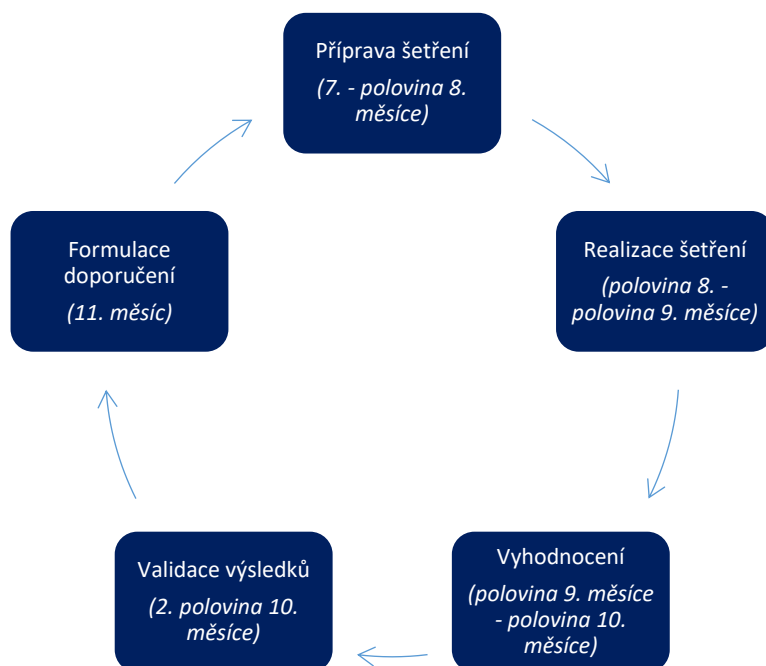


Specifikace a rozsah požadovaného plnění

1. Proces zjišťování spokojenosti zaměstnanců

Šetření spokojenosti zaměstnanců se řídí přesně stanoveným procesem, který se každoročně opakuje. Proces je zahájen plánováním šetření a přípravou dotazníku. Šetření je zahájeno zveřejněním Informace o provedení šetření spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanci na dobrovolné bázi vyplňují dotazník, který je poté uzavřen a vyhodnocen. Výsledky šetření jsou dále hloubkově analyzovány prostřednictvím workshopů. Na základě výsledků výše uvedených šetření jsou navržena doporučení, která jsou po schválení služebním orgánem implementována v podmínkách SPÚ. Celý proces se každoročně opakuje. Tím je možné výsledky porovnávat v čase a zkoumat tak efektivitu a úspěšnost implementovaných opatření. Jednotlivé fáze jsou popsány v následujících kapitolách.



1.1. Příprava šetření spokojenosti zaměstnanců

Harmonogram: červenec – polovina srpna

Zodpovědný: Odbor personální

Spolupráce: externí (nezávislý) subjekt

Popis: Příprava šetření zahrnuje revizi formy šetření a termínu realizace vzhledem k aktuálním interním i externím vlivům působících na instituci. V případě nutných změn ve struktuře či formě dotazníku je třeba zohlednit možnosti vyhodnocení napříč jednotlivými roky tak, aby bylo stále možné sledovat vývoj v čase. V přípravné fázi je dotazník revidován, aktualizován, finalizován, odsouhlasen a nasazen do elektronického nástroje. Funkcionality a srozumitelnost dotazníku je třeba v přípravné fázi otestovat tak, aby bylo zamezeno zjištění jakýchkoliv chyb v průběhu ostrého dotazníkového šetření. Cílem je také příprava Informace o provedení šetření spokojenosti zaměstnanců, kterou bude šetření zahájeno, tj. příprava oslovovacího e-mailu, jehož zveřejněním je šetření oficiálně zahájeno.

Příklad č. 1: Oslovovací e-mail

Předmět: Informace o provedení šetření spokojenosti zaměstnanců SPÚ

Vážení zaměstnanci,

obracíme se na Vás s žádostí o Vaši účast v šetření spokojenosti zaměstnanců Státního pozemkového úřadu, které náš úřad každoročně realizuje za účelem průzkumu Vašich potřeb, očekávání a vnímání našeho úřadu. Cílem šetření spokojenosti zaměstnanců je neustálé zvyšování spokojenosti a zároveň loajality zaměstnanců ve všech klíčových oblastech na základě vyhodnocených informací získaných z dotazníkových šetření. Výsledkem šetření je získání podnětů pro realizaci inovací, informací pro zefektivnění řízení lidských zdrojů, neustálé zlepšování celkové kultury služebního úřadu a získávání důležité zpětné vazby pro služební orgán. Na základě Vašich podnětů přijme vedení SPÚ adresná doporučení, která budeme na základě vytvořeného akčního plánu implementovat. Šetřením chceme dosáhnout kvalitnějšího pracovního prostředí pro naše zaměstnance.

Dotazníkové šetření je určené všem zaměstnancům SPÚ a probíhá pouze elektronicky.

Zapojit se do něj můžete prostřednictvím tohoto odkazu:

Na vyplnění dotazníku si prosím vyčleňte přibližně 5 - 10 minut Vašeho času. Průzkum je rozdělen do několika sekcí, z nichž každá obsahuje 5 uzavřených a 1 otevřenou otázku:

- Sekce A – Vize a základní hodnoty SPÚ
- Sekce B – Strategie a plánování na SPÚ
- Sekce C – Řízení a organizace práce na SPÚ
- Sekce D – Komunikace a sdílení informací na SPÚ
- Sekce E – Výkon služby/práce na SPÚ
- Sekce F – Kultura a vztahy na pracovišti SPÚ
- Sekce G – Profesní a odborný rozvoj zaměstnanců SPÚ
- Sekce H – Vztah k vedení SPÚ
- Sekce I – Odměňování a hodnocení zaměstnanců SPÚ
- Sekce J – Pracovní prostředí, podmínky pro práci a technické vybavení v SPÚ
- Sekce K – Osobní vztah k SPÚ
- Sekce L – Doplňující informace

Jednotlivé sekce dotazníku obsahují jak uzavřené, tak otevřené otázky. Odpovědi na uzavřené otázky jsou vždy povinné a je nutné na ně odpovědět, abyste v dotazníku mohli dále pokračovat. Otevřené otázky jsou ve většině případů nepovinné. Rádi bychom Vás požádali, abyste i těmto otázkám věnovali pozornost a poskytli nám tak co nejširší zpětnou vazbu.

Dotazník můžete vyplnit prostřednictvím Vašeho pracovního počítače, tabletu nebo telefonu. Doporučujeme však k jeho vyplnění využít Váš pracovní počítač z důvodu uživatelsky příjemnějšího vyplňování otevřených otázek.

Po vyplnění poslední sekce dotazníku nezapomeňte Vaše odpovědi odeslat kliknutím na k tomu určené tlačítko. V opačném případě nemohou být Vaše odpovědi zaznamenány.

Chtěli bychom Vás ujistit, že Vaše účast v tomto průzkumu je zcela anonymní a je pouze na Vás, jaké informace nám budete chtít poskytnout. Data jsou zasílána přímo společnosti a Odbor personální a vedení SPÚ bude mít přístup pouze k agregovaným a již vyhodnoceným výsledkům, se kterými Vás následně seznámíme.

Termín pro účast v tomto šetření je od do

V této fázi jsou zohledněny také adresná doporučení získaná z předchozích šetření s dlouhodobější implementací tak, aby mohly být výsledky šetření interpretovány v celém kontextu.

Výstupy: Výstupem fáze je aktualizovaný dotazník připravený v elektronické podobě, aktualizovaný seznam cílové skupiny a Informace o provedení šetření spokojenosti zaměstnanců minimálně v následující struktuře:

- cíle, účel a forma šetření spokojenosti zaměstnanců,
- specifikace rámcového obsahu šetření spokojenosti zaměstnanců,
- termín realizace šetření spokojenosti zaměstnanců.

1.2. Realizace dotazníkového šetření

Harmonogram: polovina srpna – polovina září

Zodpovědný: Odbor personální, zaměstnanci

Spolupráce: externí (nezávislý) subjekt

Popis: V této fázi běží vyplňování elektronického dotazníku zaměstnanci. Míru návratnosti je třeba pravidelně vyhodnocovat a v případě nízké účasti zaměstnanců pravidelně zasílat připomenutí realizace dotazníku tak, aby byla zajištěna co nejvyšší míra návratnosti.

Příklad č. 2: Upomínkový e-mail

Vážení zaměstnanci,

do dnešního dne se do šetření spokojenosti zaměstnanců SPÚ na základě informací od společnosti zapojilo zaměstnanců našeho úřadu, což představuje % všech našich zaměstnanců. Těm z Vás, kteří nám již poskytli své podněty v rámci tohoto výzkumu, velmi děkujeme za jejich aktivní účast.

Připomínáme, že až do máte možnost se do šetření zapojit a poskytnout nám Vaše podněty pro zvýšení Vaší spokojenosti. Prostřednictvím tohoto šetření tak máte možnost se aktivně podílet na zkvalitňování pracovního prostředí SPÚ.

Zapojit se do něj můžete prostřednictvím tohoto odkazu:

Dotazníky jsou poté uzavřeny, je vyhodnocena finální míra návratnosti dotazníků a rozhoduje se o případném prodloužení realizace dotazníkového šetření. Dotazník se poté uzavírá a stahují se finální data určená k vyhodnocení. Účastníkům je zasláno poděkování a shrnutí dalších kroků.

Výstup: Vyplněné dotazníky zaměstnanci, datový soubor.

Zdrojová data včetně přídatných souborů, které jsou součástí interpretace dat (formát xlsx).

1.3. Vyhodnocení šetření

Harmonogram: polovina září – polovina října

Zodpovědný: Odbor personální

Spolupráce: externí (nezávislý) subjekt

Popis: Cílem fáze je analyzovat a vyhodnotit získaná data tak, aby bylo možné data porovnávat v čase a připravit podklady pro validaci dat v rámci další fáze a pro vydání a implementaci doporučení. Dotazník je strukturován do 12 sekcí. Sekce B – K mají všechny stejný počet 5 uzavřených otázek a 1 otevřenou otázku. Sekce A, týkající se hodnot a vize SPÚ, má škálu souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím, sekce L obsahuje doplňující otázky

Získaná data jsou zpracována statistickou kvantitativní analýzou tak, aby byla zřejmá četnost jednotlivých odpovědí zaměstnanců na daném stupni škály. Data jsou vyhodnocena v absolutní i relativní četnosti, například s využitím funkcionalit MS Excel (kontingenční tabulky, vzorce, makra) a k interpretaci jsou využity grafy (sloupcové pro vyjádření absolutní četnosti či koláčové pro vyjádření relativní četnosti, případně grafy kombinované zohledňující oba aspekty).

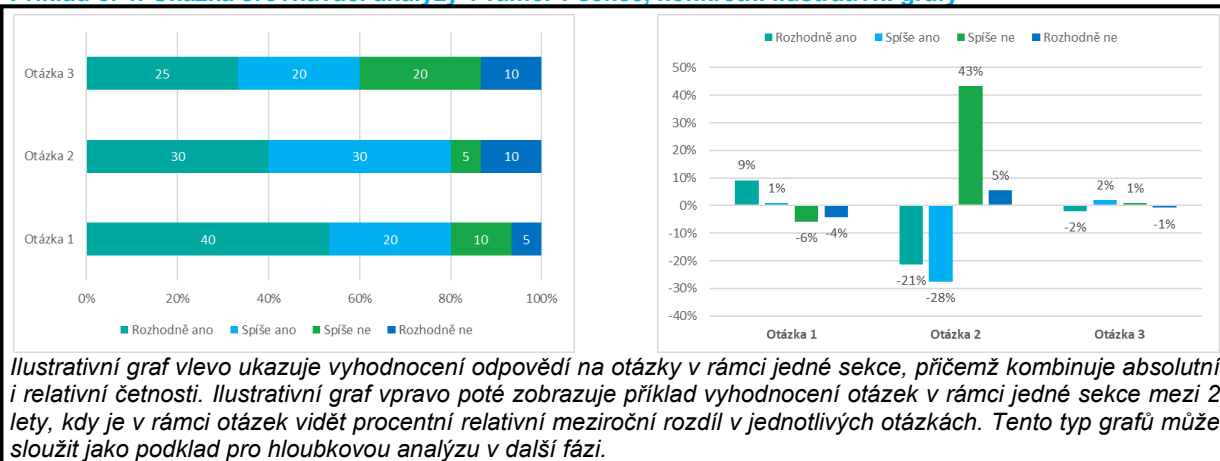
Příklad č. 3: Ukázka přepočtu na číselné hodnoty a práce s nimi (v rámci 1 sekce a jednoho roku)

Otázka 1	Otázka 2	Otázka 3		Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
Spíše ano	Spíše ano	Rozhodně ano	Otázka 1	40	20	10	5	75
Rozhodně ano	Spíše ano	Rozhodně ano	Otázka 2	30	30	5	10	75
Rozhodně ano	Rozhodně ano	Rozhodně ano	Otázka 3	25	20	20	10	75
Rozhodně ano	Rozhodně ano	Rozhodně ano						
Rozhodně ano	Rozhodně ano	Rozhodně ano						
Rozhodně ano	Rozhodně ano	Rozhodně ano						
Rozhodně ano	Rozhodně ano	Spíše ano						
Rozhodně ano	Rozhodně ano	Rozhodně ano						
Rozhodně ano	Rozhodně ano	Rozhodně ano						
Rozhodně ano	Rozhodně ano	Rozhodně ano						
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ano						
Rozhodně ano	Rozhodně ano	Rozhodně ano						

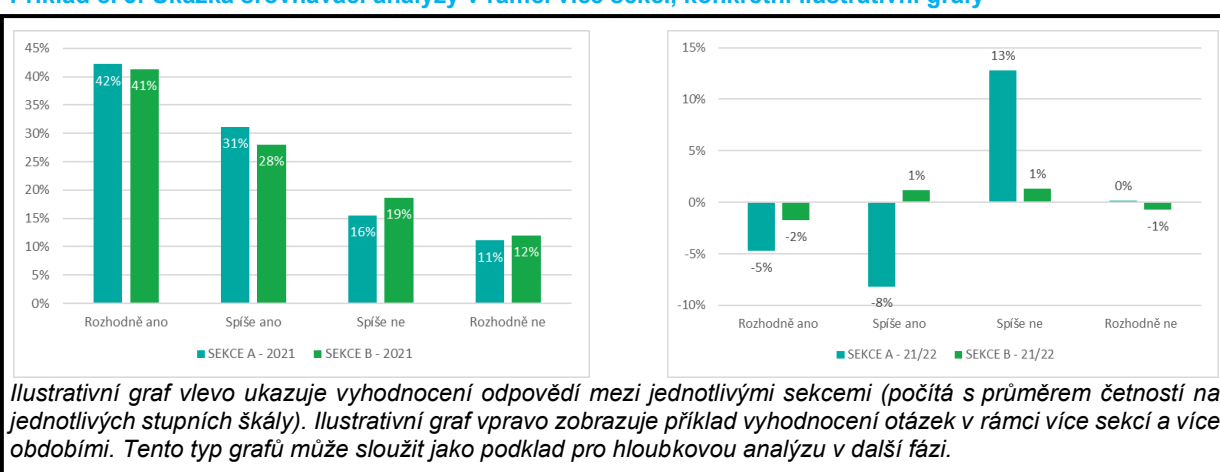
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
Otázka 1	53%	27%	13%	7%	100%
Otázka 2	40%	40%	7%	13%	100%
Otázka 3	33%	27%	27%	13%	100%

Data jsou vyhodnocována jak na úrovni jednotlivých otázek v rámci jednotlivých sekcí, tak za celou sekci jako celek. Při realizaci dotazníkového šetření poté bude součástí vyhodnocení také sledování vývoje četností na úrovni jednotlivých otázek i kategorií. Vyhodnocení v rámci jednotlivých kategorií slouží spíše k manažerskému reportingu přes celou oblast zájmu, zatímco vyhodnocení přes jednotlivé otázky slouží jako podklad pro validaci a další kvalitativní analýzu dat v dalších fázích a sledování vývoje. Porovnání dat je měřeno procentními body a znázorněno graficky prostřednictvím grafů.

Příklad č. 4: Ukázka srovnávací analýzy v rámci 1 sekce, konkrétní ilustrativní grafy



Příklad č. 5: Ukázka srovnávací analýzy v rámci více sekcí, konkrétní ilustrativní grafy



Příklad č. 6: Ukázka srovnávací analýzy, agregované vyhodnocení

SEKCE A		2021				Celkem
		Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Průměr		42%	31%	16%	11%	100%
Celkem		1,69	0,93	0,31	0,11	3,04
SEKCE A		2022				Celkem
		Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Průměr		38%	23%	28%	11%	100%
Celkem		1,50	0,69	0,57	0,11	2,87
SEKCE B		2021				Celkem
		Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Průměr		41%	28%	19%	12%	100%
Celkem		1,65	0,84	0,37	0,12	2,99
SEKCE B		2022				Celkem
		Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	
Průměr		40%	29%	20%	11%	100%
Celkem		1,58	0,88	0,40	0,11	2,97

Dále je sekce možné hodnotit na agregované úrovni pomocí jedné číselné hodnoty, kterou je možné získat například ohodnocením škály:

- Rozhodně ano = 4
- Spíše ano = 3
- Spíše ne = 2
- Rozhodně ne = 1

Jednotlivé průměrné relativní četnosti jednotlivých otázek v dané sekci jsou poté násobeny výše uvedenou bodovou škálou a výsledkem je absolutní číslo. Celou sekci vyhodnotíme tak, že tato čísla za všechny možnosti sečteme. Dostaneme tak jedno číslo, které čím víc se blíží 4, tím jsou zaměstnanci s v dané oblasti spokojenější a naopak (hodnoty 4 by bylo dosaženo tak, že by všichni respondenti odpovídali „rozhodně ano“).

Meziročně jsou poté sledovány rozdíly v hodnotách výsledného čísla. Ve výše uvedeném příkladu se spokojenost zaměstnanců v obou sekcích zhoršila, v sekci A o 0,18 a v sekci B o 0,02. Takto lze sledovat časové řady vývoje v jednotlivých sekcích a vyhodnocovat tak efektivitu implementovaných adresných doporučení.

Výsledky hodnocení jsou shrnuty do Zprávy z hodnocení, tj. dokumentu ve formátu MS Word nebo MS PowerPoint, který bude obsahovat agregované výsledky výzkumu, graficky zpracovaná data a jejich slovní interpretaci. Data budou také připravena ve formátu MS Power BI. Výstup bude v další fázi obohacen o kvalitativní data. Zároveň bude vypracována prezentace jako podklad pro workshopy, které

proběhnou v další fázi. Prezentace by měla obsahovat agregované výsledky za dané oblasti a zároveň vybrané grafy takových otázek, ve kterých byla identifikována zásadní změna oproti minulým rokům a bude sloužit jako podklad pro diskuzi.

Výstupy: Statisticky zpracovaná a graficky interpretovaná data, zpráva z hodnocení, prezentace pro validační workshopy.

1.4. Validace výsledků – hloubková analýza výsledků

Harmonogram: 2. polovina října

Zodpovědný: Odbor personální

Spolupráce: externí (nezávislý) subjekt

Popis: Cílem je ověřit získané závěry (hypotézy) z provedeného šetření, na základě kvalitativních výzkumných metod. Do procesu vyhodnocení šetření je tak aplikován princip triangulace, který posílí jeho validitu a důvěryhodnost jednotlivých zjištění. Doplnění výsledků provedeného šetření o kvalitativní informace také umožní přípravu účinnějších opatření k implementaci. Doporučenou metodou pro provedení validace výsledků jsou workshopy.

Odborem personálním budou organizovány workshopy s reprezentativním vzorkem zaměstnanců SPÚ, ve kterém budou vyváženým způsobem zastoupeny tyto cílové skupiny:

- dle služebně/pracovně-právního poměru - zaměstnanci ve služebním/ pracovním poměru
- dle regionální působnosti - zaměstnanci ústředí, krajských pozemkových úřadů a jejich poboček
- dle svého funkčního zařazení v organizační struktuře – představení/vedoucí zaměstnanci/ostatní zaměstnanci
- dle dalších charakteristik - pohlaví, věk, délka služebního/pracovního poměru, atd.

Pro výběr konkrétních zaměstnanců bude využit princip vzorkování. Vzorek zaměstnanců bude vybrán náhodným způsobem jako % počtu zaměstnanců z výše uvedených cílových skupin. Tito zaměstnanci budou Odborem personálním osloveni k účasti na workshopech. Zaměstnanci, kteří projeví o účast na workshopech zájem, budou na tento workshop oficiálně pozváni. Doporučený počet účastníků na jednom workshopu je 15 – 20 účastníků.

Předpokládá se sestavení přibližně 3-4 skupin, s předpokládaným časovým rozsahem 1,5 - 2 hodiny. Podkladem pro workshop bude analýza výsledků dotazníkového šetření připravená v předchozí fázi, která bude sloužit jako podklad pro diskuzi nejen nad problematickými oblastmi, ale také nad oblastmi pozitivně hodnocenými, ve kterých by mělo být cílem zjistit, která opatření či aspekty zaměstnanci hodnotí pozitivně a jejich zrušení by mohlo vést k výraznému propadu ve spokojenosti zaměstnanců. Workshop bude řídit zkušený nezávislý moderátor (facilitátor), který bude na jeho řízení spolupracovat se zástupcem Odboru personálního.

Základní principy pro vedení workshopu:

- Precizní příprava na workshop – příprava scénáře (definice mantinelů diskuze) a podkladů;
- Jasně definovaný cíl a výstupy;
- Poskytnutí dostatečného prostoru pro vyjádření účastníků;
- Zkušenost moderátora;
- Neutrální postoj moderátora;
- Podpora méně mluvňých účastníků otázkami typu „Můžete to více rozvést?“ nebo „Můžete mi dát příklad?“;
- Zajištění prostoru pro vyjádření všech účastníků, tj. např. uznat názor dominantnějších účastníků větou „Děkuji. Jaké názory mají ostatní?“;
- Parafráze nebo shrnutí delších komentářů k ověření porozumění;
- Moderování směrem k danému problému (focusu) v mezích mantinelů definovaných scénářem;
- Spontánní reakce v oblastech, které nebyly předpokládány scénářem v případě, že se jedná o inovativní a informačně cenná témata.

Konkrétní struktura účastníků (reprezentativní vzorek) na workshopy a počet těchto workshopů bude vydefinován v závislosti na výsledcích šetření.

Výsledky workshopů jsou přísně důvěrné. Informace poskytnuté konkrétními účastníky se nezaznamenávají ani necitují. Výsledky se zaznamenávají pouze v agregované podobě, jsou analyzovány a doplněny do zprávy vypracované v předchozí fázi.

Výstupy: Doplněná (validovaná) zpráva z hodnocení o kvalitativní data.

1.5. Formulace doporučení

Harmonogram: listopad

Zodpovědný: Odbor personální/vedení SPÚ

Spolupráce: externí (nezávislý) subjekt

Popis: Na základě výše popsanych výzkumů budou formulována doporučení adresující identifikované problematické oblasti vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Prvotní návrh bude projednán formou workshopu s vedením SPÚ, tj. doporučení budou projednána a případně navržena přímo v součinnosti s vlastníkem změny. Po workshopu s vedením SPÚ budou doporučení finalizována a doplněna do zprávy z hodnocení. Dále bude vypracován akční plán implementace adresných doporučení, a to v rozlišení změn implementovatelných v krátkém horizontu (do doby dalšího zahájení šetření, tj. během 6 měsíců) a změn realizovatelných ve střednědobém/dlouhodobém horizontu přesahujícím roční proces/cyklus šetření spokojenosti zaměstnanců. Akční plán bude doplněn do zprávy z hodnocení.

Příklad č. 6: Distribuční e-mail

Vážení zaměstnanci,

velice děkujeme všem, kteří se aktivně zúčastnili letošního šetření spokojenosti zaměstnanců SPÚ. Na základě vyhodnocených kvantitativní i kvalitativních dat byla ve spolupráci s vedením SPÚ zpracována adresná doporučení zasazená do akčního plánu, na základě kterého budou postupně implementována. Výsledky šetření, doporučení i akční plán najdete ve Zprávě z hodnocení dostupné:

Ještě jednou děkujeme, že přispíváte ke zvyšování kvality pracovního prostředí SPÚ a že nám pomáháte být lepším zaměstnavatelem. Těšíme se na dotazníkové šetření v příštím roce, které proběhne opět na přelomu července a září.

Výstupy: Finální zpráva z hodnocení obsahující akční plán.