



„Tento výstup lze užít v souladu s licenčními podmínkami Creative Commons BY 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>).“



Metodická pravidla k hodnocení spokojenosti pracovníků (ankety)

Výstup dílčí aktivity 7.2

(Propracování interních metodických materiálů pro
zajištění a hodnocení kvality v části předpokladů a
výsledků dle modelu EFQM)



2018

Strategický projekt UTB ve Zlíně, reg. č. CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_015/0002204



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Zodpovědné osoby:

Jméno, příjmení, titul	Jan, Kalenda, Mgr., Ph.D.
Afiliace	UTB ve Zlíně, Fakulta humanitních
Kontakt	studií

Jméno, příjmení, titul	Roman, Bobák, Ing, Ph.D., doc.
Afiliace	UTB ve Zlíně, -Fakulta managementu a
Kontakt	ekonomiky

Metodická pravidla vznikla v rámci KA7 (DA7.2 - Propracování interních metodických materiálů pro zajištění a hodnocení kvality v části předpokladů a výsledků dle modelu EFQM) Strategického projektu UTB ve Zlíně (reg. č. CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_015/0002204). Do jejich tvorby, připomínkování a úprav byli zapojeni Tvůrci dokumentace odborných procesů a kvality a Tvůrci dokumentace správních procesů a kvality z UTB ve Zlíně.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání





OBSAH

Úvod - Metodická východiska pro hodnocení spokojenosti pracovníků v rámci systému hodnocení a řízení kvality UTB ve Zlíně	6
1. Procesy hodnocení spokojenosti pracovníků v systému procesního řízení UTB ve Zlíně	11
2. Koncepce hodnotících dotazníků	12
3. Návrh použité formy sběru dat a postupu hodnocení	25
4. Prezentace výsledků a zpětné vazby na ně	26
Seznam použitých zdrojů	28
Seznam příloh	29





SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1: Model komplexního hodnocení kvality VŠ na bázi EFQM	7
Schéma 2: Strukturní rámec komplexního hodnocení kvality VŠ	7
Schéma 3: Komplexní přístup k hodnocení kvality VŠ – indikátory	8
Schéma 4: Základní rámec vnitřního hodnocení kvality VŠ	10





SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Struktura dotazníků	14
Tabulka 2 Otázky BOT 1	15
Tabulka 3 Otázky BOT 2	16
Tabulka 4 Otázky BOT 3	16
Tabulka 5 Otázky BOT 4	17
Tabulka 6 Otázky BOT 5	17
Tabulka 7 Otázky BOT 6	18
Tabulka 8 Otázky BOT 7	19
Tabulka 9 Otázky BOT 8	20
Tabulka 10 Otázky BOT 9	21
Tabulka 11 Otázky BOT 10	22
Tabulka 12 Otázky BOT 11	23
Tabulka 13 Zpětné vazby vyhodnocení ankety	27





ÚVOD - METODICKÁ VÝCHODISKA PRO HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ V RÁMCI SYSTÉMU HODNOCENÍ A ŘÍZENÍ KVALITY UTB VE ZLÍNĚ

Východisky pro hodnocení kvality vzdělávacích, tvůrčích a souvisejících činností na UTB ve Zlíně jsou:

- Světově uznávané standardy systémů řízení kvality ve výrobní sféře Model EFQM a veřejné správě Model CAF.
- Evropské standardy ESG Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG)¹ připravené European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA).
- Návaznost na projekty MŠMT IPN Kvalita² a IPN CREDO na nichž se UTB ve Zlíně v období 2011–2015 podílela.
- Důraz na aplikaci principů procesně orientovaného řízení vysokoškolské organizace podporujícího její stabilitu i adaptibilitu při měnících se podmínkách.
- Ustanovení novely zákona o VŠ dopracované do soustavy vnitřních předpisů a vnitřních norem UTB (Statut UTB ve Zlíně, Pravidla systému zajišťování kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností a vnitřního hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností UTB, Řád pro tvorbu, schvalování uskutečňování a změny studijních programů na UTB ve Zlíně, Směrnice rektora č. 5/2018 Standardy studijních programů UTB ve Zlíně, Směrnice rektora č. 18/2017 Jednací řád Rady pro vnitřní hodnocení UTB).

Zodpovědnost za zajišťování kvality v rámci předpokladů Modelu EFQM a standardů ESG je zakotvena na všech úrovních systému procesního řízení ve vnitřních předpisech a vnitřních normách UTB, případně dalších dokumentech, přičemž zde existuje jednoznačné rozdělení odpovědností. Zejména významné je vymezení povinností vedoucích zaměstnanců a členů orgánů UTB a jejich součástí

¹ Anglická verze standardů ESG https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/09/ESG_3edition.pdf

² Výstupy projektu IPN Kvalita KA 3- Komplexní hodnocení kvality <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/ipn-kvalita-zajistovani-a-hodnoceni-kvality-v-systemu?highlightWords=IPN+kvalita>



v rámci řídicích procesů UTB (Strategie, Ekonomické řízení, Řízení lidských zdrojů, Monitoring, Procesní controlling). Při prováděném hodnocení v rámci výsledků Modelu EFQM a standardů ESG je realizováno propojení zajišťování a hodnocení kvality mezi vzdělávacími, tvůrčími a souvisejícími činnostmi zařazenými v rámci řízených procesů UTB (procesy interních zákazníků – studentů, vzdělávací, tvůrčí, inovační, vnějších vztahů a mezinárodní spolupráce, zabezpečovací).

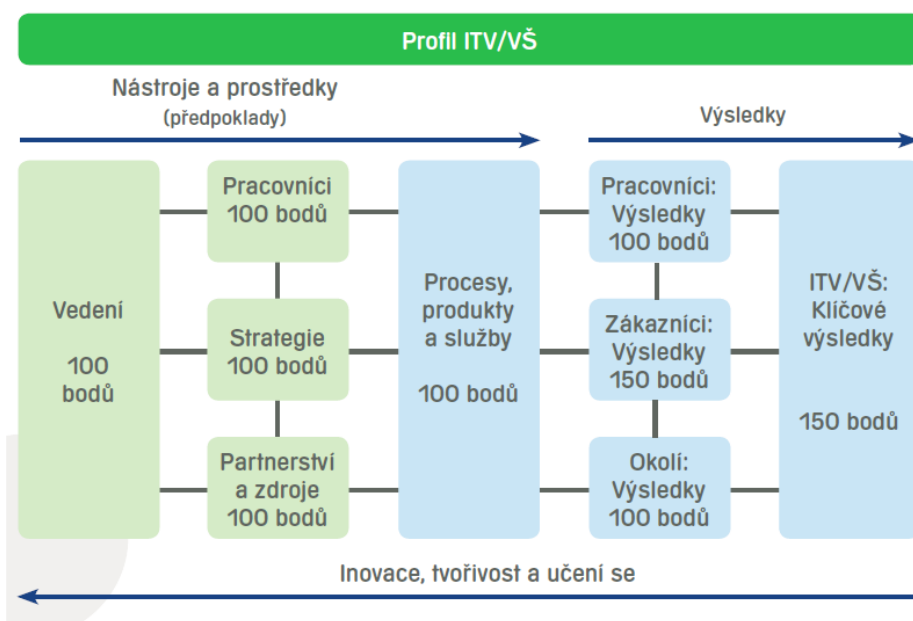


Schéma 1: Model komplexního hodnocení kvality VŠ na bázi modelu EFQM (Materiály IPN Kvalita)

Strukturní rámec komplexního hodnocení kvality vysoké školy je vyjádřen hodnocením vnitřním i vnějším, zahrnujícím jak část předpokladů i výsledků modelu EFQM.

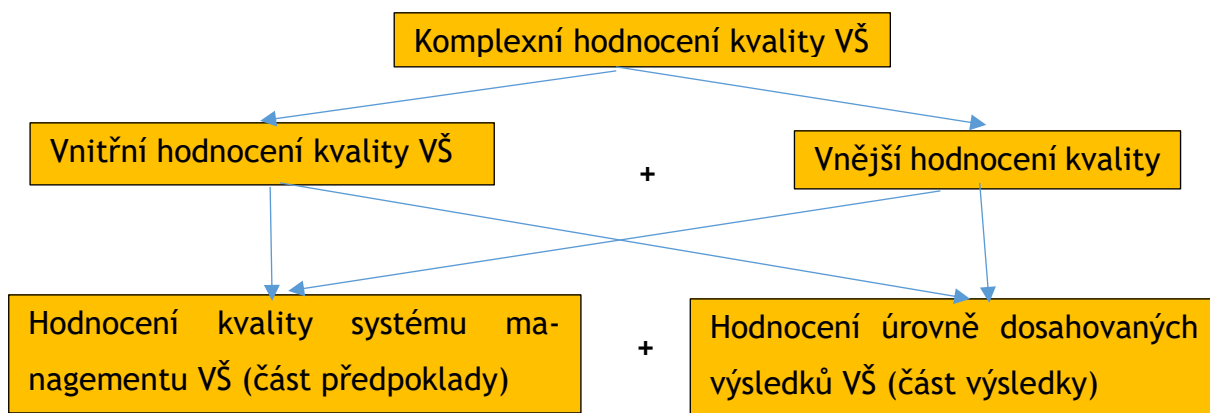


Schéma 2: Strukturní rámec komplexního hodnocení kvality VŠ (Materiály IPN Kvalita)

Úroveň hodnocení předpokladů (nástrojů a prostředků) Modelu EFQM je hodnocena dopřednými indikátory (požadavky a očekávání), úroveň výsledků zpětnými indikátory.



Schéma 3: Komplexní přístup k hodnocení kvality VŠ prostřednictvím dopředných a zpětných indikátorů (Materiály IPN Kvalita)

Základní znaky Modelu řízení kvality EFQM vysokoškolské organizace pro vnitřní hodnocení kvality jsou v části Požadavků a očekávání směrem k pracovníkům orientovány v jednotlivých prvcích na:

Úloha vedení

- Angažovanost managementu směrem k internímu zlepšování
- Schopnost oceňovat jednotlivce a týmy

Pracovníci

- Soustavné zlepšování řízení lidí
- Ochrana a rozvoj základních dovedností



- Motivace k zlepšování, obousměrná efektivní komunikace

Procesy, produkty, služby

- Určení a způsob řízení klíčových procesů
- Využití výsledků měření procesů

Základní znaky Modelu řízení kvality EFQM vysokoškolské organizace pro vnitřní hodnocení kvality jsou v části Výstupů směrem k pracovníkům orientovány v jednotlivých prvcích na:

Uspokojování zákazníků

- Vnitřní zákazníci – studenti, absolventi
- Vnější zákazníci, zaměstnavatelé, státní správa

Uspokojování zaměstnanců

- Vztah zaměstnanců k organizaci
- Pracovní prostředí
- Bezpečnost práce
- Komunikace
- Uznávání zásluh

Okolí

- Činnost v místní komunitě (třetí role)
- Životní prostředí

Vedení vysokoškolské organizace své cíle stanovuje definováním mise, vize a strategických záměrů. Současný stav je zjišťován prostřednictvím vnitřního hodnocení kvality, které odhaluje přednosti i příležitosti ke zlepšování. Vedení na základě zpětných taktických i strategických vazeb rozhoduje o taktických i strategických změnách směřujících k dosažení nebo modifikaci vytyčených cílů.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



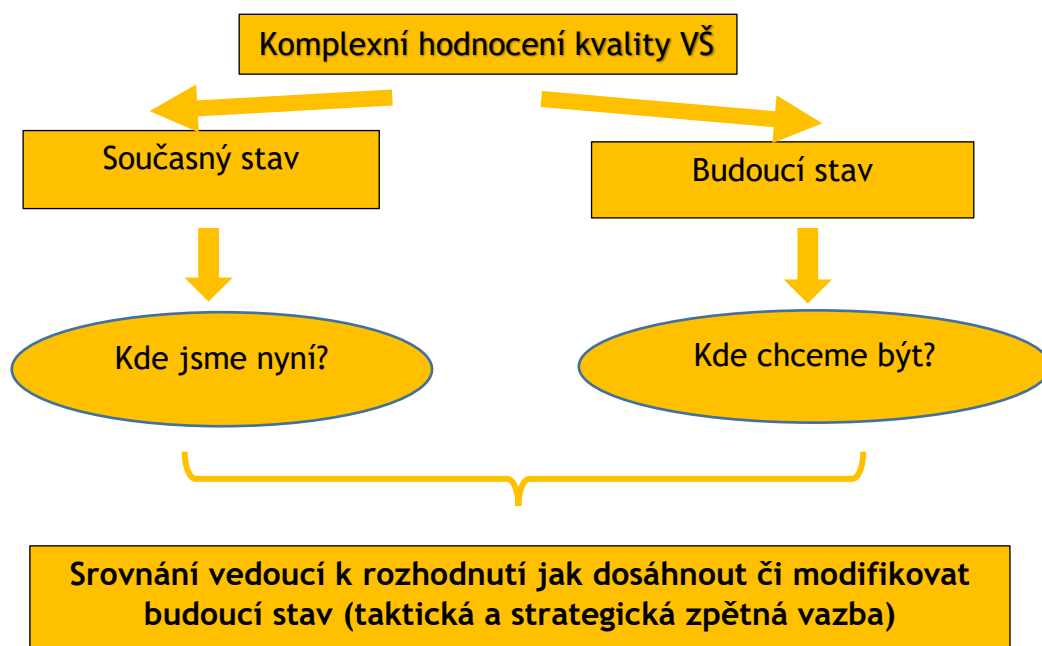


Schéma 4: Základní rámce vnitřního hodnocení kvality VŠ (Materiály IPN Kvalita)

Cílem standardů ESG je zejména přispět ke společnému vnímání konceptu zajišťování kvality výuky a procesu učení se napříč státy a všemi stakeholdery. Směrem k pracovníkům jsou orientovány následující části standardů a směrnic pro vnitřní zajišťování kvality v rámci vysokoškolských institucí (

1. Politika zajišťování kvality podporuje:

- Katedry, ústavy, fakulty a další organizační jednotky, vedení instituce i jednotlivé pracovníky a studenty v tom, aby plnili své úlohy v zajišťování kvality.
- Akademickou integritu a svobodu a brání podvodnému jednání v akademické sféře.
- Ochranu před netolerancí a diskriminací vůči studentům a pracovníkům.

2. Vyučující.

Vysokoškolské organizace mají primární odpovědnost za kvalitu svých pracovníků a za vytvoření podmínek, které jim umožňují vykonávat jejich úkoly efektivně a které:

- Dávají vzniknout jasným, transparentním a férovým procesům přijímání nových pracovníků a nastavení pracovně – právního vztahu s ohledem na důležitost výuky.
- Poskytují vzdělávací příležitosti a podporují profesní rozvoj vyučujících.
- Podporují vědeckou činnost za účelem posílení vztahu mezi vzděláváním a výzkumem.
- Podporují inovace forem výuky a používání nových technologií.

1. PROCESY HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ V SYSTÉMU PROCESNÍHO ŘÍZENÍ UTB VE ZLÍNĚ

Základním kamenem systému řízení kvality UTB je uplatnění principu procesně řízené organizace. Východiska uváděná v předcházející části se projevují v konceptu tohoto řízení následovně (Příloha P I:):

- Rozlišení úrovně řídicích procesů (Monitoring, Tvorba strategie, Řízení ekonomiky, Řízení lidských zdrojů, Procesní controlling) a procesů řízených (Interní zákazníci – studenti, Vzdělávání, Tvůrčí činnosti, Inovace, Vnější vztahy a zahraniční spolupráce, Podpůrné procesy zabezpečovací) odpovídá konceptu Modelu EFQM na část předpokladů a část výstupů.
- Typový charakter uvedených procesů na UTB jako celku i jednotlivých součástech (fakulty, knihovna, koleje a menza, univerzitní institut) s promítnutím procesních (vnitřní předpisy, vnitřní normy) i informačních (formalizované výstupy univerzitních IS) standardů s respektováním vnitřních vazeb mezi jednotlivými součástmi.
- Zohlednění vazeb na rozhodující partnery v obecném (nadmárodní uskupení, státní, veřejná a regionální správa) i oborovém (Řízení VŠ, ostatní VŠ, dodavatelé, externí zákazníci) okolí.
- Jednoznačné vymezení garantů (vlastníků procesů) a spolupodílejících se pracovníků pro všechny vymezené úrovně (1. procesy hlavní, 2-3 podprocesy, 4. aktivity).

Pro proces Řízení lidských zdrojů a jeho stanovené podprocesy je stanovena garance na jednotlivých úrovních následovně (Příloha P II:).

Typové procesní schéma 1. úrovně celého procesu Řízení lidských zdrojů znázorňuje vzájemné vazby jeho podprocesů (Monitoring lidských zdrojů, Příjem pracovníka, Hodnocení vzdělávacích a tvůrčích činností, Řízení osobního kvalifikačního růstu, Řízení habilitační a řízení ke jmenování profesorem, Ukončení pracovního poměru) (Příloha P III:). Průzkumy spokojenosti pracovníků jsou začleněny v podprocesu Monitoring lidských zdrojů (Příloha P IV:) jako podproces nižší úrovně. (Příloha P V:)



2. KONCEPCE HODNOTÍCÍCH DOTAZNÍKŮ

Použitý monitoring řízení a vyhodnocování kvality vzdělávacích, tvůrčích a s nimi souvisejících činností na UTB ve Zlíně vychází ze šesti základních modulů společných pro celou univerzitu (Zpráva o vnitřním hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, červen 2018 ³).

Modul A:	Kvantitativní ukazatele vzdělávací činnosti
Modul B:	Agregované ukazatele tvůrčí činnosti
Modul C:	Ukazatele kvality vzdělávacích činností z pohledu vnitřních zákazníků
Modul D:	Ukazatele kvality vzdělávacích činností z pohledu vnějších zákazníků
Modul E:	Ukazatele tvůrčích činností
Modul F:	Zpětná vazba nad rámec stanovených indikátorů v modulech A – E

Hodnocení zpětné vazby od zaměstnanců na kvalitu jednotlivých činností UTB spojené s průzkumem spokojenosti pracovníků je stěžejní částí Modulu F, dává komplexní obraz o indikátorech Modelu EFQM v částech 3 Pracovníci (Předpoklady) a 6 Výsledky vzhledem k zaměstnancům (Materiály IPN Kvalita). Typové dotazníky připravené v rámci tohoto projektu se orientují v části vytvoření předpokladů na hodnocení 9 znaků vytvářených podmínek ze strany organizace

- Úroveň vztahů na pracovišti
- Úroveň pracovního prostředí včetně vybavení
- Úroveň bezpečnosti práce
- Úroveň vnitřní komunikace mezi vedením školy a pracovníky
- Úroveň vnitřní komunikace mezi vedením fakult a pracovníky
- Rozsah zaměstnaneckých výhod a benefitů
- Podmínky kariérního růstu
- Podmínky odměňování
- Úroveň delegování pravomoci

³ Zpráva o vnitřním hodnocení kvality UTB ve Zlíně <https://www.utb.cz/univerzita/uredni-deska/ruzne/zprava-o-vnitrim-hodnoceni-kvality-utb-ve-zline/>

V části výstupů pak na 11 znaků spokojenosti pracovníků

- Vnímání celkového image organizace ze strany zaměstnanců
- Míra spokojenosti s úrovní interní komunikace
- Míra spokojenosti s pracovním prostředím
- Míra spokojenosti s úrovní sociálních služeb
- Míra spokojenosti s motivací a uznáváním od vedení
- Míra spokojenosti s řešením konfliktních situací (stížností)
- Míra spokojenosti s možností kariérního rozvoje
- Míra spokojenosti s uplatňováním rovných příležitostí
- Míra spokojenosti s přístupem k informacím a ICT
- Míra spokojenosti s možnostmi zapojení do rozhodovacích aktivit
- Míra spokojenosti s vytvářením podmínek pro týmovou práci

Uvedené znaky odpovídají do značné míry obecným modulům průzkumů spokojenosti zaměstnanců (Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců, VÚPSV Praha, 2007

⁴⁾

- Modul 1. Spokojenost s prací
- Modul 2. Komunikace a sdílení informací
- Modul 3. Interpersonální vztahy na pracovišti
- Modul 4. Profesní vývoj a kvalifikační růst
- Modul 5. Odměňování a hodnocení – zdroje motivace
- Modul 6. Styl řízení
- Modul 7. Vztah k organizaci – kultura
- Modul 8. Organizace práce
- Modul 9. Atributy práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- Modul 10. Přání a stížnosti

⁴ <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>



V podmínkách UTB byly prováděny v minulých obdobích dílčí pilotní průzkumy spokojenosti pracovníků součástí v souvislosti se zpracováním výzkumných projektů (Matošková, 2017⁵) a kvalifikačních prací (Drimlová, 2008, Muchová, 2008, Vránová 2013, Sasínková, 2017). Posledním aktuálním výzkumem je projekt CPS HR Award – HRS4R v rámci nějž byla provedena analýza názorů pracovníků a manažérů CPS na míru uplatnění principů EC&C ve čtyřech skupinách (A. Etické a profesionální aspekty, B. Nábor pracovníků, C. Pracovní podmínky a sociální zabezpečení, D. Vzdělávání a školení).⁶

Navržené dotazníky by měly být konstruovány koncepcí otázek a hodnotícími škálami tak, aby umožnily komparaci (benchmarking) názorů zpětné vazby dalších zájmových skupin (vnitřní zákazníci, vnější zákazníci, ostatní vysokoškolské organizace v oblasti zájmu VŠ) ve srovnatelných oblastech.

Struktura baterie položek v rámci šetření hodnocení spokojenosti pracovníků

BOT 1	Význam faktorů pro spokojenost se zaměstnáním
BOT 2	Spokojenost s úrovní vztahů na pracovišti
BOT 3	Spokojenost s úrovní pracovního prostředí
BOT 4	Spokojenost s úrovní BOZP
BOT 5	Spokojenost s úrovní vnitřní komunikace s vedením školy
BOT 6	Spokojenost s úrovní vnitřní komunikace s vedením fakulty
BOT 7	Spokojenost s podmínkami motivace a odměňování
BOT 8	Spokojenost s úrovní sociálních služeb, rozsahem výhod a benefitů
BOT 9	Spokojenost s podmínkami kariérního růstu
BOT 10	Spokojenost s mírou podílu na rozhodování
BOT 11	Spokojenost s celkovým image organizace
BOT 12	Identifikační údaje

Tabulka 1: Struktura dotazníků

⁵ <https://ro-zvyseni-vykonnosti.webnode.cz/nabizime/>

⁶ <http://cps.utb.cz/cs/infopoint/graf>

**Otázky BOT 1 Význam faktorů pro spokojenost se zaměstnáním**

Číslo	Název faktoru	Hodnotící škála				
		1	2	3	4	5
		zcela nedů- ležitě	nepříliš důležité	průměrně dů- ležitě	dosti dů- ležitě	velmi dů- ležitě
1	Vztahy na pracovišti					
2	Pracovní prostředí					
3	BOZP					
4	Komunikace s vedením uni- verzity					
5	Komunikace s vedením fa- kult					
6	Podmínky odměňování a uznání od vedení					
7	Rozsah sociálních služeb, vý- hod a benefitů					
8	Podmínky karierního růstu					
9	Podíl na rozhodování					
10	Celkový image univerzity a fakulty					

Tabulka 2: Otázky BOT 1



**Otázky BOT 2 Spokojenost s úrovní vztahů na pracovišti**

Číslo	Název faktoru	Hodnotící škála				
		1	2	3	4	5
		rozhodně nesouhlasím	spíše nesouhlasím	ani souhlas, ani nesouhlas	spíše souhlasím	rozhodně souhlasím
1	Na pracovišti převažuje přátelská až důvěrná atmosféra					
2	Kritika je přijímána pozitivně jako zpětná vazba					

Tabulka 3: Otázky BOT 2

Otázky BOT 3 Spokojenost s úrovní pracovního prostředí

Číslo	Název faktoru	Hodnotící škála				
		1	2	3	4	5
		rozhodně nesouhlasím	spíše nesouhlasím	ani souhlas, ani nesouhlas	spíše souhlasím	rozhodně souhlasím
1	Jsem spokojen s prostředím (budovy, učebny, kanceláře, sociální vybavení)					
2	Mám k dispozici vybavení a nástroje pro práci					
3	Mám přístup k informacím a IT					
4	Jsem spokojen se službami knihovny					

Tabulka 4: Otázky BOT 3



**Otázky BOT 4 Spokojenost s úrovní BOZP**

Číslo	Název faktoru	Hodnotící škála				
		1	2	3	4	5
		rozhodně ne-souhlasím	spíše ne-souhlasím	ani souhlas, ani nesouhlas	spíše souhlasím	rozhodně souhlasím
1	Vykonávaná práce nepřináší riziko pro zdraví					
2	Vedení UTB klade na problematiku BOZP velký důraz					

Tabulka 5: Otázky BOT 4

Otázky BOT 5 Spokojenost s úrovní vnitřní komunikace s vedením školy

Číslo	Název faktoru	Hodnotící škála				
		1	2	3	4	5
		rozhodně nesouhlasím	spíše nesouhlasím	ani souhlas, ani nesouhlas	spíše souhlasím	rozhodně souhlasím
1	Univerzita má srozumitelnou strategii rozvoje v oblasti pedagogické					
2	Univerzita má srozumitelnou strategii rozvoje v oblasti vědecko – výzkumné					
3	Univerzita má srozumitelnou strategii rozvoje v oblasti správní					
4	Jednotlivé fakulty spolupracují v oblasti pedagogické					
5	Jednotlivé fakulty spolupracují v oblasti vědecko - výzkumné					

Tabulka 6: Otázky BOT 5



**Otázky BOT 6 Spokojenost s úrovní vnitřní komunikace s vedením fakult**

Číslo	Název faktoru	Hodnotící škála				
		1	2	3	4	5
		rozhodně nesouhla- sím	spíše ne- souhla- sím	ani souhlas, ani nesou- hlas	spíše souhla- sím	rozhodně souhlasím
1	Fakulta má srozumitelnou stra- tepii rozvoje v oblasti pedago- gické					
2	Fakulta má srozumitelnou stra- tepii rozvoje v oblasti vědecko – výzkumné					
3	Fakulta má srozumitelnou stra- tepii rozvoje v oblasti správní					
4	Jednotlivé ústavy spolupracují v oblasti pedagogické					
5	Jednotlivé ústavy spolupracují v oblasti vědecko - výzkumné					

Tabulka 7: Otázky BOT 6



**Otázky BOT 7 Spokojenost s podmínkami motivace a odměňování**

Číslo	Název faktoru	Hodnotící škála				
		1 rozhodně nesouhla- sím	2 spíše ne- souhla- sím	3 ani sou- hlas, ani nesouhlas	4 spíše souhla- sím	5 rozhodně souhlasím
1	Způsob stanovení mzdového ohodnocení na univerzitě je transparentní					
2	Současná výše odměňování pracovníků VŠ je v relaci s odměňováním v ostatních stupních vzdělávání					
3	Kvalitní výsledky práce jsou ze strany vedení oceňovány					
4	Systém hodnocení výsledků vzdělávacích a tvůrčích činností AP je transparentní					

Tabulka 8: Otázky BOT 7



**Otázky BOT 8 Spokojenost s úrovní sociálních služeb, rozsahem výhod a benefitů**

Číslo	Název faktoru	Hodnotící škála				
		1 rozhodně nesouhlasím	2 spíše ne- souhla- sím	3 ani souhlas, ani nesou- hlas	4 spíše souhla- sím	5 rozhodně souhlasím
1	Úroveň poskytovaných služeb KMZ mi vyhovuje					
2	Přístup k poskytování půjček pro pracovníky mi vyhovuje					
3	Dary k životním a pracovním jubileím oceňuji					
4	Přivítal bych příspěvek zaměstnavatele na penzijní pojištění					
5	Přivítal bych organizaci setkávání důchodců ze strany univerzity					
6	Zřízení univerzitní školky pro děti zaměstnanců oceňuji					

Tabulka 9: Otázky BOT 8



**Otázky BOT 9 Spokojenost s podmínkami karierního růstu**

Číslo	Název faktoru	Hodnotící škála				
		1	2	3	4	5
		rozhodně nesouhla- sím	spíše ne- souhla- sím	ani souhlas, ani nesou- hlas	spíše souhla- sím	rozhodně souhlasím
1	Možnost pracovního postupu je na fakultě otevřená s rov- nými příležitostmi					
2	Fakulta motivuje pracovníky ke kvalifikačnímu rozvoji					
3	Fakulta motivuje pracovníky k zahraničním mobilitám					

Tabulka 10: Otázky BOT 9



**Otázky BOT 10 Spokojenost s mírou podílu na rozhodování**

Číslo	Název faktoru	Hodnotící škála				
		1 rozhodně nesouhlasím	2 spíše ne- souhlasím	3 ani souhlas, ani nesou- hlas	4 spíše souhla- sím	5 rozhodně souhlasím
1	Vedení motivuje pracovníky k podílu na rozhodování					
2	Vedení a AS se zabývají stížnostmi pracovníků					
3	Vedení vytváří podmínky pro týmovou práci					
4	Mám zájem na zlepšování současného stavu fakulty					
5	Mám zájem o nové pracovní metody a postupy					

Tabulka 11: Otázky BOT 10



**Otázky BOT 11 Spokojenost s image organizace**

Číslo	Název faktoru	Hodnotící škála				
		1	2	3	4	5
		rozhodně nesouhlasím	spíše ne- souhlasím	ani souhlas, ani nesou- hlas	spíše souhlasím	rozhodně souhlasím
1	Neuvažuji v současné době o odchodu z UTB					
2	Jsem na UTB spokojen a doporučuji ji přátelům a jejich dětem					
3	Univerzita spolupracuje s podnikovou sférou a organizacemi veřejné a státní správy					
4	Úroveň prezentace univerzity v médiích je dostatečná					
5	Zlínská veřejnost vnímá existenci UTB pozitivně					
6	Jméno Tomáše Bati ovlivňuje vnímání UTB v ČR i zahraničí pozitivně					

Tabulka 12: Otázky BOT 11

Otázky BOT 12 Identifikační údaje

Součástí:

- FT
- FaME
- FMK
- FaI
- FHS
- FLKŘ
- Knihovna
- UNI
- KMZ



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání





Zařazení:

- Prof
- Doc
- OA
- Asist
- VaV
- THP
- Dělník

Věk:

- do 30
- 31 – 40
- 41-50
- 51 – 60
- 61 – 70
- nad 71

Délka zaměstnání na VŠ:

- do 5 let
- 5-10 let
- 11–25 let
- 26–50 let
- nad 50 let

Pohlaví:

- Muž
- Žena



3. NÁVRH POUŽITÉ FORMY SBĚRU DAT A POSTUPU HODNOCENÍ

Rámcový návrh forem sběru dat a postupu hodnocení je jako součást procesního řízení UTB vyjádřen v Příloze V. Důležitou součástí přípravy dotazníku bude v souladu s metodickými pokyny VÚPSV (Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců, VÚPSV Praha, 2007) jeho pilotní ověření na vybraném vzorku pracovníků napříč univerzitou, které povede k jeho zdokonalení před vlastním testováním. Samotný koncept ankety a způsobu dotazování bude schválen Kolegiem rektora univerzity i vedením fakult (součástí) a projednán v akademických senátech. Administrátorem průzkumu, který bude koordinovat jeho průběh, bude za univerzitu pracovník personálního odboru, na součástech sekretariáty děkanů, ředitelů součástí. Vlastní sběr dat pro testování na jednotlivých součástech může proběhnout papírovou verzí dotazování (očekává se větší návratnost, ale pracnější převod do elektronické formy pro zpracování) nebo elektronickou formou dotazníků umístěných na portálech součástí (pracnější příprava, menší návratnost, snadnější převod pro zpracování). Zahájení ankety bude předcházet komunikační kampaň orientovaná na důvody provádění průzkumu a způsob jeho provedení, formou aktualit na univerzitním portálu a portálech součástí, projednáním na poradách ústavů a útvarů součástí. Součástí komunikační kampaně je zdůraznění zaručené anonymity údajů, podpořené jen nejdůležitějšími identifikačními znaky pro zpracování. Po oznámeném datu ukončení průzkumu se provede převod dat do elektronické podoby a vlastní analýza a interpretace dat.



4. PREZENTACE VÝSLEDKŮ A ZPĚTNÉ VAZBY NA NĚ

Jednoduchou analýzu v podobě základních statistických metod, analýz frekvencí a průměru může provést administrátor průzkumu s využitím interních univerzitních kapacit (ústavy matematiky a statistiky) s podporou interní zakázky UTB. Pro podrobnější analýzy v detailnějším členění či použití složitějších statistických metod je možné využít opět specializovaných interních fakultních pracovišť (Centrum výzkumu FHS, Tým projektu RO/2018/04 na FaME) opět s podporou interní zakázky UTB. V takovém případě je vhodné s nimi již od začátku konzultovat koncepci dotazníků a formy sběru dat.

Předpokládané zpětné vazby vyhodnocení ankety

BOT	Název	Způsob vyhodnocení	Zpětná vazba na systém komplexního hodnocení kvality
1	Význam faktorů pro spokojenost se zaměstnáním	Základní statistické charakteristiky celkem a podle identifikačních znaků	Předpoklady (vedení, pracovníci, strategie, partnerství a zdroje, procesy, produkty a služby)
2	Spokojenost s úrovní vztahů na pracovišti	Základní statistické charakteristiky celkem a podle identifikačních znaků	Výsledky (pracovníci)
3	Spokojenost s úrovní pracovního prostředí	Základní statistické charakteristiky celkem a podle identifikačních znaků	Předpoklady (procesy, produkty a služby) Výsledky (pracovníci) Komparace s výsledky zpětné vazby vnitřních zákazníků – Studentů C2 a Absolventů D1 BOT 2 Studijní prostředí ⁷
4	Spokojenost s úrovní BOZP	Základní statistické charakteristiky celkem a podle identifikačních znaků	Předpoklady (vedení) Výsledky (pracovníci)

⁷ Obdobný přístup k porovnání výsledků zainteresovaných skupin je použit v nástrojích organizace NOKUT <http://studiebarometeret.no/en>



5	Spokojenost s úrovní vnitřní komunikace s vedením školy	Základní statistické charakteristiky celkem a podle identifikačních znaků	Předpoklady (vedení, strategie, procesy, produkty a služby) Výsledky (pracovníci)
6	Spokojenost s úrovní vnitřní komunikace s vedením fakulty (součástí)	Základní statistické charakteristiky celkem a podle identifikačních znaků	Předpoklady (vedení, strategie, procesy, produkty a služby) Výsledky (pracovníci)
7	Spokojenost s podmínkami motivace a odměňování	Základní statistické charakteristiky celkem a podle identifikačních znaků	Předpoklady (vedení, pracovníci) Výsledky (pracovníci)
8	Spokojenost s úrovní sociálních služeb, rozsahem výhod a benefitů	Základní statistické charakteristiky celkem a podle identifikačních znaků	Předpoklady (vedení, pracovníci, procesy, produkty a služby) Výsledky (pracovníci)
9	Spokojenost s podmínkami karierního růstu	Základní statistické charakteristiky celkem a podle identifikačních znaků	Předpoklady (vedení, pracovníci, procesy, produkty a služby) Výsledky (pracovníci)
10	Spokojenost s mírou podílu na rozhodování	Základní statistické charakteristiky celkem a podle identifikačních znaků	Předpoklady (vedení, pracovníci) Výsledky (pracovníci)
11	Spokojenost s celkovým image organizace	Základní statistické charakteristiky celkem a podle identifikačních znaků	Výsledky (pracovníci, zákazníci, okolí) Komparace s výsledky zpětné vazby vnitřních zákazníků – Studentů C2 a absolventů D1 BOT 9 Očekávání, spokojenost a motivace
12	Identifikační údaje	Základní statistická charakteristika četnosti	Výsledky (pracovníci) Vyhodnocení návratnosti

Tabulka 13: Zpětné vazby vyhodnocení ankety



POUŽITÉ ZDROJE

Drimlová, K. (2008) Rozvoj organizační kultury Fakulty managementu a ekonomiky UTB ve Zlíně. Bakalářská práce. Zlín: UTB ve Zlíně, FaME, 2008, 65 s

Kroupa, A., Kyzlinková, R., Dokulilová, L., Soukup, T.(2007) Spokojenost zaměstnanců – manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců. Praha: VÚPSV , v.v.i., 2007, 92 s. ISBN 978-80-87007-71-6

Muchová, S. (2008) Projekt implementace Balanced Scorecard na UTB FaME Zlín. Diplomová práce. Zlín: UTB ve Zlíně, FaME, 2008, 94 s

Sasínková, M. (2017) Budování značky vysokých škol. Disertační práce. Zlín: UTB ve Zlíně, FaME, 2017, 170 s

Vránová, Š. (2013) Motivace učitelů – vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců v neřídících pozicích. Disertační práce. Zlín: UTB ve Zlíně, FaME, 2008, 178 s

Elektronické zdroje:

Anglická verze standardů ESG https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/09/ESG_3edition.pdf, verze 1.11.2018

Výstupy projektu IPN Kvalita KA 3- Komplexní hodnocení kvality <http://www.msmt.cz/vzdela-vani/vysoke-skolstvi/ipn-kvalita-zajistovani-a-hodnoceni-kvality-v-sys-temu?highlightWords=IPN+kvalita> verze 1.11.2018

Zpráva o vnitřním hodnocení kvality UTB ve Zlíně <https://www.utb.cz/univerzita/uredni-deska/ruzne/zprava-o-vnitrim-hodnoceni-kvality-utb-ve-zline/> verze 1.11.2018

Manuál VÚPSV Praha <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf> verze 1.11.2018

Stránky RO projektu FaME 2018 <https://ro-zvyseni-vykonnosti.webnode.cz/nabizime/> verze 1.11.2018

Průzkum HR AWard CPS <http://cps.utb.cz/cs/infopoint/graf> verze 1.11.2018

Nástroje akademických průzkumů organizace NOKUT <http://studiebarometeret.no/en> verze 1.11.2018





SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Procesní mapa systému řízení kvality UTB – 0 úroveň

Příloha P II: Přehled vlastníků procesu Řízení lidských zdrojů

Příloha P III: Procesní mapa procesu Řízení lidských zdrojů

Příloha P IV: Procesní mapa podprocesu Monitoring Řízení lidských zdrojů

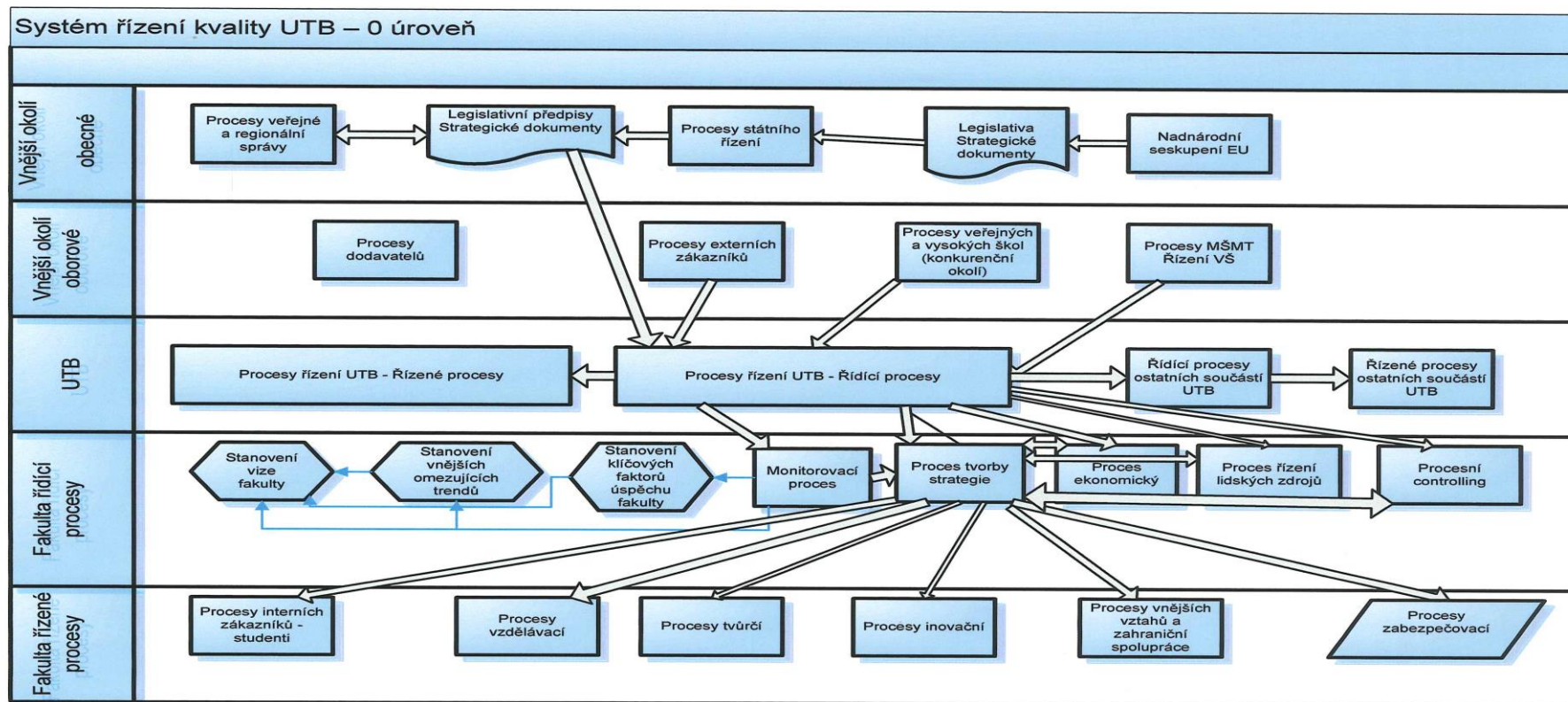
Příloha P V: Procesní mapa podprocesu Průzkumy spokojenosti pracovníků



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

1 PŘÍLOHA P I: PROCESNÍ MAPA SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY UTB - 0.ÚROVEŇ



2



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

PŘÍLOHA P II: PŘEHLED VLASTNÍKŮ PROCESU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

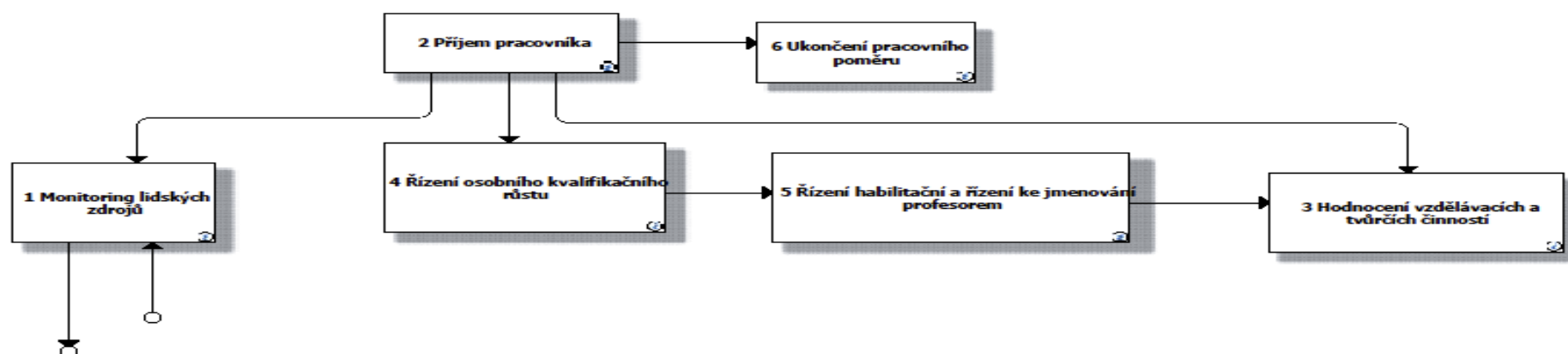
Hlavní proces	Podproces 1 st	UTB	FT	FaI	FHS	FLKŘ	FMK	FaME	Součást
Řízení lidských zdrojů	Monitoring ŘLZ	Rektor (Vedoucí personálního ho)	Děkan	Děkan	Děkanka	Děkan	Děkanka	Děkan	Ředitel součásti
	Hodnocení vzdělávacích a tvůrčích činností	Rektor	Děkan	Děkan	Děkanka	Děkan	Děkanka	Děkan	Ředitel součásti
	Řízení osobního kvalifikačního růstu	Rektor	Děkan	Děkan	Děkanka	Děkan	Proděkanka pro strategie a sociální záležitosti	Proděkan pro studium a CŽV	Ředitel součásti
	Habilitační a jmenovací řízení	Prorektor pro tvůrčí	Proděkan pro tvůrčí	Proděkan pro tvůrčí a DSP	Fakulta nemá	Fakulta nemá	Proděkanka a pro tvůrčí	Proděkan pro studium a CŽV	Součásti nemají
	Příjem pracovníka	Vedoucí personálního ho	Vedoucí personálního ho	Vedoucí personálního ho	Vedoucí personálního ho	Vedoucí personálního ho	Vedoucí personálního ho	Vedoucí personálního ho	Vedoucí personálního ho
	Ukončení pracovního poměru	Vedoucí personálního ho	Vedoucí personálního ho	Vedoucí personálního ho	Vedoucí personálního ho	Vedoucí personálního ho	Vedoucí personálního ho	Vedoucí personálního ho	Vedoucí personálního ho



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



PŘÍLOHA P III: PROCESNÍ MAPA PROCESU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ



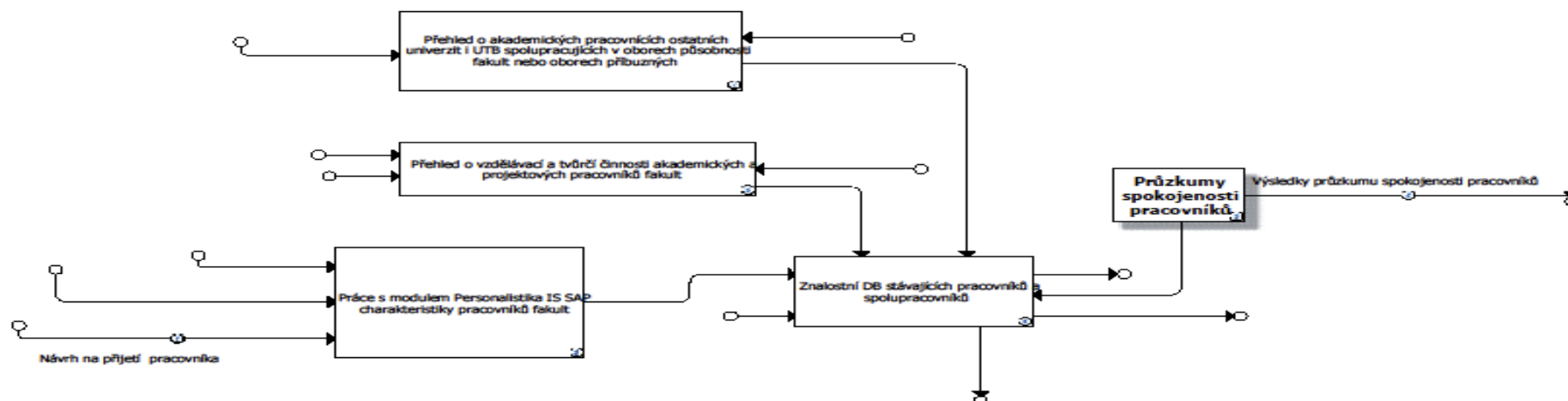
Page1



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



PŘÍLOHA P IV: PROCESNÍ MAPA PODPROCESU MONITORING ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ



Page1



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

PŘÍLOHA P V: PROCESNÍ MAPA PODPROCESU PRŮZKUMY SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ

