTACE VÝSLEDKŮ ZAMĚSTNANCŮM SPOLEČNOSTI.....	59
	ZÁVĚR.....	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
	SEZNAM TABULEK.....	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	83

ÚVOD

Ve své diplomové práci jsem se rozhodla věnovat problematice pracovní spokojenosti zaměstnanců. Spokojenost je ovlivňována celou řadou dílčích faktorů, které jsou proměnlivé v závislosti v čase a mění se konkrétní situaci. Zaměstnanec od společnosti očekává, že mu zajistí zajímavou práci, vyhovující pracovní prostředí, odpovídající mzdové ohodnocení, dobré vztahy na pracovišti, pracovní perspektivy atd. Pokud to daná společnost nedokáže, lehce své talentované pracovníky ztratí.

Pojem pracovní spokojenosti hraje v organizacích významnou roli, a proto vedení společnosti CE WOOD, a. s. projevílo zájem o názory, postoje a preferované hodnoty zaměstnanců. Z tohoto důvodu budu ve společnosti realizovat průzkum.

V praktické části navrhnu věcný a časový harmonogram realizace průzkumu spokojenosti ve společnosti CE WOOD, a. s. Provedu analýzu současného stavu a stanovím strategii pro měření spokojenosti zaměstnanců ve společnosti CE WOOD, a. s., kde jsem absolvovala diplomovou praxi. Pomocí dotazníkové metody zjistím názory, připomínky a případné stížnosti zaměstnanců. Získané výsledky využiji k tvorbě motivačních programů, zlepšování firemního klimatu směřujícího k vyšší efektivnosti a kvalitě práce, a tím i ke spokojenosti zaměstnanců.

Na základě vyhodnocení průzkumu zpracuji doporučení pro zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Celý projekt podrobím nákladové a rizikové analýze. Důležitou součástí bude prezentace výsledků jednotlivým zaměstnancům.

Cílem celé práce je zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců společnosti CE WOOD, a. s., protože lidský kapitál se stává v podnikatelském prostředí stále důležitější a ve velké míře přispívá k lepším obchodním výsledkům. Jen společnosti, ve kterých pracují spokojení, motivovaní, loajální a zaangažovaní pracovníci, budou v budoucnu úspěšné a obstojí v silném konkurenčním prostředí. Svět se mění překotným tempem. Větší šanci obstát mají podniky, které se umějí odpoutat od zaběhnutých stereotypů a „popustit

otěže“. Budoucnost patří těm, kdo sázejí na vyspělost zaměstnanců, na jejich schopnosti, iniciativu a ochotu učit se novým věcem.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

1.1 Definice pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je psychology systematicky studována od počátku 30. let našeho století. Je považována za složitý a bohatě strukturovaný fenomén, který vytváří ucelenou soustavu, a je charakterizována formou, jež je blízká nebo identická s postojem. Tomuto pojetí odpovídají také definice, které převažují v odborné literatuře.

Pracovní spokojenost v obecnějším pojetí vymezují jako „...**příznivý nebo pozitivní emocionální stav, který vyplývá z hodnocení práce nebo pracovních zkušeností**“ (Výrost, Slaměník, 1998, s. 42), nebo specifičtěji jako „...**postoj k práci jako celku a k jednotlivým jejím komponentám, jimž jedinec přisuzuje určitou váhu nebo význam**“ (Výrost, Slaměník, 1998, s. 42).

Existují však přece jenom jistá specifika, která rozlišují spokojenost a postoje. Spokojenost bývá méně stálá než pevněji zakotvené a do větších trsů spojené/propojené postoje. Je nutné také uvést, že spokojenost, vedle zmíněného úzkého vztahu k postoji, se těsně pojí také k dalším fenoménům, jako jsou motivace, adaptace a identifikace – to vše v kontextu s prací a organizací.

Spokojenost zaměstnanců řeší i definice obsažené v normách jakosti. Definice uvedená v normě VDA, verze 6.1., kapitola Z1.5 uvádí: „spokojenost vyjadřuje citový vztah zaměstnanců k jejich podniku. Aby bylo možno požadovat jejich připravenost k výkonu, musí být uspokojovány požadavky a očekávání zaměstnanců pomocí všeobšíhlé péče o jakost.“

Ještě precizněji je tento pojem definován speciální pracovní skupinou EFQM (Evropské nadace pro management jakosti) jako „souhrn pocitů zaměstnance, odvozený od rozdílu mezi jeho potřebami a očekáváními vnímanou realitou na pracovišti“.

1.2 Charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti

Mnozí autoři uvádějí některé charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti, které jsou důležité jednak pro poznání rozmanitosti tohoto jevu jednak z praktických hledisek. Autoři doporučují rozlišovat (Výrost, Slaměník, 1998, s. 47):

- **Celkovou a dílčí spokojenost.** Celková spokojenost vyjadřuje obecnou míru vztahu k vykonávané pracovní činnosti. Dílčí spokojenost se vztahuje jednotlivým faktorům ovlivňujícím práci, jejichž úroveň může být velmi rozmanitá. Soubor dílčích spokojeností/nespokojeností se v individuálním hierarchickém uspořádání projevuje v celkové spokojenosti.
- **Intenzitu spokojenosti.** Vyjadřuje intenzitu prožitku, která se může pohybovat od maximální spokojenosti k maximální nespokojenosti.
- **Stálost spokojenosti.** Vyjadřuje stabilitu či proměnlivost prožitků. Spokojenost je považována za jev snadno ovlivnitelný různými faktory. Relativní stálost je vysvětlována některými individuálními charakteristikami jedince.
- **Spokojenost jako stav a proces.** Spokojenost můžeme vyjádřit jako aktuální stav a jako vyvíjející se proces, a nějž lze působit vnějšími intervencemi.

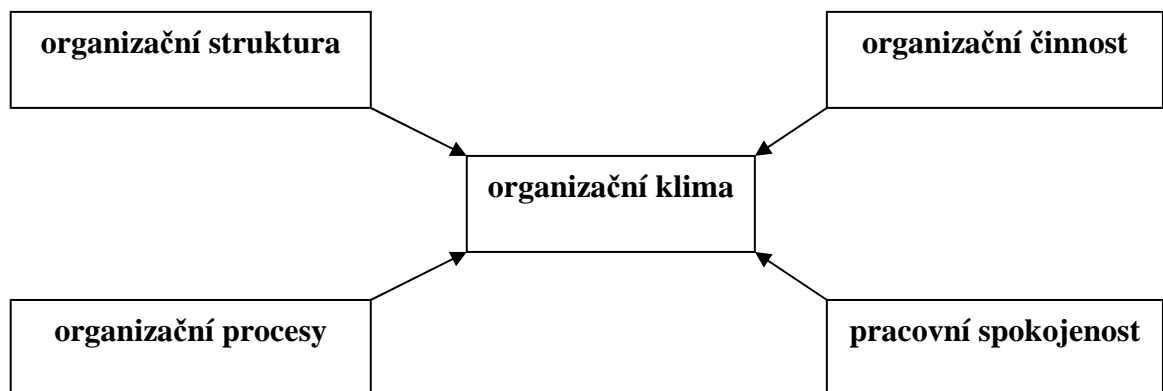
1.3 Kauzální vztahy k fenoménu pracovní spokojenosti

Kauzální vztahy k fenoménu pracovní spokojenosti lze s určitým zjednodušením vyjádřit schématem na následujícím obrázku.

Odměna a spokojenost mohou vést k většímu pracovnímu úsilí, pracovní výkon pak může vést k větší odměně a k pracovní spokojenosti. Oboustranně závislý je vztah záměrného pracovního úsilí a pracovní spokojenosti na jedné a záměrného pracovního úsilí a odměny za práci na straně druhé.

1.5 Vliv pracovní spokojenosti na organizační klima

Výsledky výzkumu této problematiky naznačují, že je-li někdo spokojen s některými důležitými podmínkami své práce, bude pravděpodobně spokojen i s ostatními podmínkami, což naznačuje, že existuje obecný faktor pracovní spokojenosti, který se ovšem projevuje vazbami na znaky pracovních podmínek a rysy osobnosti.



Obr. 3. Vliv pracovní spokojenosti na organizační klima (Nakonečný, 2005, s. 114)

Velikou pozornost věnoval problematice pracovní spokojenosti V. H. Vroom, který soudil, že (Nakonečný, 2005, s. 115):

- existuje souvislost faktorů pracovní spokojenosti s úrovní aspirace, takže osoby s nízkou úrovní aspirace mají nižší nároky na dosažení pocitu pracovní spokojenosti, zatímco osoby s vysokou úrovní aspirace mají v tomto směru nároky vysoké;
- určitá situace zvyšující pracovní spokojenost může navodit další zdroje pracovní spokojenosti, například kdo je povýšen, více vydělá, má vyšší společenský status,

ale také více vlivu a více kontaktů i osobní svobody a to vše jsou další zdroje pracovní spokojenosti.

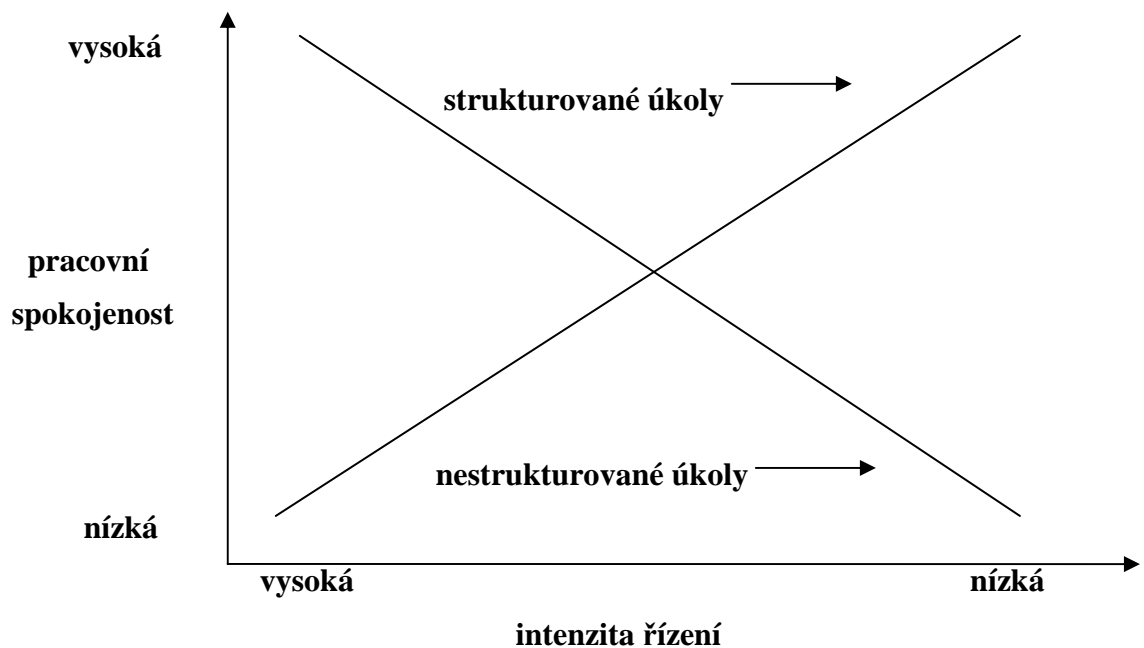
- mohou existovat různé funkční závislosti s pracovní spokojeností, například větší spokojenost s obsahem práce může navozovat větší spokojenost se stylem řízení a naopak.

1.6 Vztah mezi pracovní spokojeností a životní spokojeností

Empiricky byl zjištěn statisticky významný, i když nikoli silný **vztah mezi pracovní spokojeností a životní spokojeností**, což lze vysvětlit odlišným významem práce pro život (u většiny lidí je práce důležitým aspektem jejich života). S. Greif uvádí významná zjištění poukazující na rozdíly ve spokojenosti s intrinsickou a extrinsickou motivací (tj. s vnitřním a vnějším odměňováním):

- Pro pracovníka se silnou potřebou kontaktu je zdrojem uspokojení značná ohleduplnost jeho nadřízeného.
- Pracovník se silnou výkonovou motivací je spokojenější se stylem vedení, který objasňuje souvislosti cesta – cíl a poskytuje zpětnou vazbu k pracovní činnosti.
- Pracovník se zvýšeným zájmem o vnější odměny (jako jsou například mzda nebo veřejná pochvala) prožívá jako více uspokojující direktivní jednání svých nadřízených.
- Pracovníci kteří relativně vysoko oceňují své schopnosti zvládat pracovní úkoly, méně akceptují direktivní nebo strukturující (poučující) chování svých nadřízených.
- Jestliže u rutinních úloh existují jednoznačně formulované skupinové pracovní normy a kontroly pracovních výkonů, jsou poučující aktivity nadřízených nadbytečné a mohou mít negativní vliv na akceptování nadřízených a na pracovní spokojenost.
- Direktivní strukturování s především vyplácí tehdy, když pracovní úkoly a situace jsou nejasné.
- Na výkon orientovaný styl řízení se především hodí k motivování zaměstnanců u neopakujících se, nejasných úkolů (Nakonečný, 2005, s. 116).

Z výše uvedeného je patrné, že existuje vztah mezi pracovní spokojeností, intenzitou řízení a strukturovaností úkolů, tento vztah vyjadřují teoretické křivky viz Obr. 4.



Obr. 4. Vztah mezi pracovní spokojeností, intenzitou řízení a strukturovaností úkolů (Nakonečný, 2005, s. 117)

1.7 Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti F. Herzberga

Zvláštní je dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti F. Herzberga. Vychází z metody „kritických událostí“ a rozlišuje dva aspekty problému: ne spokojenost – spokojenost s prací (tzv. motivátory) a ne nespokojenost – nespokojenost s prací (tzv. frustrátory) jako dva na sobě nezávislé faktory. Toto poněkud složité pojetí objasní příklady (viz Tab. 1 a 2).

Tab. 1. Motivátory (Nakonečný, 2005, s. 118)

MOTIVÁTORY	
Pozitivní účinek: spokojenost	Negativní účinek: nespokojenost
Úspěšný výkon	Neúspěšný výkon
Vyslovené uznání	Nedostatek uznání
Zajímavá práce	Nudná práce
Odpovědnost	Žádná odpovědnost
Možnost postupu	Překážky v postupu
Možnost sebereflexe	Nedostatek možností seberealizace

Tab. 2. Frustrátory (Nakonečný, 2005, s. 118)

FRUSTRÁTORY	
Pozitivní účinek: ne-nespokojenost	Negativní účinek: nespokojenost
Špatný plat	Dobré pracovní podmínky
Dobry plat	Nejistota pracovního místa
Jistota pracovního místa	Špatné pracovní podmínky
Vysoký status	Nízký status
Dobrá podniková a personální politika	Špatná podniková a personální politika

Herzberg poukázal na rozdíl mezi být spokojen s prací a být spokojen v práci; pracovní spokojenost je tedy spokojenost s prací, s jejím obsahem, a to je relativně nezávislé na spokojenosti či nespokojenosti v práci, tj. s pracovním prostředím. Herzberg pro ilustraci obou těchto faktorů použil příměru: u motivátorů jde o člověka, o jeho seberealizaci, růst, kdežto u frustrátorů jde o vyhnutí se strastem. Uvedený příměr je sice zdařilý, ale celé toto pojetí je sporné. Herzbergova teorie vyvolala dosti značnou kritickou odezvu a poukaz na to, že neodpovídá zjištěným faktům.

1.8 Pracovní úspěšnost

Obecně lze říci, že jedním z důležitých činitelů pracovní spokojenosti jako spokojenosti s prací je **pracovní úspěšnost**, její míra, a její opak, neúspěšnost, protože to je významným zdrojem sebehodnocení.

Tab. 3. Příčiny úspěšnosti a neúspěšnosti (Nakonečný, 2005, s. 118)

	Interní (subjekt)	Externí (situace)
Časově stabilní	Nadání	Obtížnost úkolu
Časově nestabilní	Námaha	Náhoda

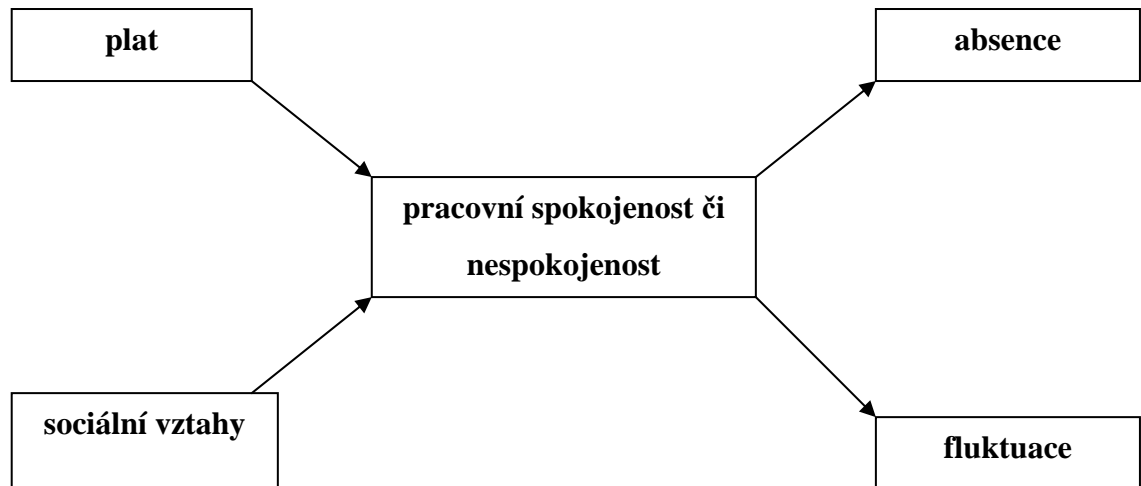
Selhání při plnění pracovního úkolu, tedy neúspěch, může subjekt atribuovat sám sobě, například jako důsledek nedostatečných schopností, nebo – což je z hlediska sebehodnocení výhodnější – může tento neúspěch přisoudit vnějším okolnostem (obtížnému úkolu či nešťastné náhodě).

1.9 Postoje pracujících k aspektům pracovní situace

Téma pracovní spokojenosti je stále předmětem výzkumu a úvah. G. Neuberger a M. Allerbecková (1978) spatřují podstatu pracovní spokojenosti v postojích k různým aspektům pracovní situace, z nichž mnohé mají výslovně sociálně-psychologickou povahu. Jedná se o následující **postoje pracujících k různým aspektům pracovní situace** (Nakonečný, 2005, s. 119):

1. Moji kolegové.
2. Můj nadřízený.
3. Moje činnost.
4. Mé pracovní podmínky.
5. Organizace a její vedení.
6. Možnosti mého vývoje.

7. Můj plat.
8. Pracovní doba.
9. Zajištěné pracovní místo.



Obr. 5. Zjednodušené schéma pracovní spokojenosti (Nakonečný, 2005, s. 114)

2 METODY ZJIŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Pracovní spokojenost lze zjišťovat některými objektivními ukazateli, vyplývajícími z pracovních a sociálních aktivit respondentů. Nejčastěji se používají dotazníkové metody, jejichž konstrukce bývá postavena na odlišných postupech registrace potřebných údajů.

2.1 Dotazníkové metody

Tyto metody zajišťují hromadné údaje prostřednictvím informací ze subjektivního světa lidí. Zjištění prostřednictvím dotazníků lze dobře statisticky zpracovávat a tyto techniky jsou proto velmi často používány. Je však nezbytné využít všechny dostupné nástroje a postupy objektivizace těchto subjektivních výpovědí a objektivních skutečnostech.

Dotazník je určen k předání pro vyplnění konkrétním osobám, od kterých se dotazníky vybírají, a to rovněž organizovaně. Respondenti, kterým jsou dotazníky osobně předány, se cítí vůči výzkumníkům a výzkumu více zavázáni, tato zavázanost se dále vhodnými psychologickými přístupy posiluje, a je proto možné od respondentů požadovat více informací.

Dotazník prakticky vylučuje zásah druhé osoby do vyplňování, zaručuje intimitu pro vyjádření a anonymitu. Tuto anonymitu (konkrétní osoby poskytující informace s nikdy nesmí zjišťovat) zaručuje mravní kodex daného výzkumníka. S daty se ve výzkumu pracuje jako s daty hromadnými. Dotazník umožňuje odosobnění vztahu respondent – výzkumník a pomáhá vytvářet pocit exaktního, objektivního měření.

Výhoda využití dotazníku může být snížena chybami, které mohou vznikat při jeho vyplňování. Je-li dotazník složitější, respondent nepochopí otázku a někdy ani požadovaný způsob vyplňování. Tento nedostatek odpadá, použije-li se techniky rozhovoru (interview), navíc má tato technika vyšší stupeň návratnosti. Uvedená přednost je však naopak vykoupena ztrátou „intimity“, neboť v rozhovoru se objevuje druhá osoba – tazatel.

Při sestavování dotazníku a při tvorbě otázek musí výzkumník respektovat řadu pravidel sociálně psychologických, logických, formálních i technologických. Jejich dodržení je dáno nikoliv soustavou ověřených postupů tvorby výzkumného nástroje, ale zejména zkušeností a předvídavostí výzkumníka a ověřením v etapě předcházející vlastnímu šetření v terénu. Základním skladebním prvkem dotazníku jsou otázky (Nový, 1997, s. 75).

Otázky dotazníku mohou být (Nový, 1997, s. 79):

a) Otázka otevřená

Má podobu pouhého dotazu s možností volného vyjádření (vypsání) odpovědi. Používá se tam, kde je nutné znát celou šíři možných odpovědí, kde není dostatek poznatků pro to, aby mohla být otázka předem zformalizována. Její nevýhodou je její obtížnější zpracování, pro které musí být dodatečně zformalizována.

b) Otázka uzavřená

Má zformulován dotaz i varianty odpovědí (vyčerpávající daný problém z hlediska respondenta). Dobře se zpracovávají, ale jejich prostřednictvím není možné registrovat výrazné kvalitativní změny spojené s tím, že se vyskytne nový, dříve neidentifikovaný jev.

c) Otázka polootevřená

Má zformulován dotaz a uvedeny varianty odpovědí s tím, že jedna varianta není zformalizována a poskytuje respondentovi možnost volně se vyjádřit. Tím má být eliminován základní nedostatek uzavřené otázky, od níž se z praktického hlediska, tj. z hlediska jejich výhod, neliší.

Při sestavování otázek dotazníku se z dodržují určitá pravidla. Otázky by se měly logicky odvíjet. Avšak tato logická posloupnost by neměla korespondovat s logickou posloupností výzkumného problému, jinak řečeno, respondent by neměl prohlédnout záměr autory dotazníku. Důležité je rovněž pravidlo posloupnosti otázek: otázky na existenci jevu a jeho strukturu, stránky – otázky hodnotící. Dále je třeba dbát na to, aby první otázka

v dotazníku nebo rozhovoru, tzv. otázka vstupní, respondenta příznivě citově naladila a motivovala ho k pokračování ve vyplňování nebo odpovídání. Poté může být zařazen blok otázek obtížnějších jak co do formy, tak obsahu, respondent zatím není unaven. Za tímto blokem by měla následovat část mírně obtížná, pro oddech, aby mohl následovat další blok obtížnějších otázek. Dotazník by měly uzavírat otázky snadné, které nevyžadují plné soustředění respondenta při odpovídání (Nový, 1997, s. 80).

2.2 Metoda kritických událostí

Prostřednictvím této metody získáme popisy pracovních událostí, které vyvolávají spokojenost nebo nespokojenost. Obsahovou analýzou těchto událostí jsou pak zjištěny aspekty, jež zjevně vedou k pozitivním nebo negativním postojům.

2.3 Interview

Interview slouží spíše k hloubkovému zjišťování příčin pracovní spokojenosti-nespokojenosti. Může jej použít například psycholog k podrobné analýze skutečných příčin odchodu pracovníků z organizace (jak známo, oficiálně uváděné důvody odchodů z organizace nebývají kompletní a někdy ani pravdivé).

Rozhovor (interview) je možné rozdělit podle míry formalizace jeho scénáře na (Nový, 1997, s. 77):

□ Nestandardizovaný rozhovor

Nemá stanovenou přesnou formulaci otázek ani jejich závazné pořadí. V takovýchto rozhovorech je možné podle aktuální potřeby rozebírat jednotlivé otázky do větší hloubky, a naopak v případě, že některá oblast je respondentu vzdálená či cizí, ji rychle přejít, resp. vynechat.

Tento typ rozhovoru je užíván častěji v počátečních fázích výzkumu při sondáži určitého, dosud málo známého, nezmapovaného problému, nebo v případě, kdy jsou dotazované osoby v některé oblasti odborníky a očekáváme od nich, že nám o věci řeknou více, než co by bylo možné předem vtěsnat do otázek a alternativ odpovědí. Výsledky nestandardizovaných rozhovorů však není možné považovat za hromadné jevy, a tudíž je ani není možné zpracovávat statistickými postupy.

□ **Standardizovaný rozhovor**

Tato forma rozhovoru se rozvíjí na základě pevně stanovených otázek, u kterých jsou zpravidla uvedené i varianty odpovědí a otázky mají stanovené pořadí. Formální podobou se blíží dotazníku. Tazatel musí zaujímat nestranný postoj, musí působit neutrálně a výroky respondenta nesmí v žádném případě hodnotit a komentovat. Výhodou standardizovaného rozhovoru je možnost získání údajů v jevech hromadného charakteru, které jsou dobře zpracovatelné prostřednictvím statistického aparátu.

□ **Polostandardizovaný rozhovor**

Postrádá zpravidla některou z charakteristik standardizovaného rozhovoru. Má využít jak standardizovaného, tak i nestandardizovaného rozhovoru, ale zároveň je postižen i nevýhodami obou předchozích (i když ne v takové míře). Mezi nevýhody patří jeho velká náročnost na tazatele, obtížná statistická zpracovatelnost výsledků, případně to, že téma rozhovoru je předem dáno bez ohledu na zájem respondenta.

2.4 Metoda zjišťování tendenci k činům

Tato metoda spočívá v tom, že se respondent vyjadřuje kladně či záporně k řadě uvedených výroků, které se nějakým způsobem vztahují k pracovní činnosti nebo k organizaci. Například: „když se ráno probudíte, cítíte odpor jít do práce?“ nebo „Když jste na dovolené, myslíte stále na to, co se děje v organizaci?“ (Výrost, Slaměník, 1998, s. 50).

Prostřednictvím takto získaných informací mohou být zjišťovány postoje pracovníků k práci a k organizaci. Pro komplexní posílení pracovní spokojenosti, jejich determinant a projevů je však nutné využít kombinace více postupů a metod, které se navzájem doplňují.

3 FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Při zkoumání úrovně pracovní spokojenosti pracovníků bývá obvykle pozornost věnována následujícím skutečnostem, jež se na její kvalitě v různé míře podílejí, zpravidla v závislosti na profesi a pracovním zařazení, jakož i na individuálních charakteristikách každého pracovníka. Nejčastěji bývají uváděny (Provazník, 1997, s. 142):

- **obsah a charakter práce;**
- **mzdové ohodnocení;**
- **pracovní perspektivy;**
- **vedoucí pracovník;**
- **spolupracovníci;**
- **organizace práce;**
- **fyzické podmínky práce;**
- **úroveň sociální péče.**

1. Obsah a charakter práce ovlivňují úroveň pracovní spokojenosti lidí ve značné míře. Pozitivní podoba tedy spokojenost nebo alespoň spíše spokojenost, bývá obvyklá v profesích, které dávají pracovníkovi větší prostor pro seberealizaci, tvůrčí uplatnění a pro sebeprosazení. Jde především o tvůrčí a řídicí profese. Méně spokojení s obsahem a charakterem práce bývají naopak lidé, kteří pracují v málo atraktivních, monotónních, špinavých či velmi těžkých profesích.

2. Mzdové ohodnocení pracovníka patří mezi dosti významné zdroje pracovní spokojenosti, zejména pak v její spíše nepříznivé podobě. Často zde přitom nehraje roli sama výše mzdy, ale mzdové relace mezi spolupracovníky. Pracovníci také bývají mnohdy nespokojeni se mzdou i tam, kde jejich pracovní výkon je nižší a mzdové ohodnocení z různých důvodů dosti vysoké. Vztahy mezi vykonávanou prací a odměnou za práci nemají v našich podmínkách podobu přímé úměrnosti. Bude však velmi obtížné tuto skutečnost změnit, neboť současná ekonomická situace k tomu sama o sobě nestačí a vedoucí pracovníci se dosud nenaučili vyšší nároky na pracovníky v tomto směru ani formulovat, ani prosazovat ve výkonu řídicí práce.

3. Pracovní perspektivy bývaly obvykle v rámci výzkumů pracovní spokojenosti pocíťovány většinou pracovníků jako omezené. Současná doba a změny, které ve společnosti probíhají, vytvořily pro uplatnění jednotlivců větší prostor, současně však lidem ubyly některé základní jistoty, takže se zvýšila i míra rizika. Za těchto okolností se dá předpokládat, že mnozí lidé nebudou považovat neohraňčené pracovní perspektivy za výhodné a pozitivně ovlivňující jejich pracovní spokojenost.

4. Vedoucí pracovník ovlivňuje spokojenost řízených pracovníků obvykle ve značné míře. Stylem své řídicí práce a svou autoritou se výrazně podílí na převažujícím sociálním klimatu na daném pracovišti. Nepříznivě ho obvykle ovlivňuje různými formami autokratického jednání, ale i nerozhodností, nespravedlivým jednáním, hrubostí, nedůsledností apod. pozitivně se na úrovni pracovní spokojenosti jednotlivců i pracovních kolektivů podepisuje svou náročností, rozhodností, spravedlivostí a sociální citlivostí, případně i dalšími svými vlastnostmi a způsoby jednání.

5. Spolupracovníci jsou rovněž významným faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost. Vyplývá to ze skutečnosti, že pracovní činnost má již sama o sobě společenský charakter, lidé ji nevykonávají sami, nýbrž vždy se uplatňuje určitá forma spolupráce s druhými lidmi. Spolupracovníci jsou pro pracovníka obvykle zdrojem mnoha podnětů, jež svým rozsahem mnohdy i značně překračují potřeby pracovního procesu (neformální mezilidské vztahy, interakce a komunikace).

6. Organizace práce bývá velmi často spíše zdrojem pracovní nespokojenosti, přičemž tomu tak bývá zejména proto, že ji pracovníci nahlížejí jako vnější – na nich nezávislou – a změnám pocházejícím z jejich iniciativy nepřístupnou.

7. Fyzické podmínky práce bývají zdrojem nespokojenosti především tam, kde výrobní proces či užívaná technologie vyžadují takové fyzikální parametry prostředí, které jsou vzhledem k pracovníkům nepříznivé až škodlivé. Nespokojenost s fyzickými podmínkami

práce se však může objevit také při práci v kanceláři, kde i relativně příznivé fyzické podmínky práce mohou ovlivňovat spokojenost pracovníků nepříznivě (stačí nízká úroveň uspořádanosti či uklizenosti pracovního prostoru).

8. Úroveň sociální péče bývala v minulosti alternativně dobře či špatně hodnocena pracovníky v různých podnicích. Obecně byla obvykle pocíťována spíše spokojenost s úrovní sociální péče. Současné společenské změny však v řadě případů vedly ke snížení rozsahu i kvality pracovníkům poskytované sociální péče zejména v soukromých podnicích. To může vést ke zvýšení celkové míry jejich pracovní nespokojenosti.

Převažující počet výzkumných šetření v oblasti pracovní spokojenosti ukazuje, že jde o citlivé měřítko vztahu člověka k práci a pracovnímu zařazení, do kterého se výrazně promítají celospolečenské vlivy, žádoucí i nepříznivé změny ve společnosti.

4 ZÁSADY REALIZACE PRŮZKUMU

4.1 Hlavní zásady realizace průzkumu

Při zjišťování spokojenosti zaměstnanců se ve firmách nejčastěji používá metoda anonymního dotazníkového šetření nebo řízeného standardizovaného pohovoru. V případě realizování statistického šetření je nezbytné dodržet několik následujících zásad (Urban, 2004, s. 13):

- **realibilita:** schopnost nástroje (dotazníku, formuláře) dosahovat za stejných podmínek při opakování měření též výsledků,
- **validita:** metoda je validní, odpovídá-li postup a předmět šetření účelu, ke kterém byl určen, připraven; validitu můžeme rozdělit na obsahovou (kutikulární – určení, do jaké míry je výzkumný nástroj v souladu s tím, co je v normách, pracovních postupech a směrnicích a jiných standardech) a kriteriální (souběžná – porovnání výsledku měření s jinými všeobecně uznávanými údaji o účastnících, které sledují stejné kvality (např. nemocnost, fluktuace, úrazovost apod.),
- **reprezentativnost:** výsledek šetření je reprezentativní pouze tehdy, pokud můžeme zjištěné výsledky měření u vybrané skupiny zaměstnanců přenést a aplikovat na celou cílovou skupinu zaměstnanců,
- požadavek, zadání a podpora zjišťování spokojenosti zaměstnanců musí vycházet od managementu společnosti (a ne z personálního oddělení, tak jak se to často stává)
- do průzkumu spokojenosti by měli být zainteresováni všichni zaměstnanci,
- **nápravná opatření** musí být definována konkrétně, adresně a měřitelně,
- o výsledcích průzkumu a přijatých nápravných opatřeních musí být vždy informováni všichni zaměstnanci společnosti (nebo cílová skupina průzkumu) ve slíbeném termínu,
- účinnost přijatých a realizovaných nápravných opatření musí být na základě časového harmonogramu opět vyhodnocována.

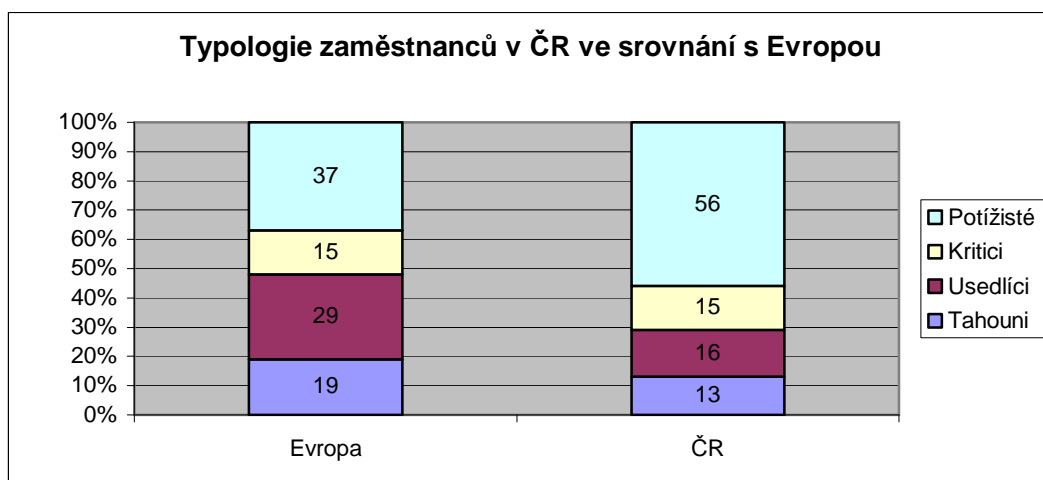
4.2 Analýzy dat

Výstupem ze statistických šetření jsou hodnoty (čísla, slovní odpovědi), které je nezbytné zpracovat a jejich výpovědní hodnotu maximálně využít. K tomuto zpracování je možné využít program MS Excel, který umožňuje maximální pohodlí při zpracování dat pomocí kontingenčních tabulek. Při zpracování a následné analýze je vhodné nezůstávat pouze u tzv. třídění I. stupně (známé jako počítání běžných průměrných hodnot a odchylek), ale využít i třídění II. Stupně, tzn. hledat a nalézt vztahy mezi dvěma či třemi znaky – otázkami (např. vztah mezi spokojeností a věkem nebo vztah mezi spokojeností s úrovní komunikace – řešením konfliktů a pracovním zařazením respondenta), (Urban, 2004, s. 13).

5 REÁLNÁ ÚROVEŇ SPOKOJENOSTI A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V ČR

Na zjištění stávajícího stavu se zaměřila agentura TNS AISA, která provedla výzkum podrobně mapující situaci mezi zaměstnanci v České republice. Tento výzkum byl proveden na reprezentativním souboru více než 500 zaměstnanců z celé České republiky. V dotazovaném souboru je reprezentativní zastoupení zaměstnanců jak z hlediska základních demografických charakteristik (regiony, velikost místa bydliště, pohlaví, věk a vzdělání zaměstnanců), tak z hlediska základních charakteristik zaměstnavatele, tj. podílu zaměstnanců pracujících v malých, středních a velkých firmách a oborech.

Výsledky jasně ukazují, že celková úroveň „oddanosti zaměstnanců“ v ČR je velmi slabá a výrazně zaostává za úrovní běžnou v Evropě. Více jak každý druhý zaměstnanec v ČR je nespokojený a nemotivovaný „potíživista“, to je o třetinu více, než je běžné v Evropě. Naopak, ve srovnání Evropou máme méně spokojených, i když ne příliš motivovaných „usedlíků“, tedy zaměstnanců, kteří představují stabilní základ společnosti – sice od nich nelze čekat zvláštní iniciativu, ale vždy si poctivě odpracují své, což je pro zaměstnavatele velmi důležité. Za zmínku rozhodně stojí fakt, že i mezi pracovníky, kteří jsou ve vedoucím postavení, tj. mají podřízené, které mohou a měli by, motivovat, je 40 % nespokojených a nemotivovaných „potížistů“.



Obr. 7. Typologie zaměstnanců v ČR ve srovnání s Evropou (Smrčková, 2005, s. 25)

Zaměstnanec nejvíce motivuje – smysluplnost, význam a náplň práce a pověst zaměstnavatele, kvalita výrobků a služeb, které firma poskytuje.

Největší negativní vliv na spokojenost a motivaci zaměstnanců mají příjem, způsob vedení firmy a možnosti růstu.

Negativní vnímání způsobu vedení, řízení společnosti je často úzce svázáno s komunikací uvnitř firmy – nejen ve směru od top managementu dolů (zaměstnanci vnímají negativně schopnost zaměstnavatele informovat o rozvoji firmy, plánech, cílech - to vše se totiž týká i každého zaměstnance a jeho vlastní perspektivy), ale i ve směru od zaměstnanců k vedení (výzkum ukazuje, že zaměstnanci v současnosti nemají dojem, že vedení společnosti má přehled o tom, co se ve firmě děje).

Další demotivátorem jsou možnosti růstu, a to jak pokud jde o povýšení, pracovní postup, ale i pokud jde o možnosti odborného a profesního růstu.

Srovnáme-li výsledky tohoto výzkumu u nás s výsledky ze západoevropských zemí, je evidentní, že českým zaměstnancům chybí především chuť rozhodovat a nést odpovědnost. Méně dbají na to, aby měli jasně vymezené pracovní povinnosti – pokud nejsou jasně vymezené, lze chybu či viníka vždy najít mimo svou osobu.

6 SOUHRN TEORETICKÝCH VÝCHODISEK PRO ANALÝZU

Na základě teoretické části jsem pro společnost CE WOOD, a. s. navrhla dva zcela nové dotazníky a společnost přiložila ještě jeden dotazník, který již v uplynulých letech používala při průzkumu spokojenosti svých zaměstnanců (viz. Příloha I, II, III).

Při výběru vhodné finální verze dotazníku jsem úzce spolupracovala se zadavatelem a zohlednila jsem požadované cíle průzkumu a strukturu výstupů. Vzor vybraného dotazníku je uveden v Příloze III. Dotazník je zaměřený na následující faktory pracovní spokojenosti:

- **spokojenost s firmou**
- **spokojenost s nadřízeným**
- **stav řízení**
- **úroveň komunikace**
- **úroveň spolupráce**
- **změny**

Celý průzkum firemního klimatu navrhuji na základě načerpaných poznatků realizovat v následujících šesti fázích.

- **Příprava projektu** – hlavní cíl je navržení vhodného dotazníku, výběr finální verze dotazníku a jeho testování na omezeném vzorku respondentů;
- **Sběr dat** – pomocí klasických papírových dotazníků;
- **Statistické zpracování dat** – tvorba grafů a tabulek;
- **Interpretace výsledků** – součástí jsou i navrhovaná opatření pro řešení kritických míst a zpracování Závěrečné zprávy;
- **Prezentace výsledků průzkumu** – pro všechny zaměstnance společnosti;
- **Doplňková šetření** – individuální pohovory.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI CE WOOD, a. s.

Název společnosti: CE WOOD, a. s.

Sídlo: Zlín, Zlínské Paseky 3662, PSČ 760 01

IČO: 60 74 54 79

DIČ: 303-60745479

Místo registrace: Zapsaná v obchodním rejstříku, vedeném Krajským soudem v Brně,
Oddíl B, vložka 1560

Statutární zástupci: Ing. Ivan Doubrava - předseda představenstva

Ing. František Černý - místopředseda představenstva

Vlastimil Broda - člen představenstva

Ing. Václav Šebek - člen představenstva

Dozorčí rada: Zdeněk Pecha - člen dozorčí rady

Vlastimil Broda - předseda

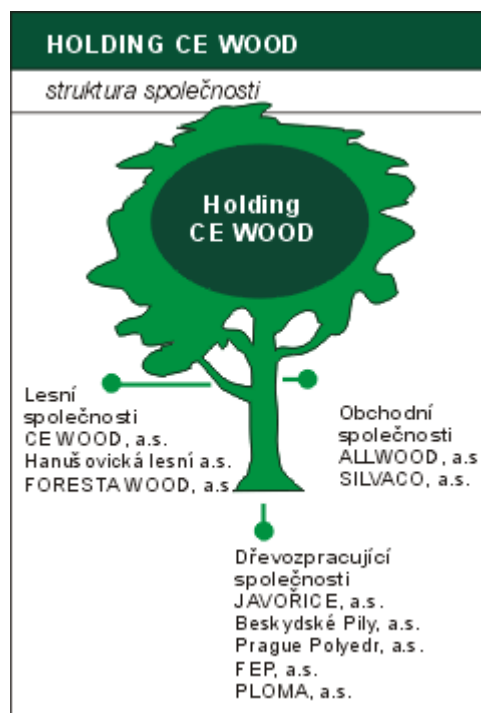
Ing. Petr Ondruch - místopředseda

CE WOOD, a. s., je největší společnost v České republice zabývající se nákupem dřeva, jeho zpracováním a prodejem a rovněž prováděním lesnických prací s působností po celé republice.

Díky své struktuře společnosti nabízí CE WOOD, a. s., komplexní přístup ke zpracování dřeva. Od těžby lesního porostu, zpracování až po produkci konkrétních dřevařských produktů či prodej a dodávky náradí pro práci v lese. Svým zákazníkům poskytuje společnost vysoce kvalitní služby přesně dle jejich požadavků a potřeb.

Skupina CE WOOD, a. s. je největším provozovatelem harvesterové technologie v České republice. Harvesterová technologie znamená nasazení špičkového zařízení, které kompletně zpracovává strom od pokácení až po zpracování suroviny. Tato technologie šetří pracovní sílu a nesmírně zefektivňuje těžbu dřeva. Aplikace harvesterové technologie těžby dřeva by se měly projevit zejména v růstu podílu na trhu těžby dřeva a růstu produktivity v souvislosti se snižováním počtu pracovníků lesních společností. Dlouhodobým cílem aplikace harvesterových technologií je dosažení evropské úrovně produktivity práce při těžbě dřeva.

CE WOOD, a. s., působí jako mateřská společnost největšího soukromého lesnicko-dřevařského holdingu ve střední a východní Evropě. Součástí holdingu jsou dřevařské společnosti komplexně pokrývající veškerou práci a zpracování dřeva. Zahrnují firmy jak lesní a dřevařské, tak obchodní společnosti, které poskytují služby pro vlastníky lesa v oblasti těžby, manipulace se dřevem a jeho následným zpracováním do podoby finálních produktů.



Obr. 8. Holding CE WOOD

Společnost CE WOOD založila nadaci DŘEVO PRO ŽIVOT, která byla zřízena za účelem dosahování obecně prospěšných cílů zejména v oblasti humanitní a sociální činnosti, podpory školství, vzdělávání, vědy a výzkumu, ochrany a revitalizace přírodního bohatství a kulturních památek, podpory využívání dřeva jak domácí, obnovitelné a přírodní suroviny. Zakladatelé nadace reprezentují komplexně pojatou zodpovědnou péči o dřevěné bohatství, od vlastníků lesů, přes dodavatele služeb pro lesní hospodářství, až po zpracovatele dřeva do finálních výrobků.



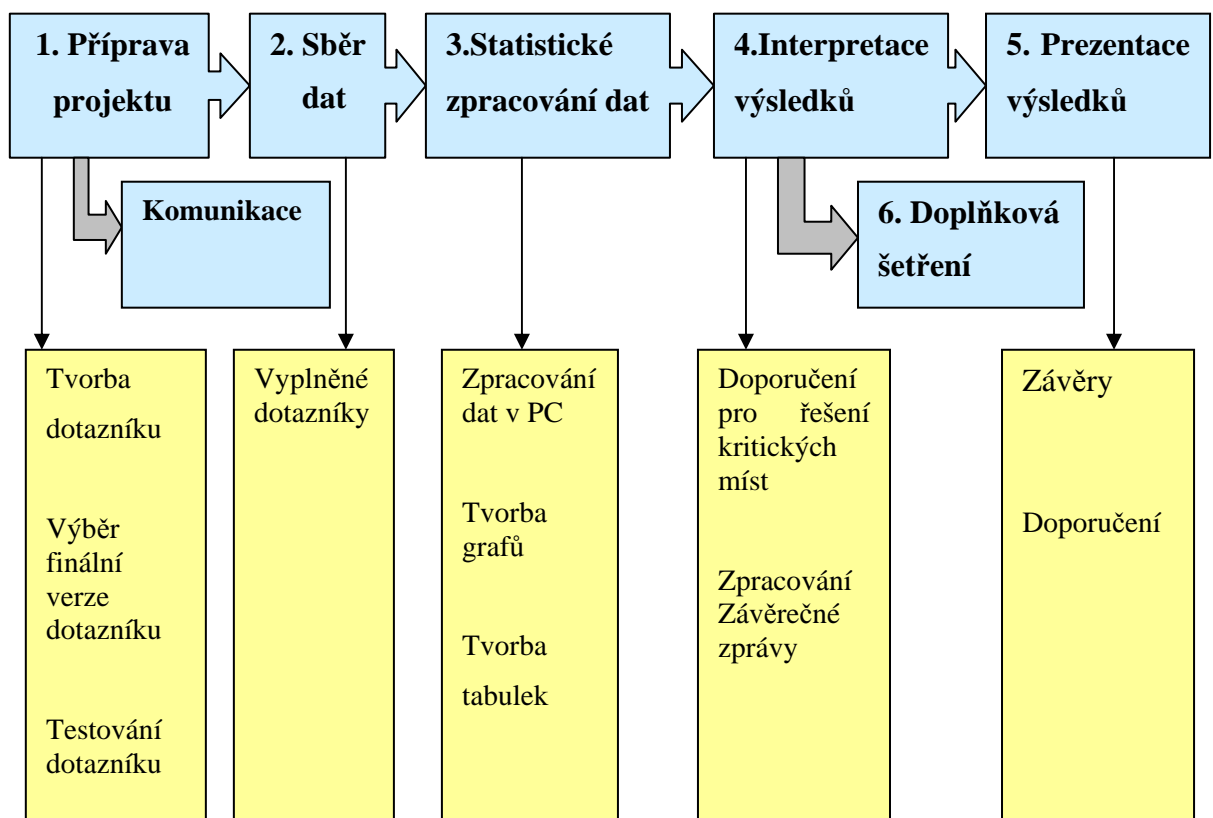
Obr. 9. Nadace dřevo pro život

8 VĚCNÝ A ČASOVÝ HARMONOGRAM PRŮZKUMU

8.1 Věcný harmonogram průzkumu

Průzkum firemního klimatu navrhuji realizovat v následujících šesti fázích:

1. příprava projektu
2. sběr dat
3. statistické zpracování dat
4. interpretace výsledků
5. prezentace výsledků průzkumu
6. doplňková šetření



Obr. 10. Fáze průzkumu (vlastní zpracování)

1. Příprava projektu

Tvorba dotazníků

Hlavním cílem přípravné fáze je navržení vhodného dotazníku, který bude následně testován úzkou skupinou zaměstnanců. Navrhla jsem dva zcela nové dotazníky a společnost přiložila ještě jeden dotazník, který již v uplynulých letech používala při průzkumu spokojenosti svých zaměstnanců (viz. Příloha I, II a III).

Výběr finální verze dotazníku

Při výběru vhodné finální verze dotazníku jsem úzce spolupracovala se zadavatelem a zohlednila jsem požadované cíle průzkumu a strukturu výstupů. Vzor dotazníku je uveden v příloze III.

Testování dotazníku

Před samotným zahájením fáze dotazování (vyplňování dotazníku zaměstnanci), jsem navrhla provést otestování dotazníku na omezeném vzorku respondentů se srovnatelnými charakteristikami jako cílová skupina pracovníků. Toto otestování mělo za cíl získat komentáře a postřehy k formulaci otázek.

Komunikace a motivace

Úspěch projektu a návratnost dotazníku je vždy ovlivněna způsobem, jakým jsou o projektu informováni zaměstnanci a jak je projekt podporován a komunikován managementem společnosti.

Součástí této fáze je příprava minimalizace rizika nízké návratnosti, která může být zapříčiněna obavou o zaručení anonymity zaměstnanců. Velice důležité je přesvědčit zaměstnance o důležitosti účasti a naprostém zachování jejich anonymity.

2. Sběr dat

Pracovní spokojenost lze zjišťovat různými metodami. Společnosti CE WOOD, a. s. se při sběru dat rozhodla využít klasické papírové dotazníky. V průběhu průzkumu je nutné dodržovat veškerá opatření zaručující anonymitu výpovědí zaměstnanců.

3. Statistické zpracování dat

Výstupem ze statistických šetření jsou hodnoty (čísla, slovní odpovědi), které je nezbytné zpracovat a jejich výpovědní hodnotu maximálně využít. K tomuto zpracování jsem využila program MS Excel, který umožňuje tvorbu tabulek a grafů.

Tvorba grafů

Z výsledků dotazníkového šetření jsou zpracovány grafy, které mapují odpovědi jednotlivých zaměstnanců společnosti CE WOOD, a. s. Pro přehlednost byly vybrány tzv. koláčové grafy.

Tvorba tabulek

Výstupem šetření byly hodnoty, které byly zpracovány do tabulek. Při zpracování a následné analýze bylo využito i třídění II. stupně.

4. Interpretace výsledků

Interpretace výsledků bude provedena jak na základě výsledků jednotlivých otázek, ale i v závislosti na třídění podle zvolených identifikačních údajů. Základním tříděním bude pohlaví, pracovní kategorie, doba zaměstnání. Tyto údaje považovala společnost za důležité, protože umožnily identifikovat skupinu zaměstnanců, kteří mají tendenci hodnotit spokojenost negativně. Analýza výsledků by měla definovat kritické faktory.

Doporučení pro řešení kritických míst

Součástí interpretace výsledků jsou i navrhovaná doporučení pro řešení kritických míst, vyplývajících z výsledků průzkumu.

Zpracování závěrečné zprávy

Výsledky průzkumu budou zpracovány v podobě komentované Závěrečné zprávy pro management obsahující charakteristiku průzkumného souboru, interpretaci názorů zaměstnanců, doporučení pro společnost, grafické zpracování výstupů, celkové shrnutí výsledků.

5. Presentace výsledků průzkumu

Součástí vyhodnocení průzkumu je prezentace pro pracovníky personálního odboru, na které proběhne přijetí a formulace závěrů, vyvození kroků pro implementaci výsledků a doporučení pro management.

S výsledkem průzkumu měření spokojenosti budou seznámeni všichni zaměstnanci společnosti CE WOOD, a. s. - TH pracovníci prostřednictvím intranetu a dělníci u svých nadřízených.

6. Doplnková šetření

Dle potřeby lze po vyhodnocení analýzy rozšířit šetření o další metody. Tyto kroky doporučuji použít zejména pro přesnější rozbor identifikovaných problematických oblastí a mohou být cílená především na specifické skupiny zaměstnanců.

Individuální pohovory

Jsou zdrojem klíčových informací pro rozbor výsledků z dotazníkového šetření. Jejich cílem je získat maximální přehled o situaci ve firmě, umožňují hloubkovou orientaci v problému a mapují pojmový rámec úvah pracovníků. Získané informace jsou spíše **kvalitativního charakteru**, jsou zdrojem hypotéz ověřovaných v průběhu kvantitativního dotazníkového šetření.

8.2 Časový harmonogram průzkumu

Pro zpracování časového harmonogramu průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti CE WOOD, a. s. jsem využila Microsoft Project 2000. Jako první jsem určila datum začátku průzkumu – 2. května 2005, vložila jsem jednotlivé úkoly, kterým jsem postupně přiřadila jejich doby trvání ve dnech nebo hodinách. Následně jsem definovala předchůdce některých úkolů. Průzkum začal 2. května 2005 a po doplnění jednotlivých údajů skončil 3. března 2006. Realizace průzkumu neprobíhala plynule. Při zpracování časového harmonogramu průzkumu jsem zohlednila požadavky zadavatele, který určil jednotlivé časové úseky, kdy se na průzkumu bude pracovat. Protože existovaly měsíce, ve

kterých se na průzkumu nepracovalo, změnila jsem v programu Microsoft Project 2000 standardní pracovní čas na nepracovní. Některé úkoly lze provádět současně, ale některé až po ukončení předešlého úkolu. Proto jsou definovaní tzv. předchůdci. Společnost získala k vypracované Závěrečné zprávě i CD s průzkumem zpracovaným v Microsoft Project, kde jsou jednotlivé dílčí úkoly zobrazeny pomocí Ganttova diagramu a zdroje v Seznamu zdrojů.

Tab. 4. Časový harmonogram průzkumu

Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
Průzkum spokojenosti zaměstnanců	46,25 dnů	2.5.2005	3.3.2006	
Příprava projektu	7 dnů	2.5.2005	10.5.2005	
Tvorba dotazníků	5 dnů	2.5.2005	6.5.2005	
Výběr finální verze dotazníku	1 den	9.5.2005	9.5.2005	3
Testování dotazníku	1 den	10.5.2005	10.5.2005	4
Komunikace a motivace	7 dnů	2.5.2005	10.5.2005	
Sběr dat	0,25 dne	11.5.2005	11.5.2005	
Rozdání dotazníků respondentů	1 hodina	11.5.2005	11.5.2005	5
Sběr vyplněných dotazníků	1 hodina	11.5.2005	11.5.2005	8
Statistické zpracování	16 dnů	11.5.2005	12.9.2005	
Tvorba grafů	10 dnů	11.5.2005	2.9.2005	9
Tvorba tabulek	6 dnů	2.9.2005	12.9.2005	11
Interpretace výsledků	20 dnů	12.9.2005	10.10.2005	
Doporučení pro řešení kritických míst	10 dnů	12.9.2005	26.9.2005	10
Zpracování Závěrečné zprávy	10 dnů	26.9.2005	10.10.2005	14
Prezentace výsledků průzkumu	2 dny	10.10.2005	2.6.2006	
Prezentace personální odbor	1 den	10.10.2005	1.3.2006	15
Intranet – THP a D	1 den	1.3.2006	2.3.2006	17
Doplňková šetření	1 den	2.3.2006	3.3.2006	
Individuální pohovory	1 den	2.3.2006	3.3.2006	16

9 ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU

Vedení společnosti CE WOOD, a. s. projevilo zájem o názory, postoje a preferované hodnoty zaměstnanců. Z tohoto důvodu byl realizován v květnu 2005 průzkum měření spokojenosti zaměstnanců. Pro tento průzkum byl použit vybraný dotazník (viz Příloha III).

Cílem průzkumu bylo zjistit a zhodnotit spokojenost zaměstnanců s hlavními komponenty pracovního prostředí a pracovního klimatu. Výsledky je možné využít ke tvorbě motivačních programů, zlepšování firemního klimatu směřujícího k vyšší efektivnosti a kvalitě práce, a tím i ke spokojenosti zaměstnanců společnosti.

9.1 Charakteristika průzkumného souboru

Průzkumu se zúčastnilo šedesát zaměstnanců firmy. Počet respondentů (60), jejich podíl dle sociodemografických znaků (pohlaví, věk, pracovní kategorie a délka pracovní stáží) a rozsah získaných informací, přímých i odvozených neumožňuje konstatovat, že vzorek je reprezentativní, lze ho považovat jen za sondu, která přináší výsledky odpovídající názorům a představám zaměstnanců společnosti CE WOOD, a. s.

Průzkum byl přijímán s pochopením, i když někteří z respondentů odevzdali nevyplněné dotazníky a vzdali se tak možnosti, sdělit pracovníkům personálního odboru svoje názory. Vlastní průzkum se uskutečnil v květnu 2005.

Z celkového počtu souboru připadalo na muže 68 % a na ženy 32 % respondentů. Na jednotlivé otázky odpovědělo 58 % TH pracovníků a 42 % respondentů pracuje v dělnických profesích (celkem 100 %).

Struktura respondentů podle délky zaměstnání ve společnosti CE WOOD, a. s. (a právních předchůdcích) v procentech:

Tab. 4. Struktura respondentů podle délky zaměstnání ve společnosti

Do 5 let	30,0 %
Do 10 let	15,0 %
Více jak 10 let	55,0 %
Celkem	100,0 %

Z následující tabulky je patrné, že převážná část zaměstnanců pracuje ve společnosti více jak 10 let.

9.2 Spokojenost s prací

Spokojenost je ovlivňována celou řadou dílčích faktorů, které jsou proměnlivé v závislosti v čase a mění se konkrétní situaci. Za významnou složku sociálního klimatu firmy a současně stability zaměstnanců bývá považována spokojenost s prací. Má výrazně subjektivní charakter. A tak mohou stejné pracovní podmínky dva odlišní jedinci hodnotit zcela různě.

Spokojenost s prací je předmětem zkoumání v následujících dílčích faktorech:

- celková spokojenost s prací a zaměstnáním,
- spokojenost s faktory práce,
- pozitivně působící faktory,
- negativně působící faktory,
- vliv faktorů na výši mzdy,
- postoj k práci.

Subjektivní hodnocení spokojenosti respondentů s prací nevyznělo ve společnosti CE WOOD, a. s. zvláště příznivě. S prací ve společnosti je spokojeno pouze 15 % současných

zaměstnanců, naopak 28 % je zcela nespokojeno a zbylých 57 % je s prací spokojeno s výhradami.

- a) Vnitřní prestiž firmy signalizuje řadu problémů – 57 % respondentů hodnotí celkovou spokojenost v a.s. CE WOOD s drobnými výhradami a 28 % je zcela nespokojeno.
- b) Pouze 15 % dotázaných je s prací ve společnosti spokojeno bez výhrad.
- c) Více jak dvě třetiny žen jsou ve společnosti spokojeny s drobnými výhradami, 10 % žen je celkově nespokojeno.
- d) Ženy jsou celkově s prací více spokojeni než muži, kteří se vyjadřují kritičtěji ke všem otázkám.
- e) Ženy jsou nejvíce spokojeny s hodnocením vykonávané práce, které se podle jejich názoru provádí kompetentními pracovníky a s vstřícností na pracovišti; muži stejně jako ženy velmi kladně hodnotí vstřícnost na pracovišti a současně jsou velmi spokojeni s ochrannými pomůckami.
- f) V současné práci hodnotí zaměstnanci záporně nedostatek vedlejších výhod zaměstnání (0 % spokojenost žen) a nedoceňování schopností jednotlivých pracovníků ze strany vedení.
- g) Třetina je nespokojena se systémem motivace a s možností růstu kvalifikace.
- h) Polovina respondentů se domnívá, že jejich současné postavení ve společnosti CE WOOD, a. s. odpovídá jejich schopnostem.
- i) Třetina respondentů je nespokojena s odměňováním, které není závislé na přínosech pro společnost a schopnostech jednotlivých pracovníků.
- j) Zaměstnanci očekávají, že a. s. CE WOOD bude poskytovat mzdy, které odpovídají pracovnímu výkonu; zajistí přiměřené zvyšování mzdy (nespokojenost s pěstební a těžební činnostmi, která je málo ohodnocená) a bude odpovídat za to, aby zaměstnanci měli jistotu zaměstnání.

9.3 Spokojenost s nadřízeným

Zvlášť významnou roli hrají vzájemné vztahy mezi zaměstnanci a vedoucími, jejichž úkolem je docílit vyšší efektivity práce působením na podřízené. Neschopnost vedoucího v oblasti mezilidských vztahů vede u podřízených k poklesu výkonu, k časovým

i materiálním ztrátám, k nárůstu nespokojenosti jako důsledku ztráty motivace, k poklesu pracovního elánu a k šíření nepřátelských postojů. V širším měřítku vedení firem nedokáže navázat kontakt se svými zaměstnanci. Jedni obviňují druhé z nerozumného prosazování svých zájmů.

- a) Kladně hodnotí zaměstnanci jednotlivé vedoucí, kteří jednájí otevřeně, naslouchají novým nápadům a jsou ochotni pomoci i při řešení osobních problémů.
- b) Zároveň by však zaměstnanci uvítali, kdyby je vedoucí více motivoval při jejich každodenní činnosti na daném pracovišti.
- c) Někteří zaměstnanci se domnívají, že společnost řídí lidé, kteří neznají problémy venkovního provozu, a proto jsou jim často vytykány věci, které oni nemohou ovlivnit.
- d) 47 % respondentů zastává názor, že vedoucí napomáhá řešení i jejich osobních problémů.
- e) S otázkou – Přihlíží vedoucí k Vaším silným a slabým stránkám a využívá je? – je spokojeno 40 % zaměstnanců (nespokojeno 20 %).

9.4 Úroveň komunikace

Komunikace je v každé společnosti velmi důležitá, protože upevňuje vztahy. Z hlediska prestiže firmy je důležité komunikovat historii firmy, její výsledky a úspěchy. Je nutné využívat všechno, co posiluje pozitivní obraz firmy v očích zaměstnance. Důležité ovšem je nejen CO sdělujeme, ale také KDO to sděluje a jakými způsoby a formami.

- a) Velmi kladně hodnotí pracovníci vstřícnost na pracovišti a komunikaci se spolupracovníky.
- b) Téměř polovina dotázaných se domnívá, že strategie firmy, oblast vývoje, oblast jakosti, kultura firmy nejsou komunikovány srozumitelně.
- c) 52 % respondentů je spokojeno s komunikací se spolupracovníky (nespokojeno 8 %).
- d) Komunikaci s nadřízeným považuje 47 % dotázaných za vyhovující (15 % nevyhovující).

9.5 Úroveň spolupráce

Mezilidské vztahy se promítají do celkové skupinové atmosféry a plní významnou úlohu pro efektivnost, produktivitu a výkonnost v zaměstnání. Často právě jejich prostřednictvím je možné dosažení cílů, které formální systém vztahů nedokáže zajistit.

Stav a úroveň vzájemných vztahů, zaměřenost na společný cíl, vhodný systém komunikace, skupinová nálada, shoda postojů, vzájemná pomoc a porozumění jsou charakteristickými znaky, které ovlivňují spokojenost se vzájemnými vztahy.

- a) Dvě třetiny žen charakterizuje vztahy mezi zaměstnanci slovem „porozumění“; muži jsou mnohem kritičtější (34 % porozumění, 22 % rivalita).
- b) 35 % zaměstnanců je spokojeno s mírou společného řešení vzniklých rozporů konfliktů mezi kolegy (15 % nespokojeno).
- c) Pouze 8 % respondentů považuje komunikaci se spolupracovníky za nevyhovující.
- d) 73 % dotazovaných odpovědělo na otázku – Vycházíte si se spolupracovníky navzájem vstříc? – spokojen.

9.6 Změny

- a) Podle názoru některých respondentů dochází ve společnosti CE WOOD k výměně schopných pracovníků za lidi, kteří jsou sice zdatní teoretici, bohužel velmi špatní praktici.
- b) Více jak polovina respondentů je schopna rychle reagovat na změny v organizaci práce.
- c) Ve společnosti CE WOOD, by zaměstnanci rozhodně změnili řízení firemního procesu, které podle jejich názoru není operativní a srozumitelné (nespokojeno 62 %).
- d) Kriticky hodnotí zaměstnanci fakt, že nejsou včas informováni o připravovaných změnách ve společnosti (nespokojeno 45%).

9.7 Názory zaměstnanců

Respondenti měli možnost v dotaznících sdělit svůj názor. Této možnosti využilo pouze několik zaměstnanců. Jejich názory jsou takové:

- „Zvýšení mezd v D nebo úprava norem směrem dolů.“
- „Pěsteb. a těžební činnost je málo ohodnocená.“
- „Vedení firmy nezná problémy venkovního provozu.“
- „Chybí motivace.“
- „Často jsou vytýkány věci, které nemůžeme z velké části ovlivnit.“
- „Výměna schopných pracovníků za lidi, kteří jsou zdatní teoretici, bohužel velmi špatní praktici.“
- „Lepší platy.“
- „Velký hluk na pracovišti bez příplatku.“
- „Řízení – propojené rodinné vztahy.“
- „Špatná komunikace.“
- „Připadá mně, že firmu řídí lidé, kteří neví nic o provozu a práci v lese.“

9.8 Grafické a tabulkové zpracování výsledků průzkumu

9.8.1 Grafy

Z výsledků dotazníkového šetření byly zpracovány grafy, které mapují odpovědi jednotlivých zaměstnanců společnosti CE WOOD, a. s. Pro přehlednost byly vybrány tzv. koláčové grafy. Respondenti měli možnost u každé otázky vyjádřit svůj názor na danou problematiku jednou ze tří možných odpovědí:

- spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující – známka 1;
- spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami – známka 2;
- nespokojen, nesplněno, nevyhovující – známka 3.

Všechny grafy jsou uvedeny v Příloze IV.

9.8.2 Tabulky

Výstupem šetření byly hodnoty, které byly zpracovány do tabulek. Při zpracování a následné analýze bylo využito i třídění II. stupně, např. vztah mezi spokojeností a:

- pohlavím;
- pracovní kategorií;

- dobou zaměstnání.

Na základě třídění II. stupně se podařilo identifikovat skupinu zaměstnanců, kteří mají tendenci hodnotit práci negativně, tj. muži s délkou zaměstnání více jak 10 let. Všechny tabulky jsou uvedeny viz. Seznam tabulek.

10 DOPORUČENÍ

10.1 Doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců

Výsledky průzkumu mohou být významným podkladem pro zlepšení personálního řízení, zejména v oblastech motivace, stimulace, hodnocení zaměstnanců a změny sociodemografické struktury. Odkrývají pohled na současný stav ve firmě z různých stránek: hodnocení kladných a záporných stránek (práce, nejbližších nadřízených), hodnoty, které zaměstnanci nejvíce postrádají a které považují za nejdůležitější (v práci, v mezilidských vztazích na pracovišti).

Vzhledem k počtu respondentů a počtu vyplněných listů šetření (dotazníků) nelze pokládat vzorek za reprezentativní, ale i přesto získané výsledky odpovídají mínění a názorům zaměstnanců a. s. CE WOOD.

Je třeba zmínit, že zaměstnanci firmy by měli být stručně informováni o výsledcích průzkumu měření spokojenosti zaměstnanců a opatřeních, která povedou k žádoucím změnám.

1. Mzda je a bude předmětem mnoha různých „vyjádření“. Tyto názory je potřebné usměrňovat (netlačit je do mezilidských vztahů na pracovišti). Vytvořit u firmy takové podmínky a kritéria pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, které budou více zdůrazňovat způsoby a prostředky k dosahování vyšší odměny. Někteří zaměstnanci v komentáři na konci dotazníku vyjádřili nespokojenost s úrovní svého mzdového ohodnocení. V tomto faktoru však nelze hledat přímý vliv na odstranění nespokojenosti zaměstnanců. Spokojenost neovlivňuje výše mzdy, ale to, jak je (mzda) pro respondenty důležitá.
2. Respondenti se domnívají, že nejsou odměňováni dle svých schopností a přínosu pro společnost. Domnívám se, že kritéria jasně stanovená jsou a zaměstnanci se s nimi spíše neztotožňují (s tím koresponduje jejich názor, že by ve firmě rozhodně změnili sys-

tém odměňování). Společnost CE WOOD, a. s. má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak své zaměstnance odměňovat za jejich práci. Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů však neznamená jen mzdu nebo plat, případně jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší, zahrnuje povýšení, pochvaly, a také zaměstnanecké výhody. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. vybavení kanceláře nebo přidělení určitého stroje a zařízení. Kromě těchto hmatatelných odměn je třeba věnovat pozornost tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší a s příjemnými pocity, které plynou z toho, že se může účastnit určitých aktivit, z pocitu užitečnosti, úspěšnosti, uznání okolí, z postavení, kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, hodnotami a normami. V současnosti u zaměstnanců převládá názor, že společnost nedoceňuje jejich schopnosti. V praxi je proto nezbytné, aby společnost CE WOOD, a. s. uplatňovala přiměřený, spravedlivý a motivující systém odměňování.

3. Pozitivní pro vedení firmy je názor rozhodující většiny respondentů, že zaměstnanci charakterizují vztahy mezi zaměstnanci slovem „porozumění“ a lidé si se spolupracovníky vychází navzájem vstřícně. Toto tvrzení je důležité pro celkovou spokojenost a pro stabilitu zaměstnanců, protože uplatňované klima na pracovišti hraje v každé společnosti významnou roli. Do budoucna je důležité podporovat neformální vztahy na pracovišti a tím výrazně přispívat k celkové spokojenosti všech zaměstnanců společnosti CE WOOD, a. s.
4. Pokud jde o hodnocení celkové spokojenosti s prací, doporučuji se blíže zabývat těmi skupinami zaměstnanců, kteří mají tendenci ji hodnotit negativně, tj. muži a zaměstnanci s délkou zaměstnání více jak 10 let. Z průzkumu nelze vyvozovat příčiny těchto tvrzení, proto doporučuji vzájemnou diskusi, včetně jejich zainteresování na významu práce (restrukturace a obohacení práce).

5. Je nutné zdůrazňovat zainteresovanost každého zaměstnance na konečném efektu celé firmy. Hledání změn v této oblasti se dotkne organizace práce, delegování pravomocí a úkolů a zdůrazňování pečlivé, kvalitně odvedené práce.
6. Alarmující je tvrzení většiny respondentů, kteří zastávají názor, že řízení firemních procesů není srozumitelné a operativní a je celkově velmi složité. Doporučila bych provést školení z organizace práce vedoucích pracovníků, kontrolu technologických postupů a logistiky.
7. Zaměstnanci mají tendenci hodnotit vedení převážně pozitivně (otevřenost, pomoc při řešení osobních problémů, komunikaci a fakt, že vedení pravidelně kontroluje podmínky pro výkon práce), ale bohužel jsou i oblasti, se kterými nejsou spokojeni – vedení neinformuje zaměstnance včas o připravovaných změnách, nevěnuje dostatečnou podporu a čas růstu kvalifikace zaměstnanců. Zjištění vypovídá o úrovni prezentace těchto vedoucích před zaměstnanci. Domnívám se, že nadřízení odpovídají požadovanému standardu, nelze se však divit hodnocení zaměstnanců, kteří vidí řízení z tohoto úhlu pohledu. Jde tedy spíše o to, aby se jmenované hodnoty staly běžnou součástí práce vedoucích a byly viditelné a vyžadované. Pro eliminaci negativně hodnocených znaků doporučuji účast na odborných kurzech, školení a realizaci poznatků do praxe.
8. Vedoucí by měli umět odměnit své podřízené např. chválou za jejich úspěchy, poděkováním za jejich úsilí a pomoc, spíše uznáním potřeb jednotlivce, než pohlížením na zaměstnance jako kdyby byli roboti, zlepšením vzájemných vztahů (určit pracovní místa tak, aby jednotlivci mohli mezi sebou pohodlně komunikovat), uznáním za zvláštní úsilí nebo námahu, poskytováním odpovědnosti, kde je zasloužená a potřebná.
9. Strategie firmy, oblast vývoje, oblast jakosti, kultura firmy nejsou komunikovány srozumitelně. Komunikace je v každé společnosti velmi důležitá, protože upevňuje vztahy. Z hlediska prestiže firmy je důležité komunikovat historii firmy, její výsledky a úspěchy. Je nutné využívat všechno, co posiluje pozitivní obraz firmy v očích zaměstnance. Důležité ovšem je nejen CO sdělujeme, ale také KDO to sděluje a jakými

způsoby a formami. Zaměstnanci se dovídají, co potřebují vědět, ve firmě různými způsoby – prostřednictvím e-mailu, intranetu, firemních porad, školení, od spolupracovníků, z médií apod. Ovšem zdaleka nejvýznamnějším zdrojem informací je přímý nadřízený zaměstnanec. Záleží tedy na jeho přirozené autoritě, důvěryhodnosti, smyslu pro fair play, sociálních a zejména komunikačních schopnostech a dovednostech, jak budou sdělované informace zaměstnanci přijaty a pochopeny.

Neinformovaný zaměstnanec se necítí přirozenou součástí firemního organismu, jeho loajalita k firmě je na „bodě mrazu“; je v podstatě lhostejný k tomu, kde pracuje a lze tedy předpokládat, že bude pracovat pouze do té míry, aby splnil na přijatelné úrovni požadavky kladené na jeho pracovní pozici, ale a ni o krok více.

Dezinformovaný zaměstnanec je nemotivovaný, nevěří firmě, jejímu managementu, ani smyslu své práce. Důsledky s projevují v nízké pracovní výkonnosti, neochotě ke změnám, slabé flexibilitě (v ČR se nedostatečná komunikace promítá do 60 % produktivity práce, což představuje ročně 90 ztrátových dní!).

Proto je nutné neustále zlepšovat firemní kulturu. Cíle a zájmy jednotlivých skupin ve společnosti CE WOOD, a. s. mohou být různé, ale jako celek musí spět k jasné, přesvědčivé a hlavně sdílené vizi.

10. Vedení nevěnuje dostatečnou podporu a čas růstu kvalifikace. Částky, které zejména velké firmy věnují na školení a tréninky svých zaměstnanců, jsou zpravidla značné, jejich efektivnost je však mnohdy problematická. Zajistit návratnost investic do vzdělání zaměstnanců vyžaduje respektovat čtyři základní předpoklady:

□ **Analýza vzdělávacích potřeb**

Správně provedená analýza vzdělávacích potřeb organizace představuje jeden

z nejsložitějších úkolů řízení lidských zdrojů vůbec. K jejím základním cílům pat-

ří:

- zjistit, zda v současnosti či v období, na které se zaměřuje podnikové plánování, ve společnosti existuje nesoulad mezi kvalifikačními požadavky pracovních úkolů a kvalifikací zaměstnanců,

- stanovit příčiny nízkého výkonu pracovníků nebo jejich skupin a možnosti jeho zvýšení. Jde mimo jiné o posouzení, zda určitý výkonový problém může být tréninkem skutečně vyřešen,
- stanovit obsah a rozsah potřebných rozvojových aktivit, případně jejich metodu, určit jejich požadované výsledky a u rozsáhlejších vzdělávacích programů i způsoby jejich následného ověření.

□ **Respektování principů učení**

Sestavování tréninkového programu by se v zájmu jeho efektivity mělo opírat o základní principy úspěšného učení. K těm patří především skutečnost, že učení je efektivnější, jsou-li k němu pracovníci kladně motivováni (např. podílení se zaměstnanců na stanovení cílů či priorit jejich rozvoje, podíl na plánování rozvojových opatření a aktivit.).

□ **Tréninky řídicích dovedností je třeba začít shora**

Tréninky řídicích schopností nelze zpravidla chápat jako izolovanou aktivitu bez souvislostí s širším fungováním organizace. Je třeba je plánovat a provádět v rámci zdokonalování řídicího stylu organizace postupujících odshora, tj. od nejvyšších vrstev firemního managementu. Názory či pocity, které se při trénincích mezi jejich účastníky projeví, by přitom neměly být pro organizaci nepředvídané.

□ **Hodnocení výsledků vzdělávání**

Častou chybou, které se firmy při organizaci školení a tréninků dopouštějí, je nedostatečná pozornost věnovaná jeho účastníkům po skončení tréninku. Tento nedostatek je zpravidla spojen s nejasným či neodpovídajícím vymezením odpovědnosti za správné provedení tréninku.

Při hodnocení vzdělávacích aktivit je třeba porovnat jejich skutečné výsledky s očekávanými cíli a analyzovat případné rozdíly. Hodnocení vzdělávacích aktivit není posuzováním jejich popularity (ovlivněné zpravidla jejich zábavností, nikoli rozsahem učení a přenosem dovedností), ale měřením hodnot, kterou vzdělávací aktivity firmě přinesly.

Praktickým nástrojem kontroly výsledků tréninku a současně zafixování nově získaných schopností může být povinnost zaměstnance písemně po jeho absolvování zachytit určitý počet hlavních poznatků či nových schopností, které si ze vzdělávací akce přináší a které hodlá ve své pracovní činnosti využít.

11. Je nutné najít nové možnosti v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod, které nejsou podle respondentů dostatečné a vyhovující. V řadě našich firem se začínají uplatňovat nové systémy poskytování nepeněžních výhod (benefitů). Princip kafetérie (používaný např. v České rafinérské Litvínov) spočívá v tom, že zaměstnanci mají určitý počet bodů, které mohou směnit za výhody, které nabízí daný zaměstnavatel. Důležité je, aby všem zaměstnancům společnosti byl přidělen stejný počet bodů bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Jednoznačná výhoda oproti „tradičnímu poskytování výhod“ spočívá v tom, že kafetérie přináší spravedlivý princip. Proč zaměstnavatel přispívá např. na vstupenky do divadla a ne na vstupenky do bazénu? Znamená to, že místo toho, aby si šel zaměstnanec zaplavat, bude nucený navštívit divadlo? Anebo obráceně – zaměstnavatel zakoupí např. 50 ks permanentek na divadlo, ale dávají představení, které chce vidět mnohem více lidí – kdo půjde? Tím může vzniknout skupina zaměstnanců, která čerpá téměř každý typ z nabízených výhod a jiná skupina, která nevyužívá nic. Druhy výhod, které nabízí zaměstnavatelé, se většinou dělí do těchto oblastí – stravování (ve formě stravovacích poukázek) penzijní připojištění, zdravotnictví, sport, kultura, rekreace, poukázky na knihy či CD a vzdělávání. Tento netradiční princip umožňuje prohloubit pocit sounáležitosti se společností.

10.2 Opakovaná realizace průzkumu spokojenosti

Věřím, že společnosti CE WOOD, a. s. bude mít i v budoucnu zájem realizovat průzkum spokojenosti svých zaměstnanců. Periodicky prováděné průzkumy představují důležitý zdroj informací o názorech a potřebách zaměstnanců. Opakovatelnost celého průzkumu slouží nejen ke srovnání výsledků mezi dvěma obdobími, ale zejména jako zpětná vazba

pro manažery a jejich týmy. Pokud společnost použije i v dalších letech stejný dotazník jako v roce 2005 (viz. Příloha III) a získané informace srovná s předešlým rokem, zjistí zda jsou zaměstnanci spokojenější nebo naopak. Zároveň bych doporučila oslovit průzkumem větší procento zaměstnanců dané společnosti, aby byl vzorek reprezentativní.

10.3 Analýza zavedení alternativního produktu při průzkumu spokojenosti

Společnost CE WOOD, a. s. má zájem zjišťovat názory a postoje svých zaměstnanců. Při šetření byl prozatím vždy zaměstnancům rozdán příslušný dotazník v tištěné podobě, který byl následně vyhodnocen.

SOVA NET, s. r. o. přišla s nabídkou nového produktu – xTEST, který umožňuje prostřednictvím dotazníku umístěného na internetových stránkách, zjistit spokojenost pracovníků. Na základě provedené analýzy se ukázalo, že produkt nesplňuje některé požadavky společnosti CE WOOD, a proto pro ni není vhodný.

Myslím si, že společnost SOVA NET, s. r. o. přišla na trh se zajímavým produktem, který bude některým společnostem plně vyhovovat, CE WOOD, a. s. na základě níže uvedených odůvodnění mezi tyto společnosti nepatří.

1. Počítačové vybavení

Při využívání tohoto systému je nutné počítačové vybavení, proto je produkt vhodnější pro společnosti, kde převážnou část zaměstnanců tvoří TH pracovníci, kteří používají počítač při své práci. 74 % zaměstnanců společnosti CE WOOD, a. s. pracuje v terénu, a proto by v těchto podmínkách bylo těžké zajistit každému pracovníky přístup k internetu a provést průzkum spokojenosti.

2. Ovládání systému

SOVA NET, s. r. o. uvádí, že se jedná o produkt velmi snadno a jednoduše ovladatelný. Domnívám se, že pokud by se jednalo o společnost zaměstnávající především THP pracovníky, nenastaly by při vyplňování dotazníků velké problémy. CE WOOD, a. s. patří mezi organizace, kde THP pracovníci představují jen 26 % z celkového počtu zaměstnanců.

Velká část pracovníků (dělnické profese) neovládá práci na počítači, a proto by pro ně bylo vyplnění dotazníků na www stránkách náročné, v některých případech zcela nemožné. Pokud by méně zdatným zaměstnancům v této situaci pomáhal např. některý z vedoucích, respondent by mohl mít pocit, že je ohrožena jeho anonymita při vyplňování. Zároveň by byl tento způsob náročný na čas a finance.

3. Dotazníky

xTEST nabízí jeden univerzální dotazník na měření spokojenosti zaměstnanců, který lze za poměrně vysoké poplatky (hodina práce programátora 500 Kč) upravit podle potřeb dané organizace. Společnosti CE WOOD uvedený dotazník nevyhovuje. Postrádá otázky zaměřené na hodnocení:

- vedení,
- spolupracovníků – vztahy na pracovišti,
- organizace práce,
- úrovně sociální péče,
- fyzických podmínek práce.

Proto by společnost vyžadovala změnu některých otázek, která by vedla k nárůstu nákladů.

4. Výsledky a doporučení

Výsledky získané z dotazníků jsou předány dané společnosti, ve které průzkum proběhl. Jedná se pouze o procentní vyjádření. Slovní komentář a doporučení jsou opět za příplatek.

5. návratnost dotazníků

Pokud zaměstnanec nepochopí návod a pokyny k vyplnění dotazníku, nepodaří se mu proniknout do daného systému, může být výrazně ohrožena návratnost dotazníků, i když zaměstnanec měl zájem sdělit své názory a postoje. Před ostatními spolupracovníky tyto problémy nepřizná a dotazník raději nevyplní.

10.4 Shrnutí

- Využít firemní vývěsku k uveřejnění důležitých výsledků průzkumu.
- Konsultovat s realizátory průzkumu návrhy a doporučení, event. další náměty.
- Zainteresovat každého zaměstnance na konečný efekt celé firmy.
- Provést analýzu potřeb vzdělávání.
- Vzdělávat vedoucí v manažerských dovednostech.
- Realizovat průzkum spokojnosti zaměstnanců i v dalších letech.

11 NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

11.1 Nákladová analýza

Finanční aspekty jsou nedílnou součástí každého průzkumu. Náklady vynaložené na průzkum spokojenosti zaměstnanců ve společnosti CE WOOD, a. s. jsou velmi nízké – celkem 1000 Kč. Jedná se pouze o náklady na tisk dotazníků.

Pokud bude v dalších letech průzkum zpracovávat vybraná externí agentura nebo některý ze zaměstnanců této společnosti, lze očekávat navýšení rozpočtu na průzkum vlivem mzdových nákladů.

11.2 Riziková analýza

Celý průzkum měl dopředu stanovený věcný a časový harmonogram, který se v průběhu jeho realizace dodržoval. Proto nevzniklo riziko nedodržení některých z předem stanovených termínů (např. vypracování závěrečné zprávy pro potřeby auditora).

Sběru dat předcházelo testování finální verze dotazníku na úzké skupině zaměstnanců, aby se zabránilo riziku nepochopení jednotlivých otázek respondenty.

Při realizaci průzkumu v příštím roce je důležité pomocí cílené komunikace zajistit, aby se ho zúčastnilo vyšší procento z celkového počtu zaměstnanců společnosti CE WOOD, a. s. Potom je možné daný vzorek označit jako reprezentativní.

12 PREZENTACE VÝSLEDKŮ ZAMĚSTNANCŮM SPOLEČNOSTI

Nejdůležitější na celém průzkumu je vědomí zaměstnanců, že účast v tomto průzkumu pro ně nebude mít žádné negativní dopady a naopak, že na základě výsledků dojde ke změnám. Proto je nezbytné, aby s výsledky průzkumu měření spokojenosti ve společnosti CE WOOD, a. s. byly seznámeni všichni zaměstnanci.

Pro pracovníky personálního odboru jsem vytvořila Závěrečnou zprávu, ve které je analýza současného stavu, na kterou navazuje řada nápravných opatření. Pro rychlejší orientaci je celá zpráva doplněna o grafické a tabulkové vyhodnocení jednotlivých otázek z dotazníku. Cílem prezentace výsledků pro pracovníky personálního odboru nebyla pouze interpretace dat, tzn. výsledky číst, ale zejména diskuse, čím mohly být způsobeny a ovlivněny a v čem je důležité se zlepšit. S výsledkem průzkumu měření spokojenosti budou seznámeni všichni zaměstnanci společnosti CE WOOD, a. s. - TH pracovníci prostřednictvím intranetu a dělníci u svých nadřízených. Zaměstnanci získají pocit, že získávají určitou zpětnou vazbu a roste jejich sounáležitost s firmou. Pokud takovéto povědomí ve společnosti existuje, jedná se o nespornou výhodu, která zpětně sytí angažovanost zaměstnanců.

ZÁVĚR

Spokojenost zaměstnanců je v praxi jednou z nejsledovanějších oblastí organizační psychologie. Proč má ale organizaci vůbec zajímat, jestli jsou její zaměstnanci spokojení? Nestačí, že chodí do práce a dobře pracují? Jsem přesvědčená, že se vyplatí podporovat spokojenost zaměstnanců, protože jsem došla k následujícím závěrům:

- **spokojení zaměstnanci jsou obecně produktivnější,**
- **spokojení zaměstnanci nejsou absentéři,**
- **nespokojenost a fluktuace ohrožují vztahy s klienty.**

Na základě provedeného průzkumu ve společnosti CE WOOD, a. s. jsem zjistila, že s prací ve společnosti je spokojeno pouze 15 % současných zaměstnanců, naopak 28 % je zcela nespokojeno a zbylých 57 % je s prací spokojeno s výhradami. Ženy jsou celkově s prací více spokojeni než muži, kteří se vyjadřují kritičtěji ke všem otázkám. V současné práci hodnotí respondenti záporně nedostatek vedlejších výhod zaměstnání. Kriticky hodnotí zaměstnanci fakt, že nejsou včas informováni o připravovaných změnách ve společnosti (nespokojeno 45 %). Ve společnosti CE WOOD, a. s. by zaměstnanci rozhodně změnili řízení firemního procesu, které podle jejich názoru není operativní a srozumitelné (nespokojeno 62 %). Třetina respondentů je nespokojena s odměňováním a s možností růstu kvalifikace. Podle názoru některých respondentů dochází ve společnosti CE WOOD, a. s. k výměně schopných pracovníků za lidi, kteří jsou sice zdatní teoretici, bohužel velmi špatní praktici.

Kladně hodnotí zaměstnanci jednotlivé vedoucí, kteří jednají otevřeně, naslouchají novým nápadům a jsou ochotni pomoci i při řešení osobních problémů. Ženy jsou nejvíce spokojeny s hodnocením vykonávané práce, které se podle jejich názoru provádí kompetentními pracovníky a s vstřícností na pracovišti; muži stejně jako ženy velmi kladně hodnotí vstřícnost na pracovišti a současně jsou velmi spokojeni s ochrannými pomůckami. Více jak polovina respondentů je schopna rychle reagovat na změny v organizaci práce. Velmi kladně hodnotí pracovníci vstřícnost na pracovišti a komunikaci se spolupracovníky.

Na základě vyhodnoceného průzkumu jsem navrhla doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců, které byly zaměřeny na nové možnosti v následujících oblastech: poskytování zaměstnaneckých výhod, růst kvalifikace, komunikace ve společnosti, odměňování, řízení firemních procesů, podpora neformálních vztahů na pracovišti. Pokud jde o hodnocení celkové spokojenosti s prací, doporučuji se blíže zabývat těmi skupinami zaměstnanců, kteří mají tendenci ji hodnotit negativně, tj. muži a zaměstnanci s délkou zaměstnání více jak 10 let.

Myslím si, že spokojenost zaměstnanců je vždy výsledkem působení mnoha faktorů. V reálném životě je nemožné zavděčit se všem. Porozumění potřebám zaměstnanců a jejich následné uspokojení jsou klíčem k úspěšnosti společnosti CE WOOD, a. s. Je důležité vážit si zaměstnanců, kteří své pozitivní, ale i negativní názory vedení sdělí. To pak má možnost změnit negativní věci na pozitivní a nedostatky zcela odstranit. Těžko lze očekávat zlepšení tam, kde se zdá, že je všechno v pořádku. Upozornění zaměstnanců na chyby jsou interním bohatstvím každé společnosti. V praxi je důležité si uvědomit, že spokojený zaměstnanec není vždy synonymem motivovaného a nadprůměrných výsledků dosahujícího pracovníka. Např. zaměstnanec, který tráví polovinu své pracovní doby povídáním si s kolegy na různá s prací nesouvisející témata nebo sortuje karty ve hře Solitaire, může být změřen jako spokojený zaměstnanec. Neznamená to však, že dosahuje průměrných, natož nadprůměrných výsledků.

Věřím, že spokojenost zaměstnanců CE WOOD, a. s. bude stoupat a společnost si udrží talentované pracovníky. Spokojení zaměstnanci, kteří mají dobrý vztah ke společnosti, jsou klíčem k tomu, aby byla společnost schopna růst a prosperovat. Jeden z nejdůležitějších zákonů ekonomiky dnešních dnů zní - zkušení, kvalifikovaní, schopní a kreativní zaměstnanci jsou pro firmu tou nejvyšší prioritou.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURYMonografie:

- [1] ARMSTRING, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- [2] ARMSTRING, M. *Managing Activities*. London: IPD House, 1999. ISBN 0-85292-781-9
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3
- [4] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6
- [5] HARTZ, P. *Job revolution*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-067-8
- [6] HOMOLA, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1977.
- [7] HYNDRÁK, K. *Vytváříme projekty v programu Microsoft Project 2000*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-329-3
- [8] KAHLE, B., STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9
- [9] MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-425-8
- [10] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X
- [11] NOVÝ, I. *Sociologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-433-9
- [12] PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-434-7
- [13] ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M. *Metody psychologie práce a organizace*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2000. ISBN 80-246-0048-X

- [14] VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6
- [15] BARTÁK, Jan. Aby lidé měli k sobě blíž ... *Personál*. 2006, č. 1, s. 32-33
- [16] NÁHLOVSKÝ, Pavel. Kafetérie benefitů v České rafinérské. *Moderní řízení*. 2005, č. 5, s. 6-8
- [17] RADEK, Kryštof. Hodnocení spokojenosti zaměstnanců. *Moderní řízení*. 2006, č. 2, s. 64-65
- [18] SMRČKOVÁ, Lenka. Jaká je reálná úroveň spokojenosti a motivace zaměstnanců u nás? *Personál*. 2005, č. 5, s. 24-26
- [19] URBAN, Jan. Čtyři zásady, jak zvýšit efektivitu vzdělávání. *Personál*. 2005, č. 4, s. 28-31
- [20] URBAN, Tomáš. Statistické metody ve prospěch spokojenosti zaměstnanců. *Personál*. 2004, č. 2, s. 12-13

Internetové zdroje:

- [21] *CE WOOD* [online]. [cit. 2006-03-03] Dostupný z www:
<<http://www.cewood.cz>>
- [22] *Vztah zaměstnanců k firmě* [online]. [cit. 2006-03-17] Dostupný z www:
<<http://www.systemonline.cz/site/marketing/market03.htm>>
- [23] *Jak důležitá je vnitřní kultura firmy?* [online]. [cit. 2006-03-17] Dostupný z www: <<http://www.systemonline.cz/site/marketing/clanek2.htm>>

Interní materiály:

- [24] *Spokojenost zainteresovaných stran*. Ing. Josef Buchta, 2004. 7 s.
- [25] *Příručka jakosti*. Ing. Josef Buchta, 2004. 13 s.

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Jste s prací ve firmě spokojeni?

Tab. 2. Má pracoviště vyhovující podmínky pro práci (čistota ovzduší, světlo, teplo)?

Tab. 3. Jsou sociální zařízení na vyhovující úrovni?

Tab. 4. Jsou výhody poskytované firmou dostatečné a vyhovující?

Tab. 5. Považujete vybavení ochrannými pomůckami za dostačující a dle platných předpisů?

Tab. 6. Kontroluje vedení pravidelně prostředí a podmínky pro výkon práce?

Tab. 7. Provádí se pracovní hodnocení kompetentními pracovníky firmy?

Tab. 8. Odpovídá Vaše současné postavení ve firmě Vaším schopnostem?

Tab. 9. Jste odměňován dle svých schopností a přínosu pro společnost (plat a výhody)?

Tab. 10. Doceňuje vedení firmy Vaše schopnosti?

Tab. 11. Domníváte se, že Vás vedoucí hodnotí objektivně?

Tab. 12. Přihlíží vedoucí k Vaším silným a slabým stránkám a využívá je?

Tab. 13. Naslouchá vedoucí Vaším nápadům a způsobům řešení dané problematiky?

Tab. 14. Projednává s Vámi vedoucí záležitosti, které se Vás dotýkají otevřeně?

Tab. 15. Napomáhá Vám vedoucí při řešení i Vašich osobních problémů?

Tab. 16. Považujete řízení firemních procesů za jednoduché, srozumitelné a operativní?

Tab. 17. Má každý zaměstnanec zřetelně stanovenou odpovědnost a pravomoc?

Tab. 18. Věnuje vedení dostatečnou podporu a čas růstu kvalifikace svých zaměstnanců?

Tab. 19. Jsou Vám známa pravidla pro hodnocení zaměstnanců a systém jejich motivace?

Tab. 20. Komunikuje se Vám dobře se spolupracovníky?

Tab. 21. Jste s mírou společného řešení vzniklých rozporů, konfliktů a neshod mezi kolegy spokojen?

Tab. 1. Jste s prací ve firmě spokojeni?

Pohlaví	muž	žena	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	6	3	9
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	20	14	34
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	15	2	17
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	3	6	9
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	13	21	34
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	9	8	17
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	4	1	4	9
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	12	4	18	34
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	2	4	11	17
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 2. Má pracoviště vyhovující podmínky pro práci (čistota ovzduší, světlo, teplo)?

Pohlaví	muž	žena	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	14	10	24
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	17	7	24
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	10	2	12
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	2	21	23
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	11	13	24
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	12	1	13

CELKEM	25	35	60	
Doba zaměstnání				
	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	9	2	12	23
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	7	4	13	24
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	2	3	8	13
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 3. Jsou sociální zařízení na vyhovující úrovni?

Pohlaví	muž	žena	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	13	8	21
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	17	9	26
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	11	2	13
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	4	17	21
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	13	13	26
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	8	5	13
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	8	1	12	21
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	7	5	14	26
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	3	3	7	13
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 4. Jsou výhody poskytované firmou dostatečné a vyhovující?

Pohlaví	muž	žena	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	10	0	10

2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	16	16	32
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	15	3	18
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
---------------------------	----------	-----------	---------------

1. spokojen, splněno, bez výhrad	3	7	10
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	7	25	32
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	15	3	18
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
------------------------	-----------------	------------------	------------------------	---------------

1. spokojen, splněno, bez výhrad	5	1	4	10
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	10	4	18	32
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	3	4	11	18
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 5. Považujete vybavení ochrannými pomůckami za dostačující a dle platných předpisů?

Pohlaví	muž	žena	celkem
----------------	------------	-------------	---------------

1. spokojen, splněno, bez výhrad	21	11	32
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	13	7	20
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	7	1	8
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
---------------------------	----------	-----------	---------------

1. spokojen, splněno, bez výhrad	10	22	32
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	8	12	20
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	7	1	8
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
------------------------	-----------------	------------------	------------------------	---------------

1. spokojen, splněno, bez výhrad	9	6	17	32
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	7	1	12	20
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	2	2	4	8
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 6. Kontroluje vedení pravidelně prostředí a podmínky pro výkon práce?

Pohlaví	muž	žena	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	20	8	28
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	14	8	22
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	7	3	10
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	10	18	28
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	7	15	22
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	8	2	10
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	9	6	13	28
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	6	2	14	22
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	3	1	6	10
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 7. Provádí se pracovní hodnocení kompetentními pracovníky firmy?

Pohlaví	muž	žena	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	15	12	32
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	20	6	26
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	6	1	7
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	13	15	28
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	8	17	25
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	4	3	7
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	9	5	13	27
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	7	4	15	26
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	2	0	5	7
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 8. Odpovídá Vaše současné postavení ve firmě Vaším schopnostem?

Pohlaví	muž	žena	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	18	11	29
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	14	5	19
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	9	3	12
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	13	16	29
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	5	14	19
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	7	5	12
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	9	5	15	29
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	5	2	12	19
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	4	2	6	12
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 9. Jste odměňován dle svých schopností a přínosu pro společnost (plat a výhody)?

Pohlaví	muž	žena	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	7	1	8
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	23	13	36
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	11	5	16
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	3	5	8
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	11	25	36
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	11	5	16
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	2	1	5	8
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	13	4	19	36
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	3	4	9	16
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 10. Doceňuje vedení firmy Vaše schopnosti?

Pohlaví	muž	žena	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	8	4	12
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	23	11	34
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	10	4	14
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	4	8	12
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	12	23	35
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	9	4	13

CELKEM	25	35	60
---------------	-----------	-----------	-----------

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
------------------------	----------	-----------	-----------------	--------

1. spokojen, splněno, bez výhrad	3	2	7	12
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	13	5	17	35
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	2	2	9	13
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 11. Domníváte se, že Vás vedoucí hodnotí objektivně?

Pohlaví	muž	žena	celkem
----------------	-----	------	--------

1. spokojen, splněno, bez výhrad	15	10	25
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	17	6	23
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	9	3	12
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
---------------------------	---	----	--------

1. spokojen, splněno, bez výhrad	6	19	25
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	9	14	23
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	10	2	12
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
------------------------	----------	-----------	-----------------	--------

1. spokojen, splněno, bez výhrad	11	4	10	25
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	4	3	16	23
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	3	2	7	12
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 12. Přihlíží vedoucí k Vaším silným a slabým stránkám a využívá je?

Pohlaví	muž	žena	celkem
----------------	-----	------	--------

1. spokojen, splněno, bez výhrad	14	11	25
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	20	6	26
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	7	2	9
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	7	17	24
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	12	15	27
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	6	3	9
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	11	4	9	24
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	6	5	16	27
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	1	0	8	9
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 13. Naslouchá vedoucí Vaším nápadům a způsobům řešení dané problematiky?

Pohlaví	muž	žena	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	16	10	26
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	16	6	22
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	9	3	12
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	8	18	26
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	7	15	22
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	10	2	12
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	10	5	11	26

2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	5	3	14	22
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	3	1	8	12
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 14. Projednává s Vámi vedoucí záležitosti, které se Vás dotýkají otevřeně?

Pohlaví	muž	žena	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	25	9	34
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	7	7	14
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	9	3	12
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	12	22	34
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	5	9	14
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	8	4	12
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	10	6	18	34
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	5	2	7	14
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	3	1	8	12
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 15. Napomáhá Vám vedoucí při řešení i Vašich osobních problémů?

Pohlaví	muž	žena	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	17	10	27
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	14	8	22
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	10	1	11
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
---------------------------	---	----	--------

1. spokojen, splněno, bez výhrad	8	20	28
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	10	11	21
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	7	4	11
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
------------------------	----------	-----------	-----------------	--------

1. spokojen, splněno, bez výhrad	8	6	14	28
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	6	2	13	21
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	4	1	6	11
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 16. Považujete řízení firemních procesů za jednoduché, srozumitelné a operativní?

Pohlaví	muž	žena	celkem
----------------	-----	------	--------

1. spokojen, splněno, bez výhrad	2	1	3
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	11	9	20
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	28	9	37
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
---------------------------	---	----	--------

1. spokojen, splněno, bez výhrad	3	0	3
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	6	14	20
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	16	21	37
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
------------------------	----------	-----------	-----------------	--------

1. spokojen, splněno, bez výhrad	0	2	1	3
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	7	2	11	20
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	11	5	21	37
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 17. Má každý zaměstnanec zřetelně stanovenou odpovědnost a pravomoc?

Pohlaví	muž	žena	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	13	7	20
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	19	10	29
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	9	2	11
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	8	10	18
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	10	21	31
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	7	4	11
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	5	6	8	19
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	10	2	19	31
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	3	1	6	10
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 18. Věnuje vedení dostatečnou podporu a čas růstu kvalifikace svých zaměstnanců?

Pohlaví	muž	žena	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	10	2	12
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	17	13	30
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	14	4	18
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	7	5	12
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	12	18	30
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	6	12	18
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	4	2	6	12
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	9	5	16	30
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	5	2	11	18
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 19. Jsou Vám známa pravidla pro hodnocení zaměstnanců a systém jejich motivace?

Pohlaví	muž	žena	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	10	2	12
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	15	12	27
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	16	5	21
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	6	6	12
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	4	24	28
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	15	5	20
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	1	4	7	12
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	12	2	14	28
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	5	3	12	20
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 20. Komunikuje se Vám dobře se spolupracovníky?

Pohlaví	muž	žena	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	20	11	31
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	16	8	24
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	5	0	5
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	14	17	31
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	8	16	24
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	3	2	5
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	10	7	14	31
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	7	2	15	24
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	1	0	4	5
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 21. Jste s mírou společného řešení vzniklých rozporů, konfliktů a neshod mezi kolegy spokojen?

Pohlaví	muž	žena	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	17	5	22
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	18	11	29
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	6	3	9
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	9	12	21
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	10	20	30
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	6	3	9
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	6	5	10	21
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	10	3	17	30

3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	2	1	6	9
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 22. Považujete komunikaci s nadřízenými převážně za vyhovující?

Pohlaví	muž	žena	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	15	7	22
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	18	11	29
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	8	1	9
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	10	13	23
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	13	15	28
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	2	7	9
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	7	5	10	22
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	8	4	16	28
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	3	0	7	10
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 23. Jsou Vám veškeré úkoly předávány jasně a srozumitelně?

Pohlaví	muž	žena	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	15	11	26

2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	19	8	27
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	7	0	7
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	12	13	25
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	9	20	29
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	4	2	6
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	9	5	11	25
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	7	3	19	29
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	2	1	3	6
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 24. Vycházíte si se spolupracovníky navzájem vstříc?

Pohlaví	muž	žena	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	27	16	43
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	14	2	16
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	0	1	1
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	19	25	44
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	5	10	15
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	1	0	1
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
-----------------	----------	-----------	-----------------	--------

1. spokojen, splněno, bez výhrad	14	6	24	44
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	3	3	9	15
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	1	0	0	1
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 25. Charakterizuje vztahy na pracovišti spíš: - porozumění – nezájem - rivalita?

Pohlaví	muž	žena	celkem
1. porozumění	14	11	25
2. nezájem	18	6	24
3. rivalita	9	2	11
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
1. porozumění	8	18	26
2. nezájem	11	12	23
3. rivalita	6	5	11
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
1. porozumění	10	3	13	26
2. nezájem	5	2	16	23
3. rivalita	3	4	4	11
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 26. Informuje Vás vedení včas o připravovaných změnách?

Pohlaví	muž	žena	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	9	2	11
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	10	12	22
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	22	5	27
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	4	7	11
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	8	14	22
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	13	14	27
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	3	2	6	11
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	8	2	12	22
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	7	5	15	27
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 27. Jste schopen reagovat na změny v organizaci práce?

Pohlaví	muž	žena	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	24	10	34
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	15	8	23
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	2	1	3
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	16	19	35
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	7	15	22
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	2	1	3
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	10	5	19	34
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	6	3	14	23
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	2	1	0	3
CELKEM	18	9	33	60

Tab. 28. Jsou strategie firmy, oblast vývoje, oblast jakosti, kultura firmy komunikovány srozumitelně?

Pohlaví	muž	žena	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	6	2	8
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	17	11	28
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	18	6	24
CELKEM	41	19	60

Pracovní kategorie	D	TH	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	5	3	8
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	13	16	29
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	7	16	23
CELKEM	25	35	60

Doba zaměstnání	do 5 let	do 10 let	více jak 10 let	celkem
1. spokojen, splněno, bez výhrad	0	2	6	8
2. spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami	11	4	14	29
3. nespokojen, nesplněno, nevyhovující	7	3	13	23
CELKEM	18	9	33	60

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník 1

P II Dotazník 2

P III Dotazník 3

P IV Grafy

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK 1

Dotazník spokojenosti - CE WOOD, a. s.

Dobrovolný!

Základní údaje

Věková skupina:

- do 30 let
- od 30 do 50
- 50 let a více

Pohlaví:

- muž
- žena

Ve společnosti pracuji nepřetržitě:

- do 5 let
- do 10 let
- více jak 10 let

Zhodnocení otázek je formou známkování a to následovně:

1 – Velmi spokojen(a)

2 – Spokojen(a)

3 – Ani tak, ani tak

4 – Spíše nespokojen(a)

5 – Nespokojen(a)

I. Obsah práce

Jak jste spokojen(a) s:

Hodnocení

1. jasným zaměřením cílů týkajících se Vašeho pracovního výkonu a dalších pracovních cílů?*	1	2	3	4	5
2. možnostmi ovlivňovat svou práci?	1	2	3	4	5
3. rozmanitostí Vaší pracovní náplně?	1	2	3	4	5
4. s mírou odpovědnosti, která se váže k Vaším pracovním úkolům?	1	2	3	4	5
5. s kompetencemi, kterými disponujete?	1	2	3	4	5

*/Dotaz směřuje k individuálním úkolům a cílům. „Vím jasně, co se ode mne očekává, jaké jsou mé úkoly a cíle?“

Poznámky/připomínky: _____

II. Oblast řízení

Jak jste spokojen(a) s(se):*Hodnocení*

6. podporou, které se Vám dostává od přímého nadřízeného/vedoucího?*	1	2	3	4	5
7. zpětnou vazbou, kterou získáváte na základě vykonané práce?	1	2	3	4	5
8. běžnou organizací práce ve svém oddělení?	1	2	3	4	5
9. předáváním úkolů od vedení (srozumitelnost)?	1	2	3	4	5
10. s informováním o případných změnách ve společnosti?	1	2	3	4	5

*/ Dotaz se týká vyjádření spokojenosti s podporou, které se Vám dostává od přímého nadřízeného.

Poznámky/připomínky: _____

III. Funkčnost pracovního kolektivu**Jak jste spokojen(a) s(se):***Hodnocení*

11. spoluprací a atmosférou v oddělení, kde pracujete?	1	2	3	4	5
--------------------------------------------------------	---	---	---	---	---

Poznámky/připomínky: _____

IV. Podpora rozvoje*Hodnocení*

12. postupem své kariéry do současnosti?	1	2	3	4	5
13. možnostmi dále se rozvíjet v rámci své práce v budoucnu?	1	2	3	4	5

Poznámky/připomínky: _____

V. Další záležitosti související s prací a organizací ve společnosti CE WOOD, a. s.*Hodnocení*

14. průhledností / otevřeností a tokem informací v oddělení, kde pracujete?	1	2	3	4	5
15. platem s ohledem na práci, kterou vykonáváte, a pracovní výkony, které podáváte?	1	2	3	4	5
16. rovnými příležitostmi mužů a žen?	1	2	3	4	5
17. pracovní dobou?	1	2	3	4	5
18. s využitím Vaší kvalifikace, pracovního potenciálu?***	1	2	3	4	5

**/ Pracovními podmínkami je míněno pracovní prostředí, vybavenost pracoviště, umístění pracoviště.*

***/ Kvalifikací je míněn souhrn dosaženého vzdělání a pracovních zkušeností.*

Poznámky/připomínky: _____

VI. Hodnocení pracovního výkonu

19. Provádí se ve Vaší organizaci hodnocení pracovního výkonu jednotlivce

Ano

Ne

20. Jestliže ano, jak jste spokojen(a) s jeho prováděním a používanými metodami?

	<i>Hodnocení</i>				
	1	2	3	4	5

Poznámky/připomínky: _____

VII. Hodnocení sociální politiky

21. Jak velkou pozornost věnuje Váš zaměstnavatel Vašemu významnějšímu životnímu jubileu nebo Vašemu pracovnímu výročí?

Velkou

Malou

Žádnou

22. Je pro Vás tato pozornost důležitá?

Velmi důležitá, vážím si toho

Důležitá, potěší mě to

Příliš si na to nepotrpím

23. Dostáváte od zaměstnavatele příspěvek na kulturu, sport apod.

Ano

Ne

24. Jsou pro Vás výše uvedené příspěvky důležité?

Velmi důležité

Méně důležité

Nedůležité

25. Dostáváte příspěvek na stravu?

Ano

Ne

Poznámky/připomínky: _____

VIII. Vztah ke společnosti CE WOOD, a. s.

26. Oceňujete úspěchy podniku? Je to i Váš zájem?

- Ano*
- Ne*

27. Pochopili jste strategii firmy – oblast vývoje , oblast jakosti, kulturu firmy?

- Ano*
- Ne*

28. Kdybyste měl(a) možnost odejít z podniku

- Určitě bych odešel(šla)*
- Asi bych odešel(šla)*
- Pravděpodobně bych zůstal(a)*
- Určitě bych zůstal(a)*

Poznámky/připomínky: _____

Děkujeme za Vaši spolupráci i čas, který jste vyplnění dotazníku věnovali. Věříme, že splní svůj účel a přispěje k zvýšení Vaší spokojenosti.

Dotazník je anonymní!

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK 2

Dotazník spokojenosti - CE WOOD, a. s.

Dobrovolný!

Základní údaje

Věková skupina:

- do 30 let*
- od 30 do 50*
- 50 let a více*

Pohlaví:

- muž*
- žena*

Ve společnosti pracuji nepřetržitě:

- do 5 let*
- do 10 let*
- více jak 10 let*

I. Záležitosti související s prací

1. Odpovídá Vaše vzdělání pracovnímu zařazení?

- Ano*
- Ne*

2. Vyhovuje Vám pracovní doba?

- Plně vyhovuje*
- Vyhovuje*
- Spíše nevyhovuje*
- Nevyhovuje*

3. Jste spokojen(a) s výší platu?

- Velmi spokojen(a)*
- Docela spokojen(a)*
- Málo spokojen(a)*
- Nespokojen(a)*

4. Bývá váš plat pravidelně zvyšován?

- Ano*
- Ne*

5. Jsou součástí Vašeho platu prémie a odměny?

- Ano*
- Ne*

6. Máte možnost pracovního postupu?

- Ano*
- Ne*
- Nevím*

7. Máte možnost zvyšování své kvalifikace v rámci podniku?

- Ano*
- Ne*

Poznámky/připomínky:

II. Pracovní prostředí

8. Má pracoviště, na kterém vykonáváte práci, vyhovující podmínky (čistota ovzduší, světlo, teplo, hluk)?

- Ano*
- Ne*

9. Kontroluje vedení pravidelně prostředí a podmínky pro výkon práce?

- Ano*
- Ne*

10. Považujete vybavení ochrannými pomůckami za dostačující a dle platných předpisů?

- Ano*
- Ne*

Poznámky/připomínky:

III. Hodnocení pracovního výkonu

11. Provádí se ve Vaší organizaci hodnocení pracovního výkonu jednotlivce?

- Ano*
- Ne*

12. Jestliže ano, jak jste spokojen(a) s jeho prováděním a používanými metodami?

- Velmi spokojen(a)*
- Docela spokojen(a)*
- Málo spokojen(a)*
- Nespokojen(a)*

Poznámky/připomínky:

IV. Hodnocení vedení

13. Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci mezi vámi a Vašimi nadřízenými?

- Výborně*
- Velmi dobře*
- Dobře*
- Vyhovující*
- Nevyhovující*

14. Informuje Vás vedení včas o nastávajících změnách ve společnosti ?

- Ano*
- Ne*

15. Jsou Vám úkoly předávány jasně a srozumitelně?

- Ano*
- Ne*

16. Jak velkou pozornost věnuje Váš zaměstnavatel Vašemu významnějšímu životnímu

jubileu nebo Vašemu pracovnímu výročí?

- Velkou*
- Malou*
- Žádnou*

17. Je pro Vás tato pozornost důležitá?

- Velmi důležitá, vážím si toho*
- Důležitá, potěší mě to*
- Příliš si na to nepotrpím*

Poznámky/připomínky:

V. Vztahy na pracovišti

18. Vaše vztahy se spolupracovníky jsou?

- Velmi dobré*
- Dobré*
- Spíše horší*

Poznámky/připomínky:

VI. Výhody poskytované zaměstnavatelem

19. Dostáváte příspěvek na stravu?

- Ano*
- Ne*

20. Dostáváte od zaměstnavatele příspěvek na kulturu, sport apod.

- Ano*
- Ne*

21. Jsou pro Vás výše uvedené příspěvky důležité?

- Velmi důležité*
- Méně důležité*
- Nedůležité*

Poznámky/připomínky:

VII. Vztah ke společnosti CE WOOD, a. s.

22. Oceňujete úspěchy podniku? Je to i Váš zájem?

- Ano*
- Ne*

23. Kdybyste měl(a) možnost odejít z podniku

- Určitě bych odešel(šla)*
- Asi bych odešel(šla)*
- Pravděpodobně bych zůstal(a)*
- Určitě bych zůstal(a)*

Poznámky/připomínky:

Děkujeme za Vaši spolupráci i čas, který jste vyplnění dotazníku věnovali. Věříme, žesplní svůj účel a přispěje k zvýšení Vaší spokojenosti.

Dotazník je anonymní!

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK 3

Dotazník spokojenosti f. CE WOOD a.s.

Dobrovolný !

Zhodnocení otázek je formou známkování a to následovně :

- 1 – spokojen , splněno , bez výhrad , schopen
- 2 – spokojen (schopen) s drobnými výhradami
- 3 – nespokojen , nesplněno , neschopen

Zaškrtněte odpovídající zařazení : muž žena

Zařazen(a) na prac.pozici : THP D

Ve firmě (právních předchůdců) pracuji nepřetržitě :

do 5 let do 10 let více jak 10 let

- spokojenost s prací
- spokojenost s nadřízeným
- úroveň komunikace
- úroveň spolupráce
- změny

	Jste s prací ve firmě spokojeni ?
	Má pracoviště vyhovující podmínky pro práci (čistota ovzduší , světlo , teplo)?
	Jsou sociální zařízení na vyhovující úrovni ?
	Jsou výhody poskytované firmou dostatečné a vyhovující ?
	Považujete vybavení ochrannými pomůckami za dostačující a dle platných předpisů ?
	Kontroluje vedení pravidelně prostředí a podmínky pro výkon práce ?
	Provádí se pracovní hodnocení kompetentními pracovníky firmy ?
	Odpovídá Vaše současné postavení ve firmě Vaším schopnostem ?
	Jste odměňován dle svých schopností a přínosu pro společnost (plat a výhody)?
	Doceňuje vedení firmy Vaše schopnosti ?

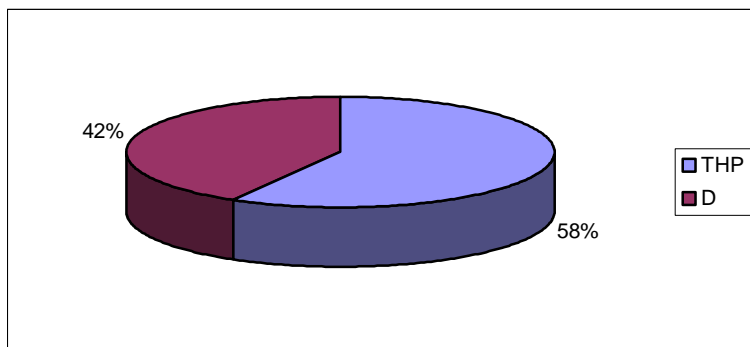
	Domníváte se že Vás vedoucí hodnotí objektivně ?
	Přihlíží vedoucí k Vaším silným a slabým stránkám a využívá je ?
	Naslouchá vedoucí Vaším nápadům a způsobům řešení dané problematiky ?
	Projednává s Vámi vedoucí záležitosti, které se Vás dotýkají otevřeně ?
	Napomáhá Vám vedoucí při řešení i Vašich osobních problémů ?
	Považujete řízení firemních procesů jednoduché, srozumitelné a operativní ?
	Má každý zaměstnanec zřetelně stanovenou odpovědnost a pravomoc ?
	Věnuje vedení dostatečnou podporu a čas růstu kvalifikace svých zaměstnanců ?
	Jsou Vám známa pravidla pro hodnocení zaměstnanců a systém jejich motivace ?
	Komunikuje se Vám dobře se spolupracovníky (spolupráce, řešení problémů apod.)?
	Řešíte vzniklé rozpory, konflikty a neshody mezi kolegy společně ?
	Považujete komunikaci s nadřízenými převážně za vyhovující ?
	Jsou Vám veškeré úkoly předávány jasně a srozumitelně ?
	Vycházíte si se spolupracovníky navzájem vstříc ?
	Charakterizuje vztahy mezi zaměstnanci spíše : rivalita – nezájem – porozumění ?
	Informuje Vás vedení včas o připravovaných změnách ?
	Jste schopen reagovat na změny v organizaci práce ?
	Jsou strategie firmy, oblast vývoje , oblast jakosti, kultura firmy komunikovány srozumitelně ?

KOMENTÁŘ K DOPLNĚNÍ (další připomínky, návrhy, sdělení apod.)

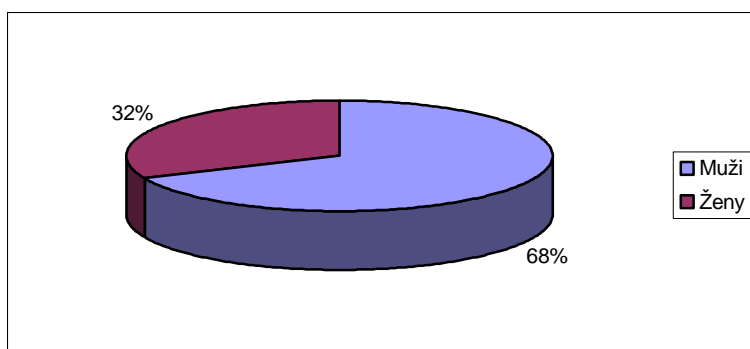
Dotazník je anonymní (není zakázán podpis zaměstnance)

PŘÍLOHA P IV: GRAFY

Graf 1- Celkem (THP + D): 60 Dělníci celkem: 25 THP pracovníci: 35



Graf 2- Muži: 41 Ženy: 19

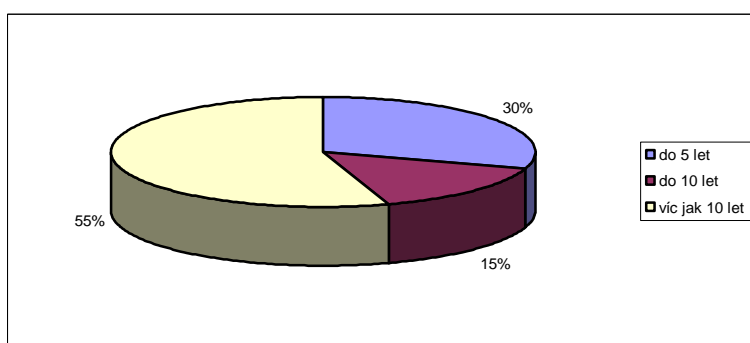


Graf 3 - Ve společnosti CE WOOD, a. s. (právních předchůdcích) pracuji nepřetržitě:

do 5 let: 18

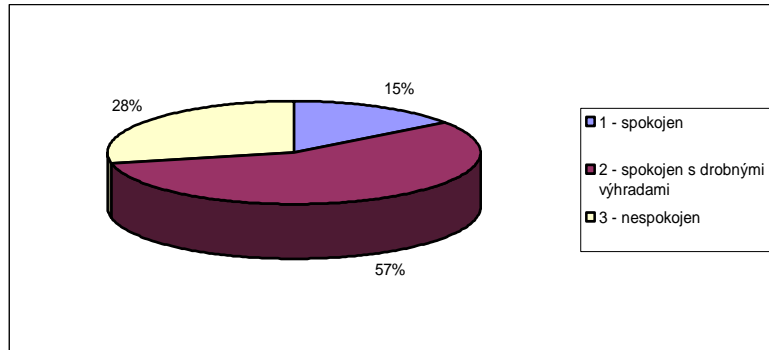
do 10 let: 9

více jak 10 let: 33



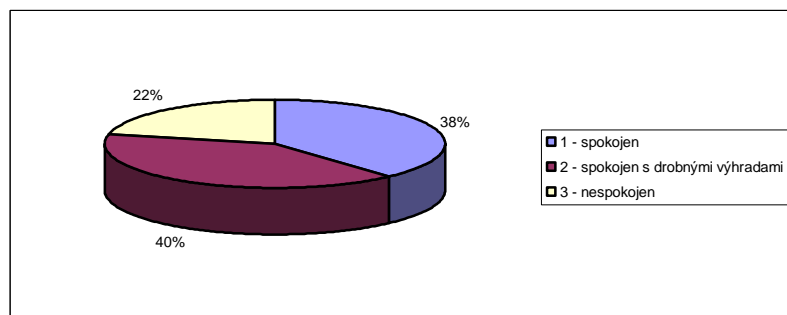
Graf 4 - Jste s prací ve firmě spokojeni?

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 9
2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 34
3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 17



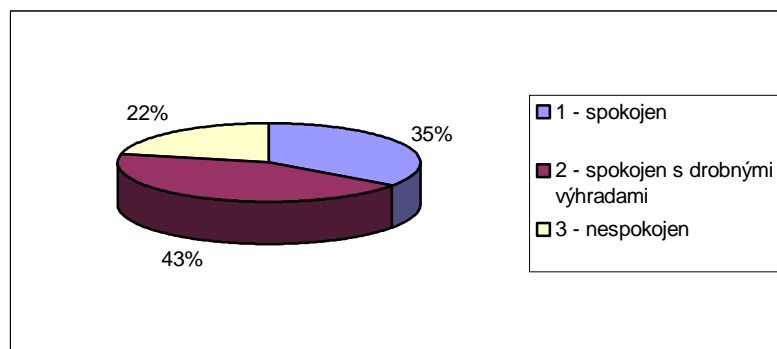
Graf 5 - Má pracoviště vyhovující podmínky pro práci?

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 23
2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 24
3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 13



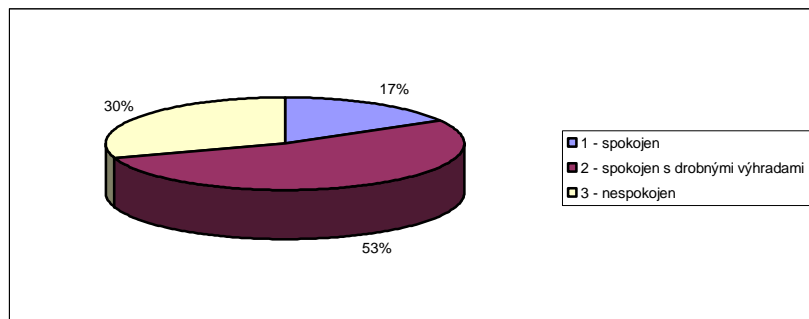
Graf 6 - Jsou sociální zařízení na vyhovující úrovni?

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 21
2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 26
3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 13



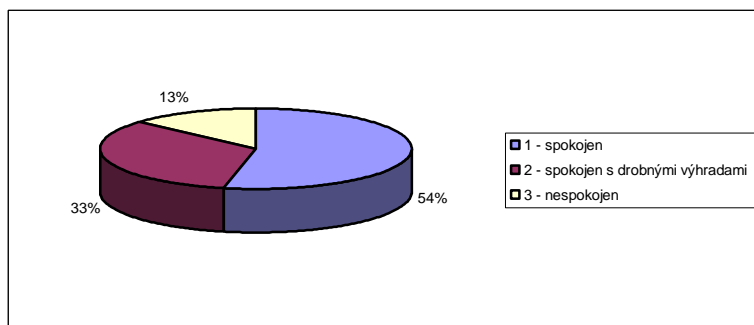
Graf 7- Jsou výhody poskytované firmou dostatečné a vyhovující?

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 10
2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 32
3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 18



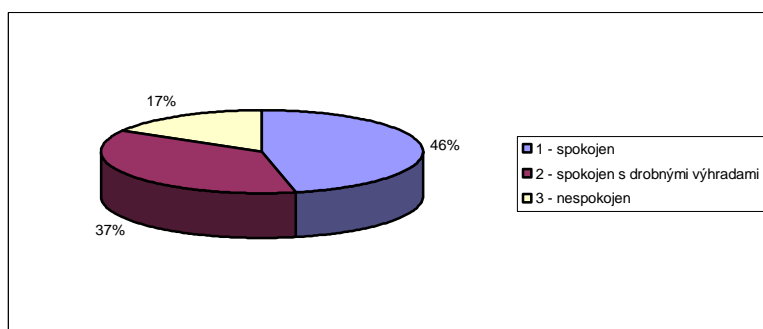
Graf 8- Považujete vybavení ochrannými pomůckami za dostačující?

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 32
2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 20
3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 8



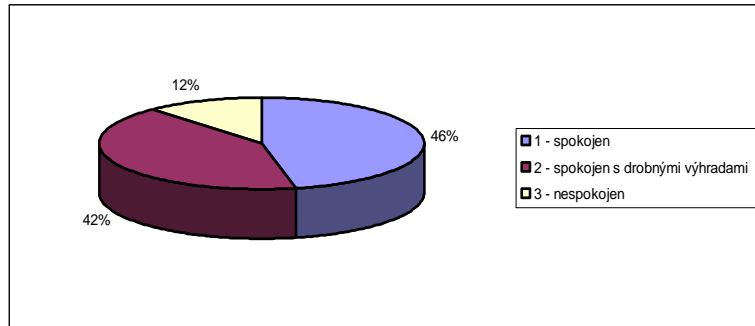
Graf 9- Kontroluje vedení pravidelně prostředí a podmínky pro výkon práce?

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 28
2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 22
3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 10



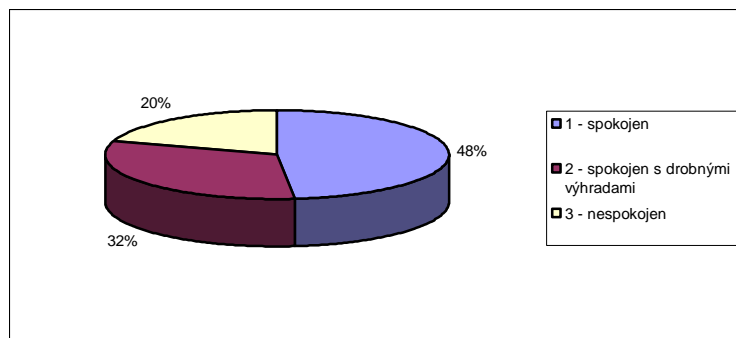
Graf 10- Provádí se pracovní hodnocení kompetentními pracovníky firmy?

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 28
2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 25
3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 7



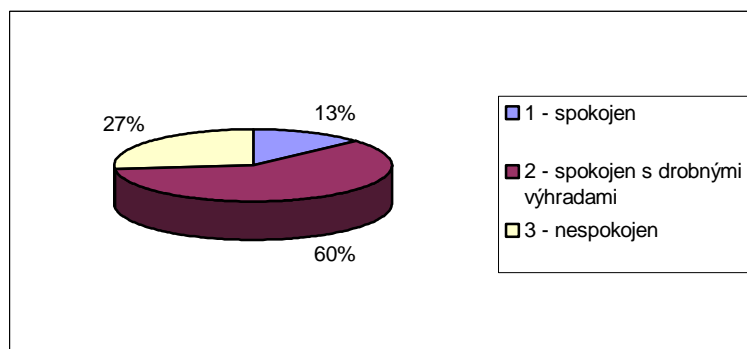
Graf 11- Odpovídá Vaše současné postavení ve firmě Vaším schopnostem?

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 29
2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 19
3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 12



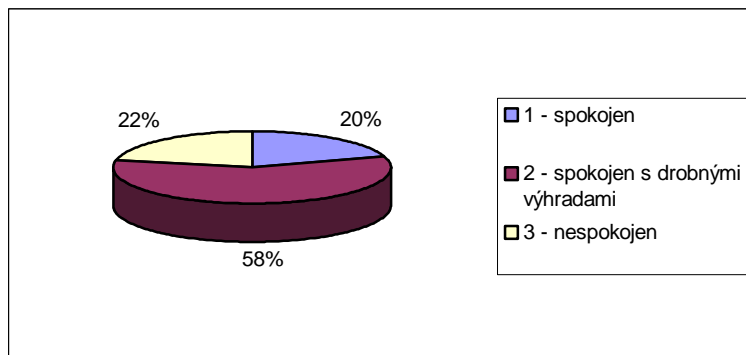
Graf 12 - Jste odměňován dle svých schopností a přínosu pro společnost?

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 8
2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 36
3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 16



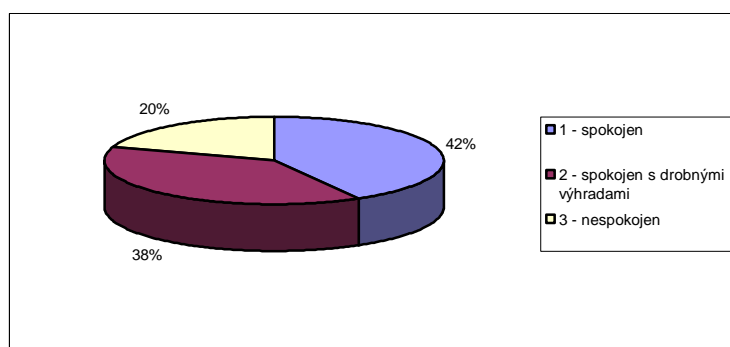
Graf 13- Doceňuje vedení firmy Vaše schopnosti?

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 12
2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 35
3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 13



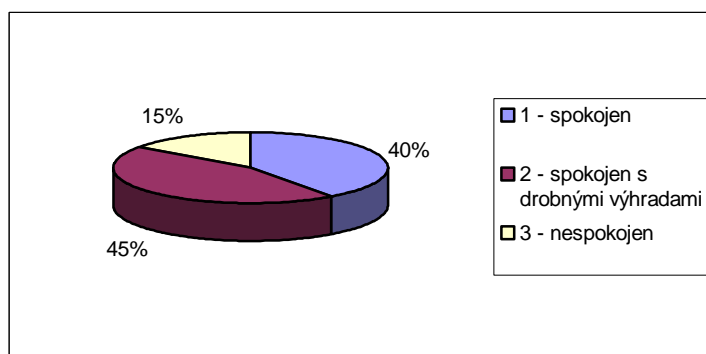
Graf 14- **Domníváte se, že Vás vedoucí hodnotí objektivně?**

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 25
2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 23
3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 12



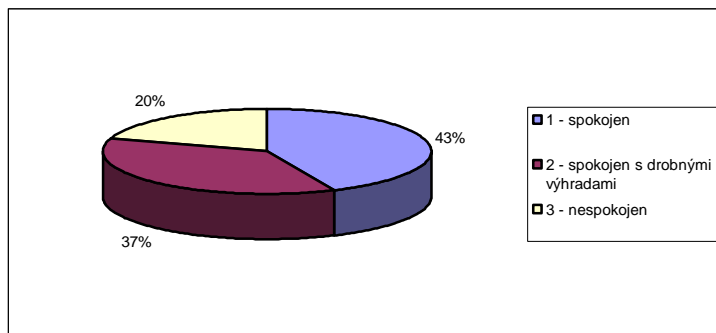
Graf 15- **Přihlíží vedoucí k Vaším silným a slabým stránkám a využívá je?**

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 24
2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 27
3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 9



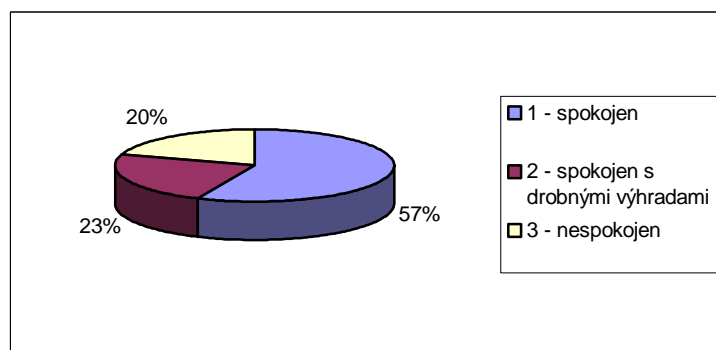
Graf 16- **Naslouchá vedoucí Vaším nápadům a způsobům řešení dané problematiky?**

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 26
2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 22
3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 12



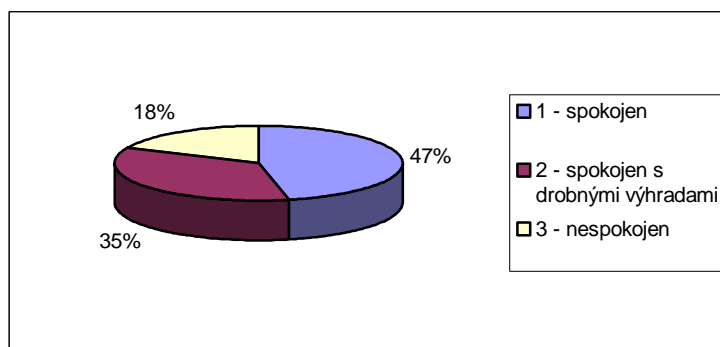
Graf 17- **Projednává s Vámi vedoucí záležitosti, které se Vás dotýkají otevřeně?**

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 34
2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 14
3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 12



Graf 18- **Napomáhá Vám vedoucí při řešení i Vašich osobních problémů?**

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 28
2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 21
3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 11

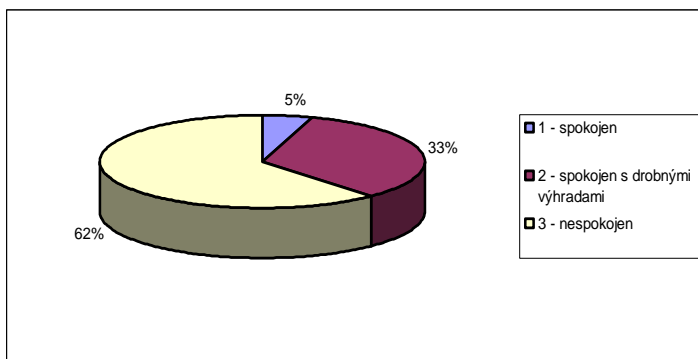


Graf 19- Považujete řízení firemních procesů za jednoduché, srozumitelné a operativní?

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 3

2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 20

3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 37

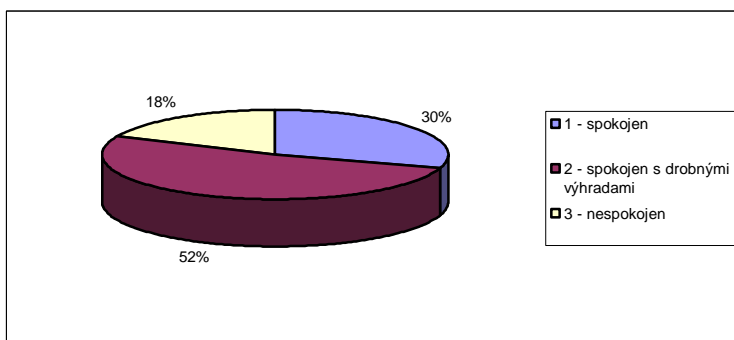


Graf 20- Má každý zaměstnanec zřetelně stanovenou odpovědnost a pravomoc?

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 18

2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 31

3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 11

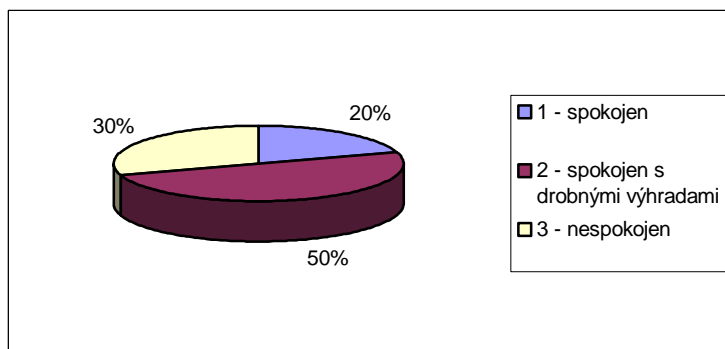


Graf 21- Věnuje vedení dostatečnou podporu a čas růstu kvalifikace svých zaměstnanců?

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 12

2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 30

3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 18

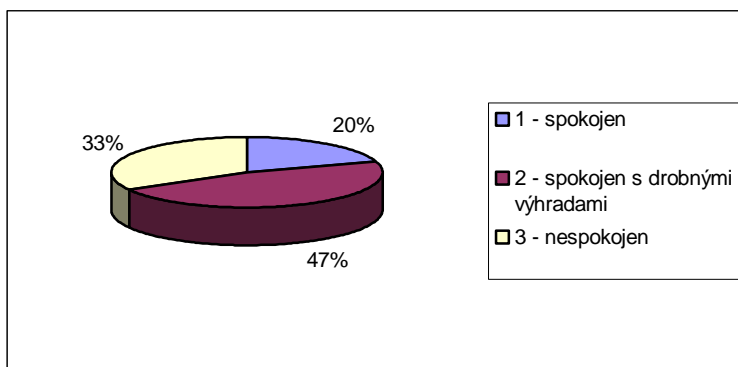


Graf 22- Jsou Vám známa pravidla pro hodnocení zaměstnanců a systém jejich motivace?

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 12

2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 28

3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 20

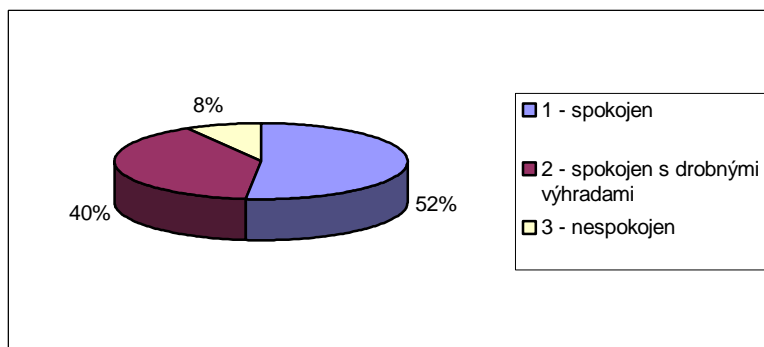


Graf 23- Komunikuje se Vám dobře se spolupracovníky (spolupráce, apod.)?

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 31

2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 24

3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 5

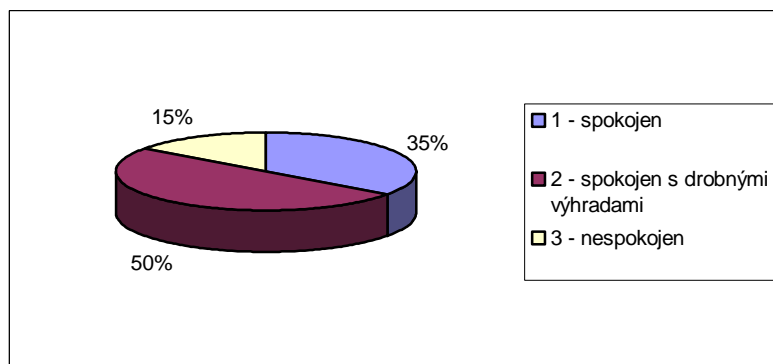


Graf 24- Jste s mírou společného řešení vzniklých rozporů, konfliktů a neshod mezi kolegy spokojen?

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 21

2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 30

3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 9

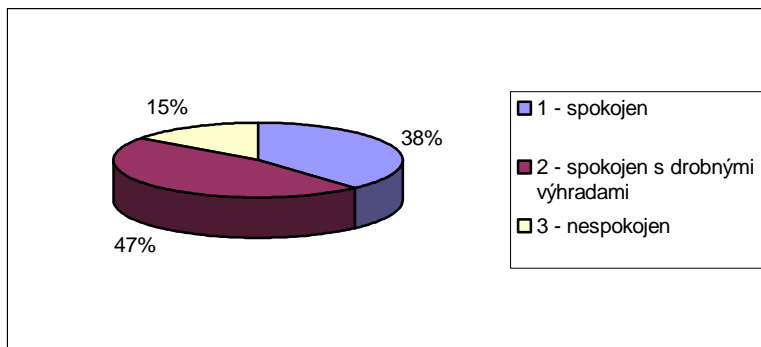


Graf 25- **Považujete komunikaci s nadřízenými převážně za vyhovující?**

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 23

2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 28

3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 9

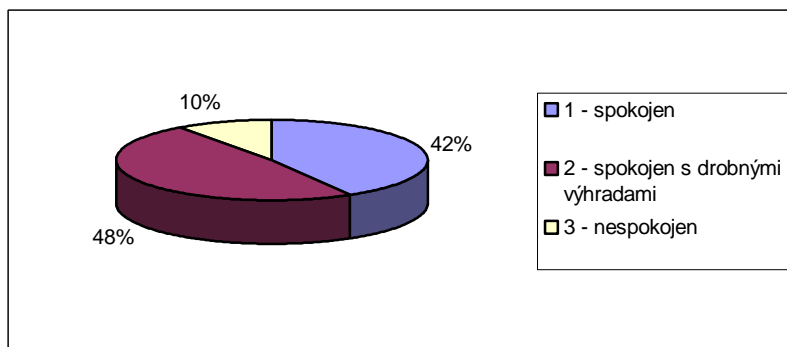


Graf 26- **Jsou Vám veškeré úkoly předávány jasně a srozumitelně?**

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 25

2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 29

3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 6

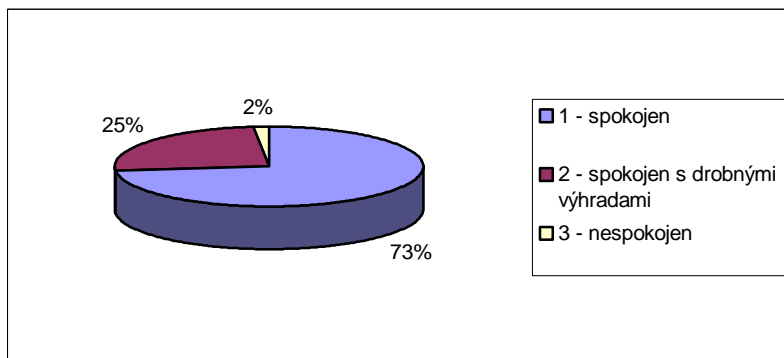


Graf 27- **Vycházíte si se spolupracovníky navzájem vstřícně?**

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 44

2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 15

3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 1

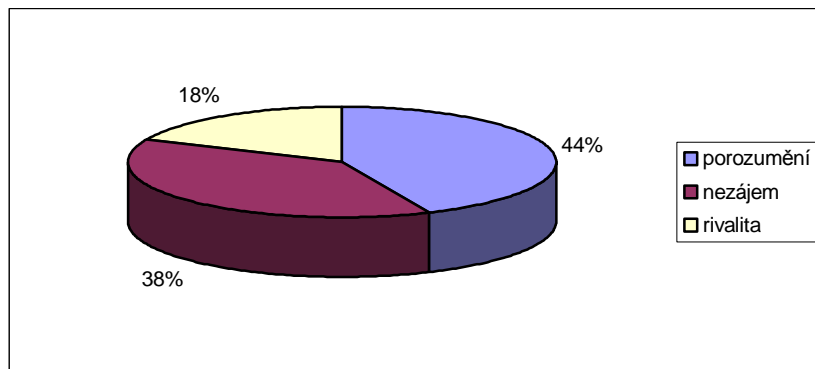


Graf 28- **Charakterizuje vztahy mezi zaměstnanci?**

porozumění: 26

nezájem: 23

rivalita: 11

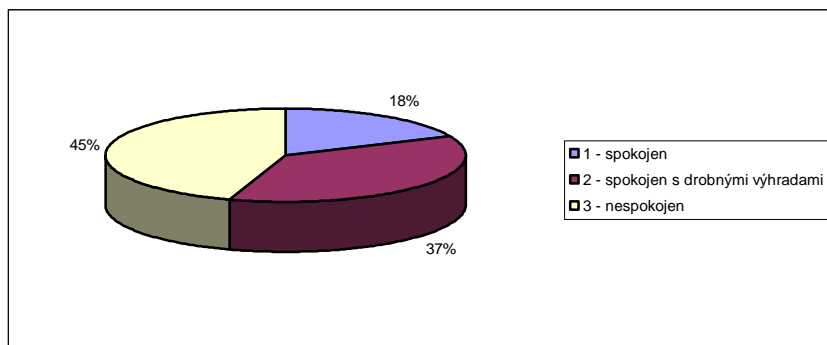


Graf 29- **Informuje Vás vedení včas o připravovaných změnách?**

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 11

2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 22

3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 27

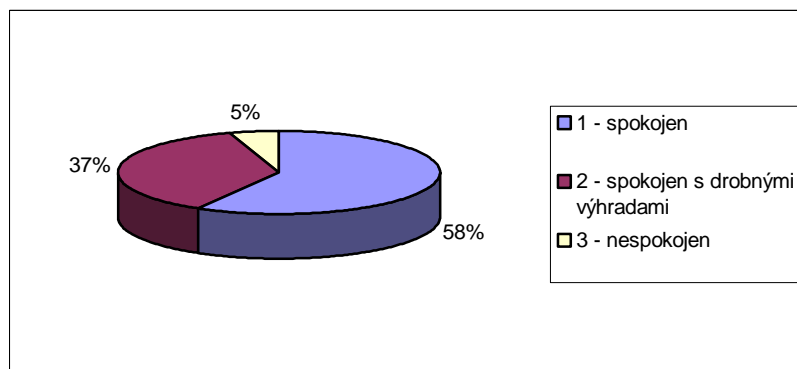


Graf 30- **Jste schopni reagovat na změny v organizaci práce?**

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 35

2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 22

3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 3



Graf 31 - Jsou strategie firmy, oblast vývoje, oblast jakosti, kultura firmy komunikovány srozumitelně?

1 spokojen, splněno, bez výhrad, vyhovující: 8

2 spokojen (vyhovující) s drobnými výhradami: 29

3 nespokojen, nesplněno, nevyhovující: 23

