



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech: Kritéria zlepšování

Ing. Štěpánka Cvejnová

vedoucí kanceláře náměstka ministra vnitra pro státní službu

sekce pro státní službu

Ministerstvo vnitra ČR



KRITÉRIA ZLEPŠOVÁNÍ

<i>Kritérium zlepšování č. 1:</i>	Strategie rozvoje služebního úřadu
<i>Kritérium zlepšování č. 2:</i>	Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu
<i>Kritérium zlepšování č. 3:</i>	Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadě
<i>Kritérium zlepšování č. 4:</i>	Systém interních předpisů
<i>Kritérium zlepšování č. 5:</i>	Systém komunikace ve služebním úřadu
<i>Kritérium zlepšování č. 6:</i>	Systém řízení změn
<i>Kritérium zlepšování č. 7:</i>	Politika lidských zdrojů
<i>Kritérium zlepšování č. 8:</i>	Adaptační proces
<i>Kritérium zlepšování č. 9:</i>	Šetření spokojenosti zaměstnanců
<i>Kritérium zlepšování č. 10:</i>	Systém partnerství v rámci státní služby





Kritérium zlepšování č. 1:

Strategie rozvoje služebního úřadu

Opatření:

- Nastavit systém pro strategické řízení ve služebním úřadu
 - zavést systém strategického řízení služebního úřadu
 - definovat odpovědnosti a pravomoci pro zvolené útvary či zvolené zaměstnance služebního úřadu
 - zajistit rozvoj kompetencí zaměstnanců odpovědných za strategický rozvoj služebního úřadu
- Zpracovat strategii rozvoje úřadu
 - analýza současného stavu služebního úřadu ve všech aspektech jeho řízení a fungování
 - zpracovat strategii rozvoje služebního úřadu





Kritérium zlepšování č. 1:

Strategie rozvoje služebního úřadu

Výstupy:

- existence pravidel pro strategické řízení ve služebním úřadu
- definování odpovědností za strategické řízení ve služebním úřadu
- zajištění proškolení zaměstnanců odpovědných za strategické řízení
- analýza současného stavu služebního úřadu, včetně přezkumu implementace právního rámce státní služby, a její vyhodnocení
- strategie rozvoje služebního úřadu nebo aktualizace již existující strategie rozvoje služebního úřadu

Možná rozšíření kritéria:

- elektronická podpora strategického řízení ve služebním úřadu
- audit/personální audit z hlediska zabezpečení výkonu institutů zákona o státní službě nebo audit kapacit pro zajištění fungování služebního úřadu
- softwarová aplikace na podporu výkonu vybraných institutů zákona o státní službě



Kritérium zlepšování č. 2:

System definování měřitelných cílů služebního úřadu

Opatření:

- Jasně specifikovat cíle služebního úřadu
- Určit způsoby monitorování plnění cílů, jejich ověřování a vyhodnocování

Výstupy:

- definované cíle úřadu a způsob jejich vyhodnocování

Možná rozšíření kritéria:

- využití vhodné SW podpory například k evidenci cílů, jejich průběžnému sledování a plnění
- uplatňování některé z dalších metod například Balance Scorecard (BSC), KGI (Key Goal Indicators) - Klíčové cílové ukazatele



Kritérium zlepšování č. 3:

Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadu

Opatření:

- Specifikovat procesy služebního úřadu, přiřadit je k předmětným útvarům a budovat transparentní organizační strukturu
- Definovat konkrétní odpovědnosti a nastavit jim odpovídající rozsah a úroveň pravomocí
- Přezkoumat počet a strukturu systemizovaných míst s ohledem na poslání a úkoly služebního úřadu

Výstupy:

- analýza stávajícího stavu popsaná ve zprávě
- opatření, která vyplynou z výsledku analýzy a jejich následná realizace a přezkoumání
- jasně definované odpovědnosti a pravomoci na všech systemizovaných služebních místech
- platný a účinný organizační řád včetně souvisejících dokumentů s popisy definovaných činností/procesů a jejich kategorizace dle významu



Kritérium zlepšování č. 3:

Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadu

Možná rozšíření kritéria:

- zpracování vývojových diagramů pro vybrané činnosti/procesy a jejich následné přezkoumání ve vztahu k optimální a reálné praxi a využití při porovnávání průběhu obdobných činností/procesů a hledání možného synergického efektu mezi nimi v rámci konkrétního úřadu i mezi obdobnými úřady
- zpracování matice odpovědností a pravomocí
- zpracování kompetenčního modelu
- elektronická podpora pro zpracování procesních map
- procesní audit
- procesní modeling
- realizace školení k řízení procesů





Kritérium zlepšování č. 4: **Systém interních předpisů**

Opatření:

- Přezkoumat a aktualizovat rozsah interních předpisů
 - zpracovat seznam aktuálně platných interních předpisů
 - přezkoumat rozsah interních předpisů
- Stanovit pravidla pro řízení interních předpisů
 - stanovit odpovědnosti za systém interních předpisů
 - jasně definovat postup pro řízení interních předpisů
- Definovat závazný obsah interního předpisu





Kritérium zlepšování č. 4: **Systém interních předpisů**

Výstupy:

- interní předpis upravující postup pro řízení interních předpisů
- seznam aktuálně platných interních předpisů, vč. pravidel a jednoznačných odpovědností a periody jeho aktualizace
- přezkum existujících interních předpisů z hlediska jejich platnosti
- dostupnost pouze aktuálně platných interních předpisů, jejich úplných znění a také možnost dohledání historických verzí
- důkazy o prokazatelném seznamování zaměstnanců s interními předpisy

Možná rozšíření kritéria:

- SW podpora pro prokazatelné seznamování zaměstnanců s interními předpisy





Kritérium zlepšování č. 5:

Systém komunikace ve služebním úřadu

Opatření:

- Specifikovat rozsah a průběh komunikace
- Definovat požadavky na komunikační nástroje/informační systémy

Výstupy:

- interní předpis o komunikaci a související dokumentace nebo aktualizace interního předpisu obsahujícího řízení komunikace v úřadu

Možná rozšíření kritéria:

- marketingová a/nebo komunikační strategie služebního úřadu
- SW podpora informačních toků v rámci služebního úřadu





Kritérium zlepšování č. 6: Systém řízení změn

Opatření:

- Vytvořit vhodné prostředí pro podávání interních podnětů vedoucích k prokazatelnému zlepšení činností úřadu
 - definovat nástroje sběru inovačních podnětů
 - definovat a uplatňovat motivační prvky k předkládání inovačních podnětů
 - definovat inovační proces, odpovědnosti a pravomoci
 - zajistit informovanost všech zaměstnanců o možnosti předkládat inovační podněty
- Definovat postup pro řízení změn v úřadu
 - definovat definovat změnu, která bude podléhat nastavenému systému řízení změn ve služebním úřadu
 - definovat koordinační mechanismus schvalování změn na úrovni věcně příslušných útvarů a nejvyššího vedení služebního úřadu
 - definovat proces řízení změny
 - komunikovat změny napříč služebním úřadem
 - zajistit rozvoj znalostí a dovedností vedoucích zaměstnanců v oblasti řízení změn





Kritérium zlepšování č. 6: **Systém řízení změn**

Výstupy:

- přehledy/statistiky o navržených a realizovaných inovačních podnětech (jedná se o inovační podněty, které byly realizovány na základě výše uvedeného systému) nebo zpracování dokumentu definujícího účel služebního úřadu z hlediska různých příjemců svých služeb, v návaznosti na to vymezující zlepšení poskytovaných služeb a definování změn, které jsou potřeba za tím účelem provést
- interní předpis obsahující popis procesu řízení změn ve služebním úřadu nebo aktualizace stávajícího interního předpisu upravujícího řízení změn ve služebním úřadu

Možná rozšíření kritéria:

- tvorba metodik řízení změn, projektů
- softwarová podpora řízení změn, inovací, projektů
- zavedení a podpora projektové kanceláře
- školení v oblasti řízení změn, projektového řízení a tzv. měkkých dovedností podporujících a doplňujících efektivní řízení změny a projektu (například time management, umění vyjednávat, asertivní chování, řešení konfliktních situací)





Kritérium zlepšování č. 7: **Politika lidských zdrojů**

Opatření:

- Zpracovat interní předpis s jasně stanovenými postupy pro řízení lidských zdrojů ve služebním úřadu
- Zavést systém práce s lidskými zdroji v praxi
- Rozvíjet kompetence zaměstnanců odpovědných za realizaci personálních procesů

Výstupy:

- politika lidských zdrojů definující personální procesy ve služebním úřadu, včetně stanovení pravomocí útvarů/míst, nebo aktualizace stávajícího dokumentu upravujícího personální procesy (například služební řád, příručka státního zaměstnance)
- přezkoumání rozsahu požadovaných a skutečných kapacit nutných pro výkon personálních procesů a návrh opatření k realizaci
- realizované vzdělávání zaměstnanců vykonávajících personální procesy; realizované vzdělávání vedoucích zaměstnanců





Kritérium zlepšování č. 7: **Politika lidských zdrojů**

Možná rozšíření kritéria:

- softwarová podpora realizace vybraných personálních procesů
- procesní mapy personálních procesů
- zajištění komplexního vzdělávání vybraných zaměstnanců v oboru služby
78 Organizační věci státní služby a správa služebních vztahů státních
zaměstnanců, příslušníků bezpečnostních sborů a vojáků z povolání





Kritérium zlepšování č. 8: **Adaptační proces**

Opatření:

- Nastavit pravidla a odpovědnosti v oblasti adaptace na daném úřadu
 - zpracovat postup adaptace ve formě interního předpisu
 - zpracovat vstupní příručku nového zaměstnance
 - nastavit odpovědnost nadřízených definovat individuální plán adaptace nového zaměstnance
 - nastavit délku trvání adaptačního procesu
 - vyhodnotit adaptační proces daného zaměstnance
- Zajistit rozvoj kompetencí odpovědných zaměstnanců
 - definovat činnosti vedoucích zaměstnanců a činnosti personalistů na úřadu v adaptačním procesu (například viz výše uvedený interní předpis),
 - zpracovat vzdělávací program pro vedoucí zaměstnance pro zvládnutí adaptačního procesu nebo zajistit jejich vzdělání v této oblasti jinou formou,
 - stanovit povinnost vedoucích zaměstnanců vzdělat se v adaptačním procesu (a stanovit formu vzdělávání),
 - zajistit realizaci školení pro personalisty (interně, externě).





Kritérium zlepšování č. 8: **Adaptační proces**

Výstupy:

- interní předpis definující proces adaptace a stanovené odpovědnosti v adaptačním procesu, včetně související dokumentace nebo aktualizace stávajícího interního předpisu upravujícího adaptační proces
- vstupní příručka nového zaměstnance nebo jinak definovaný systém informování nového zaměstnance
- individuální plán adaptace nového zaměstnance
- vzdělávací program pro vedoucí zaměstnance pro zvládnutí adaptačního procesu nebo deklarování zajištění jiné formy vzdělávání v této oblasti





Kritérium zlepšování č. 8: **Adaptační proces**

Možná rozšíření kritéria:

- pilotní ověření adaptačního procesu v úřadu / ve vybraných útvarech úřadu
- realizace vzdělávání vedoucích zaměstnanců v oblasti adaptačního procesu
- realizace vzdělávání personalistů v oblasti adaptačního procesu
- detailní rozpracování mentorování v úřadu (vytvoření sítě mentorů v úřadu, stanovení pravidel pro mentorování, včetně definování role mentorů v rámci průběhu realizace adaptačního procesu, realizace vzdělávání mentorů)
- softwarová podpora realizace adaptačního procesu
- definování komplexního procesu on-boardingu
- zpracování plánu vzdělávání daného zaměstnance
- vytvoření znalostních databází a jejich sdílení nejen novým zaměstnancům



Kritérium zlepšování č. 9:

Šetření spokojenosti zaměstnanců

Opatření:

- Nastavit pravidla a odpovědnosti v oblasti šetření
 - definovat parametry systému a organizování šetření na daném úřadu
 - zpracovat dotazník
 - zajistit anonymitu odpovědí
 - rozhodnout o způsobu realizace šetření
 - předem definovat interval opakování šetření
 - možnost účasti zástupců odborové organizace při vyhodnocování dotazníků
- Zajistit kompetence odpovědných zaměstnanců a jejich rozvoj
 - definovat činnosti a pravomoci hlavních aktérů,
 - zajistit adekvátní vzdělávání zaměstnanců odpovědných za přípravu a realizaci šetření (tedy zaměstnanců personálního útvaru / kanceláře služebního orgánu), případně prokázat kompetence těchto zaměstnanců získané v minulosti,
 - stanovit povinnost vedoucím zaměstnancům propagovat šetření v jimi řízených útvarech,
 - motivovat zaměstnance pro účast v šetření.





Kritérium zlepšování č. 9:

Šetření spokojenosti zaměstnanců

Výstupy:

- Nastavený systém pro šetření spokojenosti zaměstnanců, jejich očekávání a potřeb, včetně zpracování interního předpisu nebo aktualizace jiného vhodného interního předpisu obsahujícího mimo jiné také oblast šetření spokojenosti zaměstnanců
- Realizovaná šetření a jejich vyhodnocení

Možná rozšíření kritéria:

- realizace vzdělávání zaměstnanců odpovědných za přípravu a organizaci šetření
- softwarová podpora realizace šetření
- realizace dalších možných a souvisejících aktivit (například mystery shopping, work-life balance audit)
- softwarová podpora pro otevřené získávání podnětů ze strany zaměstnanců pro zlepšení fungování úřadu a zlepšení podmínek pro výkon práce (obdoba schránky námětů)



Kritérium zlepšování č. 10:

Systém partnerství v rámci státní služby

Opatření:

- Aktivně se účastnit benchmarkingu ve státní službě
 - podílet se na přípravě systému benchmarkingu ve státní službě
 - aktivně se zapojit do benchmarkingu
- Aktivně se účastnit benchlearningu ve státní službě
 - podílet se na přípravě systému benchlearningu ve státní službě
 - aktivně se zapojit do benchlearningu

Výstupy:

- aktivní zapojení se do benchmarkingu a benchlearningu ze strany služebních úřadů
- vyhodnocení benchmarkingu a benchlearningu ve spolupráci se sekci pro státní službu
- účast zapojených zaměstnanců na vzdělávání realizovaném sekci pro státní službu

Možná rozšíření kritéria:

- softwarová podpora pro realizaci benchmarkingu
- softwarová podpora pro realizaci benchlearningu





Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



kontakt

Ing. Štěpánka Cvejnová

ředitelka projektu
vedoucí Kanceláře náměstka MV pro státní službu
sekce pro státní službu
Ministerstvo vnitra ČR

stepanka.cvejnova@mvcz.cz
974 818 201