



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy
CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0006173
Ministerstvo vnitra ČR, sekce pro státní službu
Praha, 2018

ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KRITÉRIÍ ZLEPŠOVÁNÍ A VYBRANÝCH PRINCIPŮ ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH

(za rok 2016)



OBSAH

Úvod	4
Dotazníkové šetření	5
Vazba na zavádění řízení kvality ve služebních úřadech	7
Obecné vyhodnocení dotazníkového šetření	8
Pozitiva dotazníku	8
Negativa dotazníku	8
Výsledky dotazníkového šetření obecně	9
Vyhodnocení po tématech	11
Oblast A: ŘÍZENÍ ÚŘADU	11
A1. Přezkoumávání a aktualizování organizačního řádu	11
A2. Stanovování kompetencí jednotlivých zaměstnanců	13
A3. Zásady komunikace uvnitř úřadu a předávání informací	14
A4. Definování měřitelných cílů	16
A5. Procesní a projektové řízení, týmová spolupráce	18
A6. Systém tvorby a realizace vnitřních norem	20
A7. Dodržování etických zásad	22
A8. Řízení inovací	24
A9. Řízení změn	26
A10. Propagace úřadu a jeho činnosti a služeb	28
Oblast B: STRATEGICKÁ PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ	30
B1. Zainteresané strany úřadu	30
B2. Poslání a vize úřadu	32
B3. Strategie úřadu	34
B4. Strategické cíle	37
Oblast C: ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	38
C1. Politika lidských zdrojů	38
C2. Plánování lidských zdrojů	40
C3. Nábor zaměstnanců	42
C4. Výběr nových zaměstnanců	45
C5. Adaptace nových zaměstnanců	46
C5. Hodnocení zaměstnanců	48
C6. Šetření spokojenosti zaměstnanců	49
C7. Služební poměr (změny, skončení)	51
C8. Vzdělávání zaměstnanců	52



C9. Motivace a odměňování	54
C10. Pracovní práva a povinnosti	56
C11. Podmínky pro výkon služby	57
C12. Stížnosti, kárné řízení, správní žaloby	59
C13. Odborové organizace a rady státních zaměstnanců	60
C14. Technické zajištění personálních činností a controlling	62
C15. Personální interní předpisy a dokumenty	64
Oblast D: ŘÍZENÍ PARTNERSTVÍ	65
D1. Řízení partnerství	65
Oblast E: ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI ÚŘADU	68
E1. Měření výkonnosti úřadu	68
E2. Nastavení ukazatelů z hlediska institutů zákona o státní službě	70
E3. Nastavení ukazatelů z hlediska řízení lidských zdrojů	72
ZÁVĚR	74
Seznam respondentů	75



ÚVOD

Cílem **Analýzy současného stavu kritérií zlepšování a vybraných principů řízení kvality ve služebních úřadech** (dále jen „Analýza“) bylo zjistit současný stav kritérií zlepšování a vybraných principů řízení kvality ve služebních úřadech za rok 2016. Při zpracování obsahu otazníkového šetření autoři vycházeli z modelu Společný hodnotící rámec (model CAF).

Dne 12. května 2017 bylo dopisem náměstka ministra vnitra pro státní službu osloveno 61 nadřízených služebních úřadů a požádáno o spolupráci zaslaným Dotazníkem k zavádění principů řízení kvality ve služebních úřadech, který posloužil jako podklad pro tuto Analýzu, dále ke zpracování první Výroční zprávy o státní službě za rok 2016 a rovněž pro účely Analýzy současného stavu personálních procesů ve správních úřadech, schválené Radou vlády pro veřejnou správu a publikované na webových stránkách projektu Ministerstva vnitra realizovaného pod názvem Implementační jednotka Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020 a registračním číslem CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0000125.

Dotazník byl strukturován na pět oblastí: **A) Řízení úřadu, B) Strategické řízení, C) Řízení lidských zdrojů, D) Řízení partnerství, E) Výsledky výkonnosti úřadu**. Tyto oblasti korespondují s oblastmi stanovenými Metodikou zavádění řízení kvality ve služebních úřadech schválenou usnesením Vlády ČR č. 275 ze dne 10. dubna 2017. Tato metodika těmito oblastmi stanovila základní rámec pro následně definování kritérií zlepšování a tzv. minimální míry řízení kvality ve služebních úřadech.

V rámci dotazníkového šetření odpovídalo celkem 49 respondentů.



DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření proběhlo v měsících květnu a červnu 2017 v rámci projektu sekce pro státní službu Ministerstva vnitra Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy, registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0006173 (dále jen „Projekt“).

Cílem dotazníku bylo získat údaje o předpokladech služebních úřadů pro zavádění principů řízení kvality a o personálních procesech ve státní službě po zavedení zákona o státní službě do praxe jako vstupních datech pro srovnávací analýzu s obdobným řešením plánovaným v rámci projektu pro období do roku 2021.

Dotazník zahrnoval 273 otázek v pěti oblastech a ve 33 podoblastech – viz následující tabulka. Dotazník rovněž nabízel prostor pro uvedení příkladu dobré praxe, který by ze strany daného služebního úřadu mohl být uveden jako vhodný pro rozšíření na ostatních služebních úřadech. Rovněž byli respondenti osloveni se žádostí o zaslání interního dokumentu, který upravuje vybraný proces související s dotazníkovým šetřením, a to z důvodu jeho případné využitelnosti pro ostatní služební úřady jako příklad či vzor.

Tabulka: Přehled kritérií zlepšování v jednotlivých oblastech

OBLAST	KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ
A. Řízení úřadu	A1. Přezkoumávání a aktualizování organizačního řádu. A2. Stanovování kompetencí jednotlivých zaměstnanců. A3. Zásady komunikace uvnitř úřadu a předávání informací. A4. Definování měřitelných cílů A5. Procesní a projektové řízení, týmová spolupráce A6. Systém tvorby a realizace vnitřních norem A7. Dodržování etických zásad A8. Řízení inovací A9. Řízení změn A10. Propagace úřadu a jeho činnosti a služeb
B. Strategické plánování a řízení	B1. Zainteresované strany úřadu B2. Poslání a vize úřadu B3. Strategie úřadu B4. Strategické cíle
C. Řízení lidských zdrojů	C1. Politika lidských zdrojů C2. Plánování lidských zdrojů C3. Nábor zaměstnanců C4. Výběr nových zaměstnanců C5. Adaptace nových zaměstnanců C5. Hodnocení zaměstnanců C6. Šetření spokojenosti zaměstnanců C7. Služební poměr (změny, skončení) C8. Vzdělávání zaměstnanců



	C9. Motivace a odměňování C10. Pracovní práva a povinnosti C11. Podmínky pro výkon služby C12. Stížnosti, kárné řízení, správní žaloby C13. Odborové organizace a rady státních zaměstnanců C14. Technické zajištění personálních činností a controlling C15. Personální interní předpisy a dokumenty
D. Řízení partnerství	D1. Řízení partnerství
E. Výsledky výkonnosti úřadu	E1. Měření výkonnosti úřadu E2. Nastavení ukazatelů z hlediska institutů zákona o státní službě E3. Nastavení ukazatelů z hlediska řízení lidských zdrojů

Na zasláný Dotazník odpovědělo 49 úřadů, z toho 13 ministerstev a Úřad vlády. Z uvedených respondentů jsou čtyři držitelé akreditovaného certifikátu shody s požadavky ISO 9001 od externích subjektů.



VAZBA NA ZAVÁDĚNÍ ŘÍZENÍ KVALITY VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH

Schválená **Metodika zavádění řízení kvality ve služebních úřadech**, odsouhlasená usnesením vlády ze dne 10. dubna 2017 č. 275, v návaznosti na usnesení vlády ze dne 27. srpna 2014 č. 680 ke Strategickému rámci rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 - 2020 a o zřízení Rady vlády pro veřejnou správu, stanovuje **pět rámcových oblastí** pro uplatňování principů kvality:

- **strategické plánování a řízení**
- **řízení úřadu**
- **řízení lidských zdrojů**
- **řízení partnerství**
- **zvyšování výkonnosti úřadu.**

Povinná, tzv. minimální míra kvality v uvedených oblastech je vymezena **Metodickým pokynem pro řízení kvality ve služebních úřadech**, schváleným usnesením vlády č. 214 dne 4. dubna 2018 (dále jen „Metodický pokyn“), a dále definována v tzv. **kritériích zlepšování** nazvaných:

- **strategie rozvoje služebního úřadu,**
- **systém definování měřitelných cílů služebního úřadu,**
- **systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadě,**
- **systém interních předpisů,**
- **systém komunikace ve služebním úřadu,**
- **systém řízení změn,**
- **politika lidských zdrojů,**
- **adaptační proces,**
- **šetření spokojenosti zaměstnanců,**
- **systém partnerství v rámci státní služby.**



OBECNÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Pozitiva dotazníku

- otevřený a aktivní přístup respondentů k vyplnění dotazníku;
- poskytnutí důkazů o:
 - znalosti zákona o státní službě, kompetenčního zákona a dalších souvisejících zákonů a předpisů pro dané oblasti konkrétních služebních úřadů;
 - vysoké míře elektronizace interní i externí komunikace služebních úřadů; úřadů;
 - individuálním a aktivním řešením jednotlivých oblastí, sledovaných dotazníkem, v rámci denní agendy respondentů;
 - vysokém povědomí potřeby řídit procesy v úřadech systémově a dle zákonů a předpisů platných pro danou oblast;
- suma informací o konkrétních dokumentech, ve kterých jsou pravidla na úřadech zakotvena, tvoří vhodný základ pro zavádění kritérií zlepšování na jednotlivých úřadech;
- značný smysl pro realitu u respondentů při hodnocení vlastní výlučnosti;
- možnost uvádění variant dobré praxe přenosné do dalších úřadů jednotlivými respondenty;
- základy procesního a systémového vnímání činností úřadů u nich samotných v naprosté většině podmínila jejich účast v evropských projektech a povinnost dodržovat projektová pravidla.

Negativa dotazníku

Negativa dotazníku, tak jak jsou sledována s odstupem času samotnými zpracovateli dotazníku, nebo respondenty, vycházejí zejména z rozhodnutí zpracovatelů použít model CAF pro stanovení obsahu dotazníku. Důvodem byl požadavek na plošné využití mezinárodně uznávaných metod řízení kvality ve správních úřadech, včetně například modelu CAF, daný Strategickým rámcem rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020 a také pozitivní zkušenosti s aplikací modelu CAF ve veřejné správě v České republice. Zde uvádíme zjištěná negativa dotazníku, byť s některými bylo pracováno záměrně již při zpracování dotazníku.

- velký počet otázek, vysoký počet otázek s odpovědí ANO/NE;
- neporovnatelnost slovních popisů některých odpovědí, kde jejich následné zpracování znamená pouze doslovný přepis;
- některé odpovědi potvrdily, že ve služebních úřadech není možné vždy a za všech okolností projednávat strategie pouze se zaměstnanci nebo externími zainteresovanými stranami, protože se jedná o oblast působení politických reprezentací služebních úřadů a je tedy pro akceptaci a realizaci změn nutné vést velmi složitá a komplikovaná jednání; úřadů;
- dotazník v otázkách odráží jistou terminologickou nejistotu, což u respondentů vyvolávalo pochybnosti jak odpovědět; na otázky, které svým obsahem neumožnily respondentům jednoznačně odpovědět, uvedli, že nejsou relevantní, neodpověděli, nebo přímo otázku odmítli.



Výsledky dotazníkového šetření obecně

Na základě vyhodnocení jednotlivých dotazníků můžeme konstatovat

- vstupní podmínky pro realizaci projektu jsou patrně lepší na menších a specializovaných služebních úřadech, než většinou na ministerstvech
- služební úřady elektronicky intenzivně komunikují, pracují s velkým množstvím interních dokumentů a tyto dokumenty často šíří a zveřejňují pomocí interních komunikačních sítí, ojediněle byla také zmíněna pravidla pro bezpečnost informací, souvisejících rizik a rizik obecně
- potvrdil se také obecný úzus, že informace se má za předanou, pokud se elektronicky zveřejní jakoukoli formou nebo „proběhne“ poradou
- je zřejmý a legitimní požadavek na možné sjednocení nejobecnějších dokumentů pro stejné typy služebních úřadů, např. formou vzorových formulářů
- hodnocení, měření nebo nastavování parametrů většinou souvisí s agendou evropských projektů a probíhá spíše v jejím rámci, případně ve „výkaznictví“ pro nadřízené orgány nebo na základě individuálních požadavků představených
- služební úřady vnímají Ministerstvo vnitra jako zastřešující orgán pro metodické řízení v oblasti zavádění systémů řízení kvality v úřadech veřejné správy
- je vhodné zvážit míru povinnosti plnit kritéria zlepšování jednotným způsobem a umožnit všem služebním úřadům, aby danou problematiku řešily s ohledem na své agendy a postavení v systému veřejné správy individuálně, při současném prokázání plnění kritérií zlepšování úřadů:
- z odpovědí podřízených služebních úřadů vyplývá, systémově zcela oprávněný, požadavek, aby strategie byla jednotná v rámci jednoho resortu a určovalo ji předmětné ministerstvo s jasnými cíli a úkoly pro podřízené služební úřady
- služební úřady velmi žádají o minimální nárůst administrativní zátěže v souvislosti se zaváděním kritérií zlepšování a jsou si vědomy, v rámci naplnění požadavků kritérií zlepšování, personální tísně a budou usilovat o navýšení počtu pracovníků pro tyto pozice,
- dotazník odhalil určitou nedostatečnost ve vnímání zaměstnanců služebních úřadů a podřízených služebních úřadů samotnými respondenty jako zainteresovaných stran a převažuje u nich tento postoj i ve vnímání spolupracujících služebních úřadů, minimálně jsou také jako zainteresovaná strana vnímány pozice na úrovni ministrů, jejich náměstků, poslanecká sněmovna, vláda a v neposlední řadě odbory
- stejně tak se tento problém projevil ve vnímání partnerství, zde převažují u úřadů s aktivní účastí v evropských strukturách závazky z dohod, u ostatních závazky na úrovni dodavatelů v rámci projektů
- z odpovědí některých respondentů také vyplynula celková neznalost šetřené problematiky a v návaznosti na tom i negace otázek a snahy reagovat adekvátním způsobem, v těchto případech také nejčastěji zazněla odpověď, že pro příslušný úřad otázka není relevantní, že v něm uplatňovaná praxe není přenositelná a předmětný požadavek je naplňován v dikci zákona
- na služebních úřadech probíhají interní audity, šetření nepotvrdilo, zda se dotýkají i dotazované problematiky



- nepodařilo se získat dostatek reprezentativních a použitelných příkladů dobré praxe, žádostem o zaslání interního dokumentu, který upravuje vybraný proces související s dotazníkovým šetřením, nebylo ve většině případů vyhověno



VYHODNOCENÍ PO TÉMATECH

Oblast A: ŘÍZENÍ ÚŘADU

Odpovědělo 49 respondentů

A1. Přezkoumávání a aktualizování organizačního řádu

Předpoklad

V úřadu je vydaný organizační řád definující jednotlivé úrovně řízení úřadu a kompetence jednotlivých útvarů úřadu.

Stručné shrnutí

Neexistuje jednotný přístup k přezkoumávání a k aktualizaci organizačního řádu, přezkoumávání probíhá zpravidla na základě operativního řízení, tedy při změně, která je uznána jako důvod k aktualizaci. Otázkou je, zda probíhá přezkum v pravém smyslu slova.

Pouze 3 % odpovědí váže potřebu přezkumu a aktualizace na změny související se systemizací.

46 % služebních úřadů organizační řád nepřezkoumává pravidelně. Přezkum vyhláší v naprosté většině státní tajemník služebního úřadu nebo jiný vedoucí pracovník. Ve čtyřech případech ho vyhláší systémově útvar interního auditu, inspekce nebo manažer jakosti.

Odpovědnost za provedení přezkumu má zpravidla sám vyhlášovatel nebo jemu bezprostředně podřízená pracoviště

Detailní vyhodnocení

1. Jakým způsobem je organizační řád přezkoumáván a aktualizován?	<ul style="list-style-type: none">6 úřadů: na základě systemizace19 úřadů: na základě organizačních změn15 úřadů: v souladu s interním předpisem9 úřadů: neuvedeno
2. Je přezkoumáván pravidelně bez ohledu na potřebu změn.	<ul style="list-style-type: none">23 úřadů: NE25 úřadů: ANO1 úřad: neuvedeno
3. Je aktualizován pouze v případě změny.	<ul style="list-style-type: none">34 úřady: ANO14 úřadů: NE1 úřad: neuvedeno
4. Kdo přezkum vyhláší?	<ul style="list-style-type: none">2 úřady: služební orgán31 úřadů: vedoucí úřadu1 úřad: interní audit2 úřady: personální odbor9 úřadů: státní tajemník2 úřady: gestor2 úřady: neuvedeno



5. Kdo za provedení přezkumu odpovídá?	Vyhlašující, viz odpovědi na otázku č.4
6. Kolikrát ročně je přezkum vyhlášován?	<ul style="list-style-type: none">▪ 11 úřadů: min. jednou ročně▪ 24 úřadů: dle potřeby▪ 5 úřadů: méně než jednou ročně▪ 9 úřadů: neuvedeno

Závěr

Problematika oblasti A1. Přezkoumávání a aktualizování organizačního řádu je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 3 „Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadě“.



A2. Stanovování kompetencí jednotlivých zaměstnanců

Stručné shrnutí

94 % služebních úřadů uvedlo, že stanovuje kompetence jednotlivých zaměstnanců, a to prostřednictvím zejména organizačního řádu nebo například řádu pracovního, podpisového, či jiného druhu formuláře pro konkrétní služební místo, 47 % uvedlo kompetenční modely nebo jiné dokumenty, 6 % úřadů tuto problematiku nijak neřeší.

V případě stanovení povinnosti určování zastupitelnosti jednotlivých zaměstnanců z odpovědí plyne, že 33 % služebních úřadů nevěnuje zastupitelnosti žádnou pozornost, toto procento úřadů prakticky neřídí lidské zdroje, protože faktor zastupitelnosti není jen samotná skutečnost udržení provozuschopného úřadu, ale také vyhledávání možných personálních rezerv na služební místa představených. U ministerstev činí tento podíl dokonce 41 %, tj. na téměř polovině ministerstev není řešena zastupitelnost. 37 % služebních úřadů řeší zastupitelnost u vedoucích zaměstnanců a víceméně tuto problematiku ponechává zcela v jejich kompetenci, pouze 6 % z úřadů řeší problém zastupitelnosti systémově a jejich postupy mohou být po bližším přezkumu vhodnou, resp. doporučenou dobrou praxí.

Detailní vyhodnocení

1. Jsou stanoveny kompetence jednotlivých zaměstnanců?	<ul style="list-style-type: none">46 úřadů: ANO2 úřady: NE1 úřad: neuvedeno
2. V jakém dokumentu?	<ul style="list-style-type: none">16 úřadů: organizační a jiný řád7 úřadů: formulář pro konkrétní pracovní místo23 úřadů: kompetenční modely3 úřady: neuvedeno
3. Je stanovena povinnost určování zastupitelnosti jednotlivých zaměstnanců?	<ul style="list-style-type: none">29 úřadů: ANO14 úřadů: NE5 úřadů: pouze částečně1 úřad: neuvedeno
4. Jakým způsobem je pro každého zaměstnance definována jeho zastupitelnost??	<ul style="list-style-type: none">upravena formou interního předpisu či formuláře16 úřadů: řešena ad hoc příkazem představeného či vedoucího1 úřad: neřešena4 úřady: neuvedeno

Závěr

Problematika oblasti A2. Stanovování kompetencí jednotlivých zaměstnanců je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 3 „Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadě“.



A3. Zásady komunikace uvnitř úřadu a předávání informací

Stručné shrnutí

Zásady komunikace jsou definovány u 83 % služebních úřadů, přičemž 55 % úřadů má systém komunikace popsán v nějakém řídicím dokumentu úřadu, zpravidla organizačním řádu, pracovním řádu nebo jiné vnitřní směrnici, příručce jakosti, ostatní uvádějí/popisují vlastní mechanismus, zpravidla založený na dostupnosti elektronické komunikace.

28 úřadů nijak nenastavilo přezkum efektivnosti komunikačních kanálů, ty úřady, které ano, formou technologické prověrky systému, interním auditem a také interní kontrolou. Jediný služební úřad uvedl, že efektivnost měří přezkumem úrovně plnění stanovených úkolů.

33 % úřadů nemá formálně zavedenou povinnost organizovat porady. Tam, kde porady probíhají, jsou účastni většinou zaměstnanci až po úroveň vedoucích oddělení.

K distribuci výstupů z porad úřadů: 84 % úřadů odpovědělo „ano“, a to buď prostřednictvím sdíleného úložiště, bez bližší specifikace přístupových práv, postoupení účastníkům porady anebo bez formálního nastavení či úpravy předpisem.

Většina služebních úřadů nemá vybudovaný manažerský informační systém, 37 % úřadů, které odpověděly „ano“ za tento systém považuje ekonomický nebo personální software.

Detailní vyhodnocení

1. Jsou na úřadě definovány zásady komunikace uvnitř úřadu, tzn. komunikace vedení se zaměstnanci za účelem jejich pravidelného informování?	<ul style="list-style-type: none">41 úřadů: ANO7 úřadů: NE3 úřady: neuvedeno
2. Jakým způsobem je nastaven systém předávání informací a kde je ukotven?	<ul style="list-style-type: none">28 úřadů: systém popsán v řídicích dokumentech19 úřadů: vlastní mechanismus, elektronická komunikace4 úřady: úřadů: neuvedeno
3. Jaké komunikační kanály má úřad vytvořeny?	<ul style="list-style-type: none">48 úřadů: zápisy z porad, intranet, internet,3 úřady: neuvedeno
4. Je na úřadu stanovena povinnost organizovat porady útvarů?	<ul style="list-style-type: none">31 úřadů: ANO17 úřadů: NE3 úřady: neuvedeno
5. Je stanovena povinnost vést pravidelné porady?	<ul style="list-style-type: none">30 úřadů: ANO19 úřadů: NE (doporučeno, porady probíhají)2 úřady: neuvedeno
6. Pro jakou úroveň řízení je tato povinnost stanovena?	<ul style="list-style-type: none">2 úřady: odbor2 úřady: sekce18 úřadů: vedení úřadu, kolegium atp.20 úřadů: všechny stupně řízení9 úřadů: neuvedeno



7. Jsou zápisy z porad vyšších úrovní řízení automaticky posílány do útvarů nižších úrovní?	<ul style="list-style-type: none">▪ 20 úřadů: ANO▪ 23 úřadů: ANO sdíleno na intranetu, zasíláno e-mailem▪ 6 úřadů: NE▪ 2 úřady: neuvedeno
8. Je nastaven přezkum efektivnosti veškerých komunikačních kanálů a systému komunikace?	<ul style="list-style-type: none">▪ 21 úřadů: ANO▪ 27 úřadů: NE▪ 3 úřady: neuvedeno
9. Má úřad zavedenu elektronickou podporu pro komunikaci (včetně přidělování úkolů)?	<ul style="list-style-type: none">▪ 42 úřadů: ANO▪ 6 úřadů: NE▪ 3 úřady: neuvedeno
10. Má úřad vybudován manažerský informační systém?	<ul style="list-style-type: none">▪ 19 úřadů: ANO▪ 30 úřadů: NE▪ 2 úřady: neuvedeno
11. Co je obsahem manažerského informačního systému?	Odpovědi se nedají jednoznačně vyhodnotit, obecně lze vyvodit, že řídicí informační systémy nebo to co služební úřady za ně označují (většinou modifikace EKIS) obsahují (reportují) zejména údaje ekonomické – rozpočet, jeho čerpání, čerpání dotací apod. či plnění zadaných úkolů
12. Jakým způsobem je přezkoumávána funkčnost tohoto systému?	System je přezkoumáván většinou pravidelně, v kompetenci odboru IT či interního auditu.

Závěr

Problematika oblasti A3. Zásady komunikace uvnitř úřadu a předávání informací je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 5 „Systém komunikace ve služebním úřadu.“.



A4. Definování měřitelných cílů

Stručné shrnutí

Více než 73 % úřadů má stanoveny měřitelné cíle pro jednotlivé úrovně řízení. Cíle jsou definovány buď systémově v příručkách jakosti nebo v plánu cílů anebo ve strategiích a plánech hlavních cílů, jediný služební úřad provázal cíle se služebním hodnocením.

78 % úřadů uvedlo, že ze stanovených cílů vyplývají konkrétní úkoly pro jednotlivé úrovně řízení a činnosti úřadu. Informace o úkolech jsou následně distribuovány formou výstupů z porad (41 %), prostřednictvím představených (10 %), zbytek s výjimkou těch, kteří vůbec neodpověděly, využívá různé formy elektronické komunikace.

Dále lze konstatovat, že až na výjimky řadoví nebo níže postavení zaměstnanci aktivně do diskuse o cílech nebo úkolech pro ně samé nezasahují a řídí se pokyny či příkazy představených.

45 % služebních úřadů stimuluje a povzbuzuje své zaměstnance k ochotě nést i delegovat pravomoci, odpovědnosti a kompetence využitím institutu osobního hodnocení v různých kombinacích s dalšími zákonnými benefity, 14 % služebních úřadů ponechává motivaci plně v kompetenci představených.

Dále v odpovědích zastoupeno vzdělávání, vytipování lidí pro manažerské pozice a otevřená informovanost o udělených finančních odměnách.

Detailní vyhodnocení

1. Jsou stanoveny měřitelné cíle pro jednotlivé úrovně řízení v úřadu?	<ul style="list-style-type: none">36 úřadů: ANO3 úřady: částečně8 úřadů: NE2 úřady: neuvedeno
2. Kde jsou definovány měřitelné cíle úřadu??	Odpovědi se nedají jednoznačně vyhodnotit, služební úřady uvádějí, že cíle jsou definovány systémově, v plánu cílů, strategiích, příručkách kvality, případně úkoly z porad
3. Vyplývají ze stanovených cílů konkrétní úkoly pro jednotlivé úrovně řízení a činnosti úřadu?	<ul style="list-style-type: none">38 úřadů: ANO2 úřady: částečně3 úřady: NE6 úřadů: neuvedeno
4. Jakým způsobem jsou přenášeny úkoly napříč úřadem?	<ul style="list-style-type: none">20 úřadů: výstupy z porad10 úřadů: prostřednictvím představených15 úřadů: různé formy elektronické komunikace4 úřady: neuvedeno
5. Jsou stanoveny odpovědnosti a kompetence za plnění úkolů?	<ul style="list-style-type: none">47 úřadů: ANO2 úřady: NE3 úřady: neuvedeno
6. Jsou zaměstnanci úřadu seznamováni s cíli a úkoly celého úřadu a svým podílu na jejich plnění?	<ul style="list-style-type: none">44 úřadů: ANO2 úřady: NE3 úřady: neuvedeno



<p>7. Jsou zaměstnanci seznamováni systémově nebo nahodile?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 33 úřadů: systémově▪ 6 úřadů: nahodile▪ 7 úřadů: kombinace▪ 3 úřady: neuvedeno
<p>8. Jak úřad stimuluje a povzbuzuje své zaměstnance k ochotě nést i delegovat pravomoci, odpovědnosti a kompetence?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 22 úřadů využívá institut osobního hodnocení v různých kombinacích s dalšími zákonnými benefity▪ 7 úřadů ponechává motivaci plně v kompetenci nadřízených▪ dále v odpovědích zastoupeno vzdělávání, vytipování lidí pro manažerské pozice, otevřená informovanost o udělených finančních odměnách.

Závěr

Problematika oblasti A4. Definování měřitelných cílů je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 2 „Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu“.



A5. Procesní a projektové řízení, týmová spolupráce

Stručné shrnutí

43 % služebních úřadů nemá stanovena pravidla pro projektové řízení. 57 % úřadů uvedlo dokumenty, které jsou vztaženy přímo k čerpání prostředků z EU nebo uvádí pokyn ministra, organizační řád, případně konkrétní směrnice pro řízení projektů.

54 % služebních úřadů má přehled o projektech a týmech, který je dostupný na sdílených discích, intranetu nebo v databázi projektů, 41 % respondentů nemá pravidla pro týmovou spolupráci, většinou je problematika týmové spolupráce vztažena jen k projektům EU.

Efektivita na úřadech není většinou sledována, pokud ano, je vztažena k projektům z EU a naplňuje výhradně hodnotící ukazatele dané konkrétními metodikami jednotlivých projektů.

67 % úřadů uvedlo, že uplatňuje principy procesního řízení, většinou upravené interním předpisem, uvádějí příručky kvality nebo jiných systémů a nebo jmenovitě správní či organizační řád.

61 % dotazovaných pak uvádí, že identifikuje, mapuje, popisuje a dokumentuje své procesy, u stejného počtu jsou procesy v rámci možností zjednodušovány.

Detailní vyhodnocení

1. Jsou stanovena pravidla pro projektovou práci?	<ul style="list-style-type: none">28 úřadů: ANO19 úřadů: NE2 úřady: neuvedeno
2. Jaký interní předpis upravuje uplatňování projektového řízení?	<ul style="list-style-type: none">14 úřadů: předpis pro projektové řízení5 úřadů: jiný předpis, např. organizační řád7 úřadů: metodika příslušných operačních programů9 úřadů: neupraveno interním předpisem14 úřadů: neuvedeno
3. Je na úřadě zpracovaný přehled projektů a projektových týmů?	<ul style="list-style-type: none">26 úřadů: ANO18 úřadů: NE5 úřadů: neuvedeno
4. Jakým způsobem je tento přehled dostupný všem zaměstnancům úřadu?	<ul style="list-style-type: none">21 úřadů: sdíleno prostřednictvím intranetu, úložiště, elektronické nástroje6 úřadů: není dostupný22 úřadů: neuvedeno
5. Jsou stanovena pravidla pro týmovou spolupráci?	<ul style="list-style-type: none">20 úřadů: ANO26 úřadů: NE3 úřady: neuvedeno
6. Jaký interní předpis upravuje uplatňování týmové spolupráce?	<ul style="list-style-type: none">27 úřadů: příručka kvality, Politika kvality, Etický kodex, Organizační řád, karty procesů, metodika, směrnice atp.22 úřadů: neupravuje nebo není uvedeno
7. Je na úřadě zpracovaný přehled pracovních týmů?	<ul style="list-style-type: none">26 úřadů: ANO18 úřadů: NE5 úřadů: neuvedeno



8. Jakým způsobem je tento přehled dostupný všem zaměstnancům úřadu?	<ul style="list-style-type: none">▪ 21 úřadů: sdíleno prostřednictvím intranetu, úložiště, elektronické nástroje▪ 6 úřadů: není dostupný▪ 22 úřadů: neuvedeno
9. Je sledována efektivita projektové a týmové práce na úřadu?	<ul style="list-style-type: none">▪ 26 úřadů: ANO▪ 19 úřadů: NE▪ 4 úřady: neuvedeno
10. Jakým způsobem je sledována efektivita projektové a týmové práce na úřadu?	<ul style="list-style-type: none">▪ 3 úřady: postupem dle interního předpisu▪ 9 úřadů: v rámci řídicích procesů organizace▪ 18 úřadů: v rámci projektového řízení▪ 2 úřady: nesleduje▪ 18 úřadů: neuvedeno
11. Uplatňuje úřad principy procesního řízení??	<ul style="list-style-type: none">▪ 33 úřadů: ANO▪ 11 úřadů: NE▪ 5 úřadů: neuvedeno
12. Jaký interní předpis upravuje uplatňování procesního řízení?	<ul style="list-style-type: none">▪ 18 úřadů: organizační řád, metodiky,▪ 6 úřadů: příručka kvality▪ 4 úřady: příkaz ministra, vedoucího organizace▪ 2 úřady: služební předpis▪ 3 úřady: není upraveno předpisem▪ 16 úřadů: neuvedeno
13. Identifikuje, mapuje, popisuje a dokumentuje úřad průběžně své procesy?	<ul style="list-style-type: none">▪ 30 úřadů: ANO▪ 16 úřadů: NE▪ 3 úřady: neuvedeno
14. Rozlišuje úřad procesy na klíčové a ostatní?	<ul style="list-style-type: none">▪ 30 úřadů: ANO▪ 16 úřadů: NE▪ 3 úřady: neuvedeno
15. Jsou k těmto procesům přiřazováni jejich tzv. vlastníci (tj. osoby, které řídí všechny kroky v procesu) a jsou jim přidělovány odpovědnosti a pravomoci?	<ul style="list-style-type: none">▪ 33 úřadů: ANO▪ 11 úřadů: NE▪ 5 úřadů: neuvedeno
16. Jsou tyto procesy analyzovány z hlediska rizik a kritických faktorů úspěchu	<ul style="list-style-type: none">▪ 27 úřadů: ANO▪ 17 úřadů: NE▪ 5 úřadů: neuvedeno
17. Jsou procesy zjednodušovány v rámci navrhování závazných pravidel (změn právních norem), jestliže je to možné?	<ul style="list-style-type: none">▪ 30 úřadů: ANO▪ 14 úřadů: NE▪ 5 úřadů: neuvedeno

Závěr

Problematika oblasti A5. Procesní a projektové řízení, týmová spolupráce je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 3 „Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadu“.



A6. Systém tvorby a realizace vnitřních norem

Stručné shrnutí

Povinnost zapojit zaměstnance úřadu do přípravy interních předpisů je stanovena ve většině služebních úřadů, vztahuje se ale na odborné útvary či účasti na připomínkovém řízení. Obecně se ale dá konstatovat, že valná většina zaměstnanců má možnost se do tvorby interních předpisů zapojit.

K pravidelnému vyhodnocení dochází u 55 % respondentů, u ostatních obvykle když dojde ke změně vnějšího prostředí, nebo ke změně dokumentů, předpisů vyšší právní síly, na které příslušný interní předpis navazuje.

Drtivá většina (96 %) služebních úřadů má přehled interních předpisů dostupný všem zaměstnancům, elektronický systém pro správu interních předpisů a pro seznamování se s nimi ze strany zaměstnanců nahrazují zejména intranet nebo sdílená úložiště.

Detailní vyhodnocení

1. Existuje na Vašem úřadu předpis upravující systém vydávání interních předpisů?	<ul style="list-style-type: none">44 úřadů: ANO4 úřady: NE1 úřad: neuvedeno
2. Co tento předpis upravuje?	<ul style="list-style-type: none">44 úřadů: druhy, obsah a formální úpravu interních předpisů; stanovuje způsob jejich navrhování, připomínkování, schvalování, vydávání, seznámení, používání, provádění změn, revizí, evidence a archivace5 úřadů: neuvádí
3. Jsou stanovena pravidla postupu zpracování interních předpisů?	<ul style="list-style-type: none">viz odpovědi na otázku 2
4. Je stanovena povinnost zapojit zaměstnance úřadu do přípravy interních předpisů??	<ul style="list-style-type: none">40 úřadů: ANO5 úřadů: NE4 úřady: neuvedeno
5. Je stanovena povinnost po určité době vyhodnotit interní předpis z pohledu jeho účelnosti a z pohledu jeho dopadu?	<ul style="list-style-type: none">27 úřadů: ANO19 úřadů: NE3 úřady: neuvedeno
6. Existuje přehled interních předpisů dostupný všem zaměstnancům?	<ul style="list-style-type: none">47 úřadů: ANO1 úřad: NE1 úřad: neuvedeno
7. Jakým způsobem je zajištěno prokazatelné seznamování zaměstnanců s interními předpisy?	<ul style="list-style-type: none">26 úřadů: elektronický nástroj, úložiště, intranet, e mail15 úřadů: podpis2 úřady: porada, školení4 úřady: neuvedeno



<p>8. Existuje na Vašem úřadu elektronický systém pro správu interních předpisů a pro seznamování se s nimi ze strany zaměstnanců?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 26 úřadů: ANO, viz předchozí odpovědi, jedná se o intranet, e-spis atp.
--	---

Závěr

Problematika oblasti A6. Systém tvorby a realizace vnitřních norem je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 4 „Systém interních předpisů služebního úřadu“.



A7. Dodržování etických zásad

Předpoklad

Na úřadu je uplatňován služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 13/2015 ze dne 14. prosince 2015, kterým se stanoví pravidla etiky státních zaměstnanců.

Stručné shrnutí

Interní předpis upravující pravidla etiky nad rámec výše uvedeného služebního předpisu má vydáno 71 % služebních úřadů. Etická pravidla jsou prosazována školením a edukací zejména v rámci vstupního školení. Téměř 37 % služebních úřadů uvedlo jako metodu kontrolní činnosti a příklad dobrého jednání vedoucích zaměstnanců. Zastoupeno je prosazování těchto pravidel prostřednictvím etických komisí.

80 % služebních úřadů sleduje počet stížností na své zaměstnance.

Konflikt zájmů navenek je často zaměňován za vnitřní, např. deklarativní prohlášení interních auditorů, že nejsou v rámci interního auditu v konfliktu zájmů.

Minimum odpovědi pracuje se souvislostí selhání/neetické chování/střet zájmů s pojmem riziko. 65 % služebních úřadů odpovědělo, že se zabývá konfliktem zájmů, nicméně přístupy jsou velmi různorodé, od prostého „ano“ po odkaz na zákon o státní službě.

S obsahem pojmu vnitřní kontrola pracuje 55 % úřadů, dále jsou zastoupeny interní kontroly, interní audity, řízení rizik, antikorupční program, prosté řešení stížností a operativní řešení v případech potřeby.

Detailní vyhodnocení

1. Má úřad vydán interní předpis upravující pravidla etiky nad rámec výše uvedeného služebního předpisu?	<ul style="list-style-type: none">35 úřadů: ANO12 úřadů: NE2 úřady: neuvedeno
2. Jakým způsobem jsou etická pravidla prosazována?	<ul style="list-style-type: none">22 úřadů: povinná školení a seznámení se s int. předpisem11 úřadů: kontrolní činností ze strany představených3 úřady: prostřednictvím etické komise7 úřadů: osobním příkladem představených1 úřad: zveřejněním nesprávného chování5 úřadů: neuvedeno
3. Jak je sledováno dodržování těchto etických pravidel?	<ul style="list-style-type: none">26 úřadů: průběžná kontrola představenými6 úřadů: na základě podnětu2 úřady: s využitím ZSS3 úřady: etickou komisí5 úřadů: ostatní7 úřadů: neuvedeno
4. Má úřad vytvořen vlastní systém hodnot?	<ul style="list-style-type: none">21 úřadů: ANO22 úřadů: NE6 úřadů: neuvedeno



5. Jakým způsobem je sledováno jejich dodržování?	<ul style="list-style-type: none">▪ 10 úřadů: průběžná kontrola představenými▪ 9 úřadů: v souladu s příslušným předpisem▪ 6 úřadů: v rámci řídicí kontroly▪ 7 úřadů: ostatní▪ 22 úřadů: neuvedeno
6. Má úřad systémově upravenou obranu proti neetickému chování zaměstnanců?	<ul style="list-style-type: none">▪ 28 úřadů: ANO▪ 9 úřadů: NE▪ 12 úřadů: neuvedeno
7. Sleduje úřad např. počet stížností na nevhodné chování zaměstnanců?	<ul style="list-style-type: none">▪ 40 úřadů: ANO▪ 3 úřady: úřadů: NE▪ 6 úřadů: neuvedeno
8. Má úřad zaveden mechanismus pro situace, kdy zaměstnanec musí řešit obtížnou volbu v případě, že se jejich hodnotový systém dostane do rozporu s hodnotami úřadu?	<ul style="list-style-type: none">▪ 23 úřadů: ANO▪ 17 úřadů: NE▪ 9 úřadů: neuvedeno
9. Jsou stanoveny zásady pro předcházení konfliktu zájmů?	<ul style="list-style-type: none">▪ 32 úřadů: ANO▪ 9 úřadů: NE▪ 8 úřadů: neuvedeno
10. Existuje mechanismus vnitřní kontroly, který by identifikoval možná rizika a odhaloval již konkrétní neetické chování zaměstnanců?	<ul style="list-style-type: none">▪ 10 úřadů: průběžná kontrola představenými▪ 9 úřadů: v souladu s příslušným předpisem▪ 8 úřadů: v rámci řídicí kontroly▪ 9 úřadů: ostatní▪ 22 úřadů: neuvedeno

Závěr

Problematika oblasti A7. Dodržování etických zásad je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 7 „Politika lidských zdrojů“.



A8. Řízení inovací

Stručné shrnutí

Více než 70 % služebních úřadů nemá systémově upraveno řízení a zavádění inovací do praxe úřadu, neexistují příslušné interní předpisy, ke shromažďování a vyhodnocování inovačních podnětů dochází většinou prostřednictvím představených.

Odměňování zaměstnanců je většinou ve formě mimořádné odměny, 45 % služebních úřadů uvedlo, že výsledky projednání inovačních návrhů nejsou se zaměstnanci řešeny, téměř stejný počet pak uvádí, že do inovačního procesu nejsou vtaženy zainteresované strany. U kladných odpovědí dále převládá zapojení zainteresovaných stran formou připomínkových řízení nebo se omezuje na informovanost. 26 % úřadů zapojuje zainteresované strany přímo do procesu realizace inovací, a to ve formě účasti v projektových týmech či pracovních skupinách.

Detailní vyhodnocení

1. Je na úřadu systémově upraveno řízení inovací a zavádění inovací do praxe úřadu?	<ul style="list-style-type: none">14 úřadů: ANO32 úřadů: NE3 úřady: neuvedeno
2. Je k řízení inovací vydán interní předpis?	<ul style="list-style-type: none">7 úřadů: ANO36 úřadů: NE6 úřadů: neuvedeno
3. Je vytvořen systém pro shromažďování a vyhodnocování podnětů k inovacím?	<ul style="list-style-type: none">13 úřadů: ANO26 úřadů: NE10 úřadů: neuvedeno
4. Jakým způsobem úřad podporuje předkládání návrhů zaměstnanci vedoucích k inovaci?	<ul style="list-style-type: none">10 úřadů: motivací představených7 úřadů: odměna (zejména finanční)7 úřadů: jiné9 úřadů: nepodporuje16 úřadů: neuvedeno
5. Jakým způsobem mohou zaměstnanci předkládat své inovační návrhy?	<ul style="list-style-type: none">19 úřadů: prostřednictvím představených5 úřadů: na poradách3 úřady: prostřednictvím příslušného útvaru5 úřadů: neupraveno4 úřady: prostřednictvím schránky4 úřady: jiný11 úřadů: neuvedeno
6. Jak jsou zaměstnanci oceňováni za předkládané návrhy inovací?	<ul style="list-style-type: none">16 úřadů: ANO bez uvedení způsobu11 úřadů: NE3 úřady: finanční odměna4 úřady: pochvala5 úřadů: postup podle zákona o státní službě13 úřadů: neuvedeno



7. Jsou výsledky projednání předložených inovačních návrhů projednávány se zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none">▪ 27 úřadů: ANO▪ 12 úřadů: NE▪ 10 úřadů: neuvedeno
8. Jsou do inovačního procesu vtaženy zainteresované strany?	<ul style="list-style-type: none">▪ 28 úřadů: ANO▪ 9 úřadů: NE▪ 12 úřadů: neuvedeno
9. Jakým způsobem jsou zainteresované strany zapojovány do procesu inovace?	<ul style="list-style-type: none">▪ 12 úřadů: dostatečným informováním příp. participací na PŘ▪ 6 úřadů: přímo se podílejí na realizaci▪ 7 úřadů: jsou členy projektových týmů nebo pracovních skupin▪ 8 úřadů: nejsou zapojovány▪ 16 úřadů: neuvedeno

Závěr

Problematika oblasti A8. Řízení inovací je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 6 „Systém řízení změn“.



A9. Řízení změn

Stručné shrnutí

49 % služebních úřadů uvádí, že oficiálně systémově řídí změnu, často v rámci metodiky k řízení projektů z prostředků EU. 8 % služebních úřadů uvedlo jako metodu řízení změn integrovaný systém managementu kvality, stejné procento úřadů uvedlo metody projektového řízení. 51% úřadů vůbec neodpovědělo nebo uvedlo „ne“.

Jako východisko pro řešení změny většina úřadů uvádí zejména změny v legislativě, interní náhodně identifikované potřeby změny, identifikace přetrvávajícího problému.

U 55 % služebních úřadů jsou sledovány a vyhodnocovány přínosy realizovaných změn, účelnost a efektivnost vynaložených zdrojů ve vztahu k dosaženému efektu z realizované změny sleduje téměř 47 % z nich.

Zaměstnanci a zainteresované strany jsou do změn zapojováni, nejvíce formou možnosti účastnit se připomínkového řízení a práce v pracovním nebo projektovém týmu a obdobně jsou i informováni, většinou formou porad (27 %), či prostřednictvím představených.

Detailní vyhodnocení

1. Je stanoven a uplatňován a rozvíjen systém řízení změn?	<ul style="list-style-type: none">24 úřady: ANO22 úřadů: NE3 úřady: neuvedeno
2. Jaké metody a nástroje jsou využívány pro řízení změn?	<ul style="list-style-type: none">1 úřad: ISO4 úřady: interní předpis1 úřad: PDCA4 úřady: metody systému řízení kvality9 úřadů: porady, pracovní skupiny, v rámci projektového řízení4 úřady: změnové řízení26 úřadů: neuvedeno
3. Co je východiskem pro zavedení změny??	<ul style="list-style-type: none">10 úřadů: legislativní změny1 úřad: zavedený systém řízení kvality2 úřady: strategie6 úřadů: na základě přezkumu9 úřadů: změny procesů19 úřadů: neuvedeno
4. Jsou sledovány a vyhodnocovány přínosy realizované změny?	<ul style="list-style-type: none">27 úřadů: ANO10 úřadů: NE12 úřadů: neuvedeno
5. Je sledována účelnost a efektivnost vynaložených zdrojů ve vztahu k dosaženému efektu z realizované změny?	<ul style="list-style-type: none">23 úřadů: ANO13 úřadů: NE13 úřadů: neuvedeno
6. Jsou zaměstnanci a zainteresované strany zapojeny do zavádění změn?	<ul style="list-style-type: none">34 úřadů: ANO2 úřady: NE13 úřadů: neuvedeno



<p>7. Jak jsou zaměstnanci a zainteresované strany informováni o připravovaných změnách a o jejich důvodech a dopadech?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 9 úřadů: ANO (bez upřesnění)▪ 13 úřadů: na poradách▪ 7 úřadů: prostřednictvím představených▪ 3 úřady: prostřednictvím elektronický prostředků▪ 2 úřady: v souvislosti s připomínkovým řízením▪ 15 úřadů: neuvedeno
<p>8. Je sledována zpětná vazba od zaměstnanců a zainteresovaných stran na provedení změny?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 30 úřadů: ANO▪ 7 úřadů: NE▪ 12 úřadů: neuvedeno

Závěr

Problematika oblasti A9. Řízení změn je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 6 „Systém řízení změn“.



A10. Propagace úřadu a jeho činnosti a služeb

Stručné shrnutí

Zpracovanou mediální koncepci, respektive stanovená pravidla včetně pravidel pro komunikaci se zástupci médií uvádí 67 % služebních úřadů.

Služební úřady uvádí celé spektrum aktivit, které se nedají jednoznačně kvantifikovat, jsou to zejména konference, prezentace na internetu, sociálních sítích, semináře a další různé kampaně. Pět úřadů také uvádí bezproblémovou a kvalitní službu klientům.

Pro informování o své činnosti služební úřady využívají veškeré dostupné prostředky pro budování a zvyšování obecného povědomí, dobré pověsti a uznání úřadu a jeho služeb jako je vydávání tiskových zpráv, vlastních periodik či občasníků, pořádání či prezentace na konferencích. Masivně využívají všech elektronických informačních prostředků a sociálních sítí. Zvláštní kapitolou je naplňování zákonných povinností, například zpracování a zveřejnění výročních zpráv.

Marketingové nástroje jsou využívány a jsou cíleny zejména na zainteresované strany.

Detailní vyhodnocení

1. Je zpracována mediální koncepce úřadu, včetně pravidel pro komunikaci se zástupci médií?	<ul style="list-style-type: none">▪ 33 úřadů: ANO▪ 12 úřadů: NE▪ 4 úřady: neuvedeno
2. Jsou stanovena pravidla pro jednání zaměstnanců se zástupci médií?	<ul style="list-style-type: none">▪ 36 úřadů: ANO▪ 8 úřadů: NE▪ 5 úřadů: neuvedeno
3. Co úřad dělá pro budování a zvyšování obecného povědomí, dobré pověsti a uznání úřadu a jeho služeb?	Služební úřady uvádí celé spektrum aktivit, které se nedají jednoznačně kvantifikovat, jsou to zejména konference, prezentace na internetu, sociálních sítích, semináře a další různé kampaně. Pět úřadů také uvádí bezproblémovou a kvalitní službu klientům.
4. Jakým způsobem informuje úřad o své činnosti (např. vydávání výroční zprávy, vlastní periodika)?	Služební úřady využívají veškeré dostupné prostředky, jako je vydávání tiskových zpráv, vlastních periodik či občasníků, pořádání či prezentace se na konferencích. Masivně využívají všech elektronických informačních prostředků a sociálních sítí. Zvláštní kapitolou je naplňování zákonných povinností, například zpracování a zveřejnění výročních zpráv.
5. Je prezentována činnost úřadu na úřadem pořádaných odborných seminářích, konferencích apod.?	<ul style="list-style-type: none">▪ 45 úřadů: ANO▪ 4 úřady: neuvedeno
6. Je v rámci úřadu vyjasněn pojem marketing úřadu?	<ul style="list-style-type: none">▪ 21 úřad: ANO▪ 22 úřadů: NE▪ 6 úřadů: neuvedeno
7. Jsou aktivně využívány marketingové nástroje a jakým způsobem?	<ul style="list-style-type: none">▪ 22 úřadů: ANO▪ 10 úřadů: NE▪ 17 úřadů: neuvedeno



<p>8. Do jaké míry se promítají potřeby zainteresovaných stran do marketingu úřadu?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 13 úřadů: přímo cíleny na zainteresované strany▪ 4 úřady: ve spolupráci nebo na podnět zainteresovaných stran▪ 5 úřadů: částečně dle potřeby▪ 27 úřadů: neuvedeno
---	--

Závěr

Problematika oblasti A10. Propagace úřadu a jeho činnosti a služeb je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 10 „Systém partnerství v rámci státní služby“.



Oblast B: STRATEGICKÁ PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ

Odpovědělo 49 respondentů.

B1. Zainteresané strany úřadu

Stručné shrnutí

Převážná většina služebních úřadů má identifikovány své zainteresané strany. Při identifikaci vycházely z právních předpisů, z logiky své činnosti a praxe, ze svých koncepčních a strategických dokumentů, ze zavedeného systému řízení kvality či zpracované analýzy.

Seznam zainteresaných stran je zveřejňován přibližně polovinou služebních úřadů. Většina jich má definovány taktéž klíčové zainteresané strany.

Přibližně polovina služebních úřadů má zavedený systém komunikace se zainteresanými stranami.

Potřeby, očekávání a spokojenost zainteresaných stran jsou zjišťovány pravidelnou komunikací a v rámci běžné činnosti se zainteresanými stranami a některé služební úřady využívají dotazníkového šetření.

Téměř všechny služební úřady mají ukotvenu odpovědnost za komunikaci se služebními úřady v rámci svých vnitřních předpisů.

Detailní vyhodnocení

1. Má úřad identifikovány zainteresané strany?	<ul style="list-style-type: none">37 ANO6 úřadů: NE4 úřady: neformálně2 úřady: neuvedeno
2. Jakým způsobem je identifikoval?	<ul style="list-style-type: none">12 úřadů: na základě právních předpisů13 úřadů: z logiky své činnosti a praxí6 úřadů: odkaz na strategické a koncepční dokumenty5 úřadů: v rámci zavedeného systému QMS2 úřady: analýzou (např. rizik)11 úřadů: neuvedeno
3. Jsou ve skupině zainteresaných stran identifikovány klíčové zainteresané strany?	<ul style="list-style-type: none">28 úřadů: ANO13 úřadů: NE1 úřad: ne explicitně7 úřadů: neuvedeno
4. Má úřad vytvořen komplexní systém komunikace s jednotlivými zainteresanými stranami?	<ul style="list-style-type: none">26 úřadů: ANO14 úřadů: NE3 úřady: částečný či nekompletní6 úřadů: neuvedeno
5. Je seznam zainteresaných stran dostupný všem zaměstnancům? Nebo je rovněž zveřejňován?	<ul style="list-style-type: none">22 úřadů: ANO20 úřadů: NE4 úřady: částečně3 úřady: neuvedeno



<p>6. Jakým způsobem zjišťuje úřad jejich potřeby, očekávání a spokojenost?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 9 úřadů: pravidelnou komunikací a v rámci běžné činnosti se ZS▪ 7 úřadů: využívá dotazníkové šetření▪ 12 úřadů: nezjišťuje▪ 21 úřadů: neuvedeno
<p>7. Jsou definovány odpovědnosti za komunikaci s jednotlivými zainteresovanými stranami? Kde a jakým způsobem jsou ukotveny?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 34 úřadů: ANO v rámci svých vnitřních předpisů▪ 6 úřadů: nemá odpovědnost ukotvenou▪ 11 úřadů: neuvedeno

Závěr

Problematika oblasti B1. Zainteresované strany úřadu je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 6 „Systém řízení změn“.



B2. Poslání a vize úřadu

Stručné shrnutí

Téměř všechny služební úřady mají definováno poslání úřadu. Přibližná polovina z nich se pak odkazuje na kompetenční zákon či zákon, kterým byl úřad zřízen, a druhá polovina pak na politiku úřadu, koncepční a strategické dokumenty úřadu.

Vizi pak má definováno o něco méně služebních úřadů. Zpracována byla převážně ve spolupráci se zaměstnanci. Některé služební úřady zapojily i zainteresované strany. Vize je vždy schválena na úrovni vedení služebního úřadu a v převážné většině je taktéž zveřejněna.

Naplnování poslání a vize je pravidelně vyhodnocováno vedením služebního úřadu. Téměř polovina služebních úřadů má definována pravidla pro přezkum poslání a vize (některé služební úřady jednájí na pokyn vedení). Téměř stejné množství služebních úřadů však uvedlo, že pravidla daná nemají.

Detailní vyhodnocení

1. Má úřad zformulováno poslání?	<ul style="list-style-type: none">45 úřadů: ANO (40 úřadů: pouze „ANO“, 7 úřadů: zmiňuje kompetenční zákon nebo zákon, kterým byl úřad zřízen)4 úřady: NE
2. Jakým způsobem je definováno poslání?	<ul style="list-style-type: none">24 úřadů: kompetenční zákon nebo zákon, kterým byl úřad zřízen21 úřadů: strategické a koncepční dokumenty, stanovy apod.4 úřady: úřadů: neuvedeno
3. Má úřad zformulováno vizi?	<ul style="list-style-type: none">36 úřadů: ANO8 úřadů: NE1 úřad: odkaz na kompetenční zákon4 úřady: neuvedeno
4. Byla vize zpracována ve spolupráci se zaměstnanci a zainteresovanými stranami?	<ul style="list-style-type: none">30 úřadů: zaměstnanci i zainteresované strany12 úřadů: se zapojením zaměstnanců5 úřadů: NE2 úřady: jiný
5. Jakým způsobem byla vize schválena?	<ul style="list-style-type: none">34 úřadů: na úrovni vedení SÚ2 úřady: neschválena13 úřadů: neuvedeno
6. Jak jsou poslání a vize zveřejněny?	<ul style="list-style-type: none">36 úřadů: ANO, internet, intranet10 úřadů: NE3 úřady: neuvedeno
7. Jakým způsobem je sledováno a vyhodnocováno naplnování poslání a vize?	<ul style="list-style-type: none">6 úřadů: nemá systémově řešeno32 úřadů: pravidelné vyhodnocování vedením11 úřadů: neuvedeno
8. Kde jsou stanovena pravidla pro přezkum poslání a vize?	<ul style="list-style-type: none">19 úřadů: má nastavená pravidla či jedná na pokyn vedení17 úřadů: pravidla nejsou stanovena13 úřadů: neuvedeno



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Závěr

Problematika oblasti B2. Poslání a vize úřadu je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 1 „Strategie rozvoje služebního úřadu“.



B3. Strategie úřadu

Stručné shrnutí

47 % služebních úřadů má zpracovávánu vlastní strategii celého úřadu. Ta je zpracovávána většinou vedením úřadu a klíčovými zaměstnanci a v rámci připomínkového řízení jsou zapojováni všichni zaměstnanci i zainteresované strany. 8 % pak má mají zpracovávánu strategii dodavatelsky či pomocí externích specialistů. Vždy však ve spolupráci s klíčovými zaměstnanci a vedením.

27 % služebních úřadů má vnitřními předpisy zavedenu jednotnou formu podoby strategie.

Za zpracování strategie úřadu je téměř vždy odpovědné vedení úřadu, pak také určený odbor či sekretariát vedení úřadu.

Nejčastěji užívanými výchozími dokumenty pro zpracování strategie jsou (v pořadí) informace o vlastní výkonnosti, požadavky a očekávání zainteresovaných stran, prognóza budoucího vývoje řešené oblasti bez dalších opatření, analýza dosavadních řešení včetně mezinárodní praxe, identifikace dostupných a chybějících zdrojů, analýza silných stránek a příležitostí ke zlepšování úřadu a analýza PESTLE.

Strategie úřadu pak obsahuje vždy definované poslání a vizi, rozpracování strategie do strategických cílů a definování prioritních cílů. V menší míře pak harmonogram implementace strategie, systém monitorování naplňování cílů strategie, nastavení řídicí struktury implementace, nastavení soustavy indikátorů, vytvoření hierarchické struktury prací, rozpočet implementace, plán evaluace strategie a komunikační plán implementace strategie. Součástí strategie úřadu je v převážné většině případů taktéž strategie řízení lidských zdrojů, která je pravidelně přezkoumávána a aktualizována.

Většina služebních úřadů uvedla, že principy společenské odpovědnosti jsou ze své podstaty zahrnuty ve vnitřních předpisech a strategií úřadu se prolínají.

Strategie elektronizace úřadu je součástí strategie úřadu téměř ve všech případech.

Strategie úřadu je přezkoumávána pravidelně (nejčastěji jednou ročně) či dle potřeby a nejčastěji z důvodu změny vnějšího prostředí.

Do strategie úřadu jsou vždy zahrnuty agendové / odvětvové strategie.

Ve větší polovině služebních úřadů existuje zaměstnanec či útvar, který se věnuje strategiím a je podřízen nejčastěji přímo nejvyššímu vedení služebního úřadu. Obdobně je to se zaměstnancem či útvarem, který se zabývá koordinací a monitorováním jednotlivých agentových / odvětvových strategií.

Detailní vyhodnocení

1. Má úřad zpracovávánu vlastní strategii?	<ul style="list-style-type: none">▪ 23 úřadů: zpracovávána vlastní strategii celého úřadu▪ 3 úřady: strategie pouze pro některou oblast▪ 19 úřadů: NE▪ 4 úřady: neuvedeno
--	--



<p>2. Jakým způsobem byla strategie úřadu zpracována a kdo se podílel na jejím zpracování?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 7 úřadů: vedením a klíčovými zaměstnanci▪ 4 úřady: dodavatelsky či s pomocí externích specialistů, klíčovými zaměstnanci a vedením▪ 15 úřadů: všichni zaměstnanci i zainteresované strany v rámci připomínkového řízení▪ 13 úřadů: zavedena jednotná forma podoby strategie▪ 23 úřadů: NE nebo neuvedeno
<p>3. Kdo nese hlavní odpovědnost za zpracování strategie úřadu?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 19 úřadů: vedení služebního úřadu▪ 7 úřadů: odbor (strategií či kanceláře vedení apod.)▪ 1 úřad: dodavatel s vedením úřadu▪ 22 úřadů: NE nebo neuvedeno
<p>4. Jaké jsou výchozí dokumenty pro zpracování strategie úřadu?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 25 úřadů: informace o vlastní výkonnosti▪ 25 úřadů: požadavky a očekávání zainteresovaných stran▪ 24 úřadů: prognóza budoucího vývoje řešené oblasti bez dalších opatření▪ 23 úřadů: analýza dosavadních řešení včetně mezinárodní praxe▪ 23 úřadů: identifikace dostupných a chybějících zdrojů▪ 22 úřadů: analýza silných stránek a příležitostí ke zlepšování úřadu▪ 9 úřadů: analýza PESTLE▪ jiné:<ul style="list-style-type: none">▪ Evropský statistický program (ČSÚ)
<p>5. Co strategie úřadu obsahuje?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 28 úřadů: definované poslání a vizi▪ 28 úřadů: rozpracování strategie do strategických cílů▪ 28 úřadů: definování prioritních cílů▪ 24 úřadů: harmonogram implementace strategie▪ 24 úřadů: systém monitorování naplňování cílů strategie▪ 19 úřadů: nastavení řídicí struktury implementace▪ 17 úřadů: nastavení soustavy indikátorů▪ 17 úřadů: vytvoření hierarchické struktury prací▪ 15 úřadů: rozpočet implementace▪ 14 úřadů: plán evaluace strategie▪ 13 úřadů: komunikační plán implementace strategie▪ 9 úřadů: strategie obsahuje vše výše uvedené
<p>6. Navazuje na strategii úřadu strategie řízení lidských zdrojů či je obsahem strategie úřadu?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 19 úřadů: součást strategie úřadu (1 SÚ částečně)▪ 1 úřad: NE▪ 1 úřad: nemá▪ 28 úřadů: neuvedeno
<p>7. Je strategie řízení lidských zdrojů pravidelně přezkoumávána a aktualizována?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 20 úřadů: ANO▪ 15 úřadů: NE▪ 14 úřadů: neuvedeno
<p>8. Do jaké míry jsou ve strategii úřadu začleněny principy společenské odpovědnosti?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 16 úřadů: jsou zahrnuty▪ 7 úřadů: nejsou zahrnuty▪ 3 úřady: zahrnuty částečně▪ 23 úřadů: neuvedeno
<p>9. Je součástí strategie úřadu také strategie elektronizace úřadu, resp. jejich jednotlivých procesů?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 24 úřadů: ANO▪ 9 úřadů: NE▪ 16 úřadů: neuvedeno



10. Jak často je strategie úřadu aktualizována?	<ul style="list-style-type: none">▪ 10 úřadů: 1x ročně▪ 10 úřadů: dle potřeby▪ 3 úřady: periodicky▪ 1 úřad: 2x ročně▪ 1 úřad: 1x za 2 roky▪ 1 úřad: 1x za 3 roky▪ 23 úřadů: neuvedeno
11. Co je nejčastěji důvodem potřeby aktualizace strategie úřadu?	<ul style="list-style-type: none">▪ 10 úřadů: změna právních předpisů▪ 6 úřadů: změna vnějšího prostředí▪ 2 úřady: vnitřní změny▪ 2 úřady: periodický přezkum▪ 29 úřadů: neuvedeno
12. Jakým způsobem se podílejí zaměstnanci Vašeho úřadu na zpracování strategie úřadu?	<ul style="list-style-type: none">▪ viz „Zpracování strategie“
13. Jsou do vlastní strategie úřadu zakomponovány agendové / odvětvové strategie či priority vyplývajících z těchto dílčích strategií?	<ul style="list-style-type: none">▪ 24 úřadů: ANO▪ 8 úřadů: NE▪ 17 úřadů: neuvedeno
14. Je na Vašem úřadu zřízen útvar či vyčleněn zaměstnanec, který se věnuje strategiím, včetně zpracování strategie úřadu? 15. Komu je tento útvar v rámci organizační struktury podřízen, resp. v jakém útvaru je tento zaměstnanec začleněn?	<ul style="list-style-type: none">▪ 27 úřadů: ANO podřízeni přímo nejvyššímu vedení▪ 22 úřadů: ne nebo neuvedeno
16. Existuje na Vašem úřadě útvar či zaměstnanec, který se zabývá koordinací a monitorováním jednotlivých agendových strategií (např. z hlediska jejich návaznosti, souvislosti)? Komu je tento útvar v rámci organizační struktury podřízen, resp. v jakém útvaru je tento zaměstnanec začleněn?	<ul style="list-style-type: none">▪ 26 úřadů: ANO podřízeni přímo nejvyššímu vedení▪ 23 úřadů: ne nebo neuvedeno

Závěr

Problematika oblasti B3. Strategie úřadu je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 1 „Strategie rozvoje služebního úřadu“.



B4. Strategické cíle

Stručné shrnutí

51 % služebních úřadů rozpracovává strategické cíle do implementačních plánů, 45 % z nich až do úrovně oddělení. Takto definované cíle jsou zpracovány dle metodiky SMART v 75 % případů.

Odpovědnosti a kompetence k plnění úkolů jsou definovány přímo ve strategickém dokumentu či jsou dány vnitřním předpisem.

Cíle jsou vyhodnocovány formou pravidelných reportů vedení úřadu.

Hodnocení naplňování strategie je téměř zcela realizováno interními zdroji.

Detailní vyhodnocení

1. Jsou strategické cíle definované ve strategii úřadu rozpracovány do jednotlivých implementačních plánů obsahující dílčí úkoly?	<ul style="list-style-type: none">▪ 25 úřadů: ANO▪ 2 úřady: částečně▪ 18 úřadů: NE▪ 4 úřady: neuvedeno
2. Do jaké úrovně řízení jsou úkoly rozpracovány?	<ul style="list-style-type: none">▪ 10 úřadů: do úrovně oddělení▪ 6 úřadů: do úrovně odboru▪ 1 úřad: do úrovně sekce▪ 32 úřadů: neuvedeno
3. Jsou cíle a úkoly vyplývající ze strategie definovány dle principů SMART?	<ul style="list-style-type: none">▪ 18 úřadů: ANO▪ 4 úřady: částečně▪ 5 úřadů: NE▪ 22 úřadů: neuvedeno
4. Jsou stanoveny odpovědnosti a kompetence k plnění těchto úkolů?	<ul style="list-style-type: none">▪ 27 úřadů: ANO▪ 22 úřadů: NE nebo neuvedeno
5. Jakým způsobem je vyhodnocováno plnění strategických cílů úřadu i jeho jednotlivých úrovní?	<ul style="list-style-type: none">▪ 26 úřadů: reporty, porady, v rámci aktualizace strategie,▪ 1 úřad: zavedena elektronická podpora▪ 22 úřadů: neuvedeno
6. Je hodnocení naplňování strategií na Vašem úřadě realizováno interními zdroji či externím dodavatelem?	<ul style="list-style-type: none">▪ 25 úřadů: interně▪ 2 úřady: interně i externě▪ 22 úřadů: neuvedeno

Závěr

Problematika oblasti B4. Strategie úřadu je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 1 „Strategie rozvoje služebního úřadu“.



Oblast C: ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Odpovědělo 49 respondentů.

C1. Politika lidských zdrojů

Stručné shrnutí

59 % služebních úřadů nemá zpracovanou politiku lidských zdrojů s tím, že zmiňují postupy v intencích zákona o státní službě jako dostatečné pro řízení lidských zdrojů. Dále se často vyskytuje odpověď, že úřad politiku lidských zdrojů nemá jako oficiální psaný dokument, případně, že problematika lidských zdrojů je zahrnuta do více interních předpisů. 39 % služebních úřadů dává politiku lidských zdrojů k dispozici všem zaměstnancům, garantem této politiky je většinou personální odbor, schvalována je na úrovni vedení jednotlivých služebních úřadů.

Na otázku, jak je politika lidských zdrojů formalizována, pozitivně odpovědělo 39 % úřadů, negativně 14 % respondentů, odpověď nevím/nevyjádřilo se zvolilo 47 % respondentů.

V oblasti, ve které měly služební úřady možnost se vyjádřit, nejčastěji uváděly, že politika lidských zdrojů v podmínkách zákona o státní službě funguje příliš krátkou dobu na hodnocení systémového a metodického řešení. Vzhledem k tomu, že oblast řízení lidských zdrojů je rámcově upravena zákonem o státní službě, jehož cílem je mimo jiné sjednotit řízení personálních procesů, neměl by se přístup jednotlivých úřadů zásadně lišit. Respondenti také doporučují aplikovat širší jednotnou a vzájemně dohodnutou metodiku a nástroje řízení lidských zdrojů.

Detailní vyhodnocení

1. Je na Vašem úřadu zpracována politika lidských zdrojů? (politika lidských zdrojů je souhrn zásad a procesů, prostřednictvím kterých je realizováno řízení lidských zdrojů na úřadu a uplatňována strategie řízení lidských zdrojů)	<ul style="list-style-type: none">19 úřadů: ANO29 úřadů: NE1 úřad: nevedeno
2. Co obsahuje politika lidských zdrojů?	Na tuto otázku jsme obdrželi rozličné odpovědi nekvantifikovatelného charakteru. Převládají odpovědi zaměřené na vzdělávání, rozvoj a odměňování zaměstnanců. Dále pak jsou sporadicky zmiňovány systemizace, hodnocení zaměstnanců a analýzy nových pracovních míst.
3. Je politika lidských zdrojů k dispozici všem zaměstnancům?	<ul style="list-style-type: none">19 úřadů: ANO9 úřadů: NE21 úřadů: nevedeno
4. Jaký útvar či zaměstnanec je garantem obsahové správnosti politiky lidských zdrojů?	<ul style="list-style-type: none">16 úřadů: personální odbor4 úřady: státní tajemník7 úřadů: jiný22 úřadů: nevedeno



5. Jakým způsobem je politika lidských zdrojů schválena a kým?	<ul style="list-style-type: none">▪ 11 úřadů: na úrovni vedení SÚ▪ 8 úřadů: jiný úřadů:▪ 30 úřadů: neuvedeno
6. Jak je politika lidských zdrojů formalizována?	<ul style="list-style-type: none">▪ 19 úřadů: ANO▪ 7 úřadů: NE▪ 23 úřadů: neuvedeno

Závěr

Problematika oblasti C1. Politika lidských zdrojů je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 7 „Politika lidských zdrojů“.



C2. Plánování lidských zdrojů

Odpovědělo 49 respondentů.

Stručné shrnutí

Z odpovědí vyplývá, že se plán budoucí potřeby lidských zdrojů zpracovává každoročně, a to v rámci systemizace. Jednoznačně to uvedlo 71 % služebních úřadů. Jako východisko pro plánování budoucích potřeb lidských zdrojů uvádí analýzu současného stavu 84 % úřadů, strategii úřadu 63 %, zajištění potřeb úřadu 63 % úřadů. Respondenti měli možnost uvést jiná východiska pro plánování budoucí potřeby lidských zdrojů. Celkem 59 % respondentů se nevyjádřilo. Ostatní uvádějí, že jsou to strategické a plánovací dokumenty, aktuální potřeba ve vazbě na požadavky žadatelů ve střednědobém horizontu, koordinace potřeb jednotlivých úseků úřadu i resortu, zákonná zmocnění, plán legislativních prací, právní prostředí, programové prohlášení vlády, apod.

Respondenti se ve většině shodují, že odpovědnost za plánování budoucí potřeby lidských zdrojů, nese vedení úřadu. V menšině (12 %) uvádí jako odpovědnou osobu státního tajemníka. Na plánování budoucí potřeby lidských zdrojů se podílí především personální odbory, příslušní představení úřadů či provozně-ekonomický odbor. Plán budoucí potřeby lidských zdrojů se aktualizuje nejčastěji v souvislosti se zpracováním návrhu roční systemizace či průběžně v případě změny právních předpisů.

84 % úřadů uvedlo, že vedení úřadu je pravidelně seznamováno s plánem budoucí potřeby lidských zdrojů, přičemž se většina úřadů shoduje, že je plán systemizace obvykle schvalován vedením úřadu. Vedení úřadu bývá s plánem budoucí potřeby lidských zdrojů seznamováno zpravidla na poradách vedení.

Ukázalo se, že plánování budoucích potřeb lidských zdrojů je na úřadech pravidelně projednáváno a řešeno, nebývá však obvykle součástí formálního dokumentu, ani nebývá jinde zakotveno.

Detailní vyhodnocení

1. Má Váš úřad zpracovaný plán budoucí potřeby lidských zdrojů?	<ul style="list-style-type: none">▪ 35 úřadů: ANO▪ 14 úřadů: NE
2. Co je východiskem pro plánování budoucí potřeby lidských zdrojů?	
a) Analýza současného stavu	<ul style="list-style-type: none">▪ 41 úřadů: ANO▪ 1 úřad: NE▪ 4 úřady: neuvedeno
b) Strategie úřadu	<ul style="list-style-type: none">▪ 31 úřadů: ANO▪ 10 úřadů: NE▪ 4 úřady: neuvedeno
c) Zjištění potřeb úřadu	<ul style="list-style-type: none">▪ 31 úřadů: ANO▪ 10 úřadů: NE▪ 4 úřady: neuvedeno
d) Uveďte další	<ul style="list-style-type: none">▪ 28 úřadů: neuvedeno▪ 20 úřadů: různé strategické a plánovací dokumenty



3. Kdo nese odpovědnost za plánování budoucí potřeby lidských zdrojů?	<ul style="list-style-type: none">20 úřadů: vedení služebního úřadu10 úřadů: personální odbor8 úřadů: státní tajemník4 úřady: jiné7 úřadů: neuvedeno
4. Kdo se podílí na plánování budoucí potřeby lidských zdrojů?	<ul style="list-style-type: none">44 úřadů: všechny úrovně vedení a personalisté5 úřadů: neuvedeno
5. Kdy je plán budoucí potřeby lidských zdrojů aktualizován?	<ul style="list-style-type: none">19 úřadů: v souvislosti se systemizací10 úřadů: dle potřeby4 úřady: legislativní změny8 úřadů: v pravidelných intervalech8 úřadů: neuvedeno
6. Je vedení úřadu pravidelně seznamováno s plánem budoucí potřeby lidských zdrojů?	<ul style="list-style-type: none">41 úřadů: ANO8 úřadů: neuvedeno
7. Co je obsahem plánu?	
a) Místa, která budou v organizační struktuře zachována, zaniknou nebo se změní	<ul style="list-style-type: none">41 úřadů: ANO2 úřady: NE7 úřadů: neuvedeno
b) Místa, u kterých jsou nutné změny požadavků na kvalifikaci	<ul style="list-style-type: none">35 úřadů: ANO5 úřadů: NE9 úřadů: neuvedeno
c) Nezbytné změny řídicích úrovní (struktura současného stavu a její vhodnost)	<ul style="list-style-type: none">37 úřadů: ANO5 úřadů: NE7 úřadů: neuvedeno
d) Potřeby rozvoje zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">30 úřadů: ANO9 úřadů: NE10 úřadů: neuvedeno
e) Potřeby nábory a získávání určitých typů zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">30 úřadů: ANO11 úřadů: NE8 úřadů: neuvedeno
f) Potřeby uvolňování určitých skupin zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">14 úřadů: ANO25 úřadů: NE10 úřadů: neuvedeno
g) Náměty pro vytváření firemní kultury	<ul style="list-style-type: none">12 úřadů: ANO27 úřadů: NE10 úřadů: neuvedeno
h) Zpětnou vazba a její vyhodnocení pro případné úpravy plánování potřeby lidských zdrojů na další období	<ul style="list-style-type: none">27 úřadů: ANO14 úřadů: NE8 úřadů: neuvedeno
i) Uveďte další	viz stručné shrnutí

Závěr

Problematika oblasti C2. Plánování lidských zdrojů je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 7 „Politika lidských zdrojů“.



C3. Nábor zaměstnanců

Stručné shrnutí

Celkem 81 % z dotazovaných úřadů charakterizuje služební/pracovní místo nad rámec zákonných požadavků. Pouze 5 % ponechává charakteristiku místa v intencích předepsaných zákonem o státní službě. V roce 2016 bylo pracovní/služební místo charakterizováno nad rámec zákonných požadavků nejrozšířeněji ve třech oblastech: Popis pracovní náplně 26 %, kvalifikační požadavky 23 % a organizační řád 12 %. Je kladen větší důraz na odborné znalosti a dovednosti a ještě mnohem více na kvalifikační požadavky (75 %). Explicitní definování odpovědností v rámci služebních/pracovních míst provádí již 55 % úřadů a 51 % úřadů definuje pravomoci nad rámec zákonných požadavků. Za charakteristiku místa je zodpovědný nadřízený a ze 71 % existuje unifikovaný postup tvorby a schvalování této charakteristiky. Charakteristiky místa jsou z téměř 80 % vždy zveřejňovány v rámci inzerce.

Trend využívání elektronických médií v rámci nábory nových zaměstnanců roste. Lze konstatovat, že úřady více využívají externích služeb a upouštějí od interních možností. To může být způsobeno jednak větší pružností pohybu na aktuálním pracovním trhu, jednak nižší administrativou, která je v případě vlastní evidence s tímto nutně spojena. Využívány jsou rovněž sociální sítě. Mezi nejvíce zastoupené patří portály www.jobs.cz a www.prace.cz. Podobný progresivní trend lze nalézt ve spolupráci s personálními agenturami. Mnohem aktivněji se spolupracuje také s vysokými školami. Je tedy patrné, že úřady jsou aktivnější ve vyhledávání nových potenciálních zaměstnanců a klasické konzervativní metody nabídek práce již nepostačují.

Detailní vyhodnocení

1. Kolik míst s ohledem na platnou systemizaci k 31.12.2016 bylo k tomuto datu na Vašem úřadu neobsazeno? 1. Uveďte celkový počet neobsazených míst. 2. Uveďte počet neobsazených pracovních míst.	Není předmětem zpracování analýzy; viz Výroční zpráva o státní službě za rok 2016.
2. Jak je nad rámec zákonných požadavků charakterizováno na Vašem úřadě služební/pracovní místo?	
a) Popis/náplň práce	<ul style="list-style-type: none">▪ 40 úřadů: ANO▪ 3 úřady: NE▪ 6 úřadů: neuvedeno
b) Vzdělání a kvalifikace	<ul style="list-style-type: none">▪ 37 úřadů: ANO▪ 5 úřadů: NE▪ 7 úřadů: neuvedeno
c) Pracovní zkušenosti	<ul style="list-style-type: none">▪ 14 úřadů: ANO▪ 27 úřadů: NE▪ 8 úřadů: neuvedeno
d) Odborné znalosti a dovednosti	<ul style="list-style-type: none">▪ 31 úřad: ANO▪ 12 úřadů: NE▪ 6 úřadů: neuvedeno



e) Měkké kompetence	<ul style="list-style-type: none">10 úřadů: ANO32 úřadů: NE7 úřadů: neuvedeno
f) Definování odpovědností	<ul style="list-style-type: none">27 úřadů: ANO15 úřadů: NE7 úřadů: neuvedeno
g) Definování pravomocí	<ul style="list-style-type: none">25 úřadů: ANO7 úřadů: NE17 úřadů: neuvedeno
h) Definování zastupitelnosti	<ul style="list-style-type: none">20 úřadů: ANO22 úřadů: NE7 úřadů: neuvedeno
i) Definování podpisových rolí	<ul style="list-style-type: none">20 úřadů: ANO26 úřadů: NE3 úřady: neuvedeno
j) Další	viz stručné shrnutí
3. Kdo je odpovědný za zpracování charakteristiky místa?	<ul style="list-style-type: none">36 úřadů: přímý nadřízený12 úřadů: personální odbor1 úřad: neuvedeno
4. Kdo se podílí na zpracování charakteristiky místa?	<ul style="list-style-type: none">24 úřadů: přímý nadřízený22 úřadů: personální odbor3 úřady: neuvedeno
5. Je na Vašem úřadě zaveden jednotný postup tvorby a schvalování charakteristiky místa?	<ul style="list-style-type: none">35 úřadů: ANO11 úřadů: NE3 úřady: neuvedeno
6. Jsou uvedené charakteristiky místa zveřejněny v rámci inzerátu na obsazení volných pozic?	<ul style="list-style-type: none">39 úřadů: ANO9 úřadů: NE1 úřad: neuvedeno
7. Co je obsahem nabídky / popisu místa nad rámec zákona o státní službě?	Každý úřad má své specifické požadavky, které si do inzerátů zadává nad rámec zákona o státní službě. Ze zaslaných odpovědí jsou to například následující: obor vzdělání, úroveň jazykových znalostí, hlavní činnosti vykonávané na místě, informace o nenárokových složkách platu, vhodnosti/nevhodnosti pro absolventy a osoby se zdravotním postižením, místě pracoviště, popisu kolektivu, benefitech, praxi.
8. Jaké zdroje využívá Váš úřad při získávání nových zaměstnanců?	Nejčastěji využívané zdroje: webové stránky úřadu, inzerce na externích (pracovních) portálech, náborové akce na VŠ, na Informačním systému o státní službě (ISoSS), účast na pracovních veletrzích a využívání sociálních sítí
9. Jaké využíváte metody pro získávání zaměstnanců?	Inzerce; pracovní portály; tisk; úřední deska služebního úřadu
10. Spolupracuje Váš úřad v oblasti nábory s personálními agenturami?	<ul style="list-style-type: none">8 úřadů: ANO38 úřadů: NE3 úřady: neuvedeno
11. Spolupracuje Váš úřad se školy a jak motivuje absolventy škol k nástupu do Vašeho úřadu?	<ul style="list-style-type: none">44 úřadů: ANO4 úřadů: NE1 úřad: neuvedeno



12. Kde inzerujete volná místa (a to nad rámec úřední desky a Informačního systému o státní službě)?	pracovní portály www.jobs.cz , www.prace.cz , www.jobdnes.cz , inzerce v rámci úřadu práce, facebook; inzerce na webech kooperujících VŠ.
---	--

Závěr

Problematika oblasti C3. Nábor zaměstnanců je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 7 „Politika lidských zdrojů“.



C4. Výběr nových zaměstnanců

Stručné shrnutí

Znalosti, dovednosti a další kompetence uchazečů jsou v rámci výběrových řízení ověřovány jak pomocí listin doložených uchazečem, tak v rámci osobního pohovoru se žadateli. V některých případech úřady používají i formu písemného testu. Znalosti uchazečů byly ověřovány z 53 % kombinací písemného testu a pohovoru. Pouze pohovor byl volen u 33 % úřadů. Zbylé varianty ověřování (14 %) byly vyhrazeny pro speciální odbornou část.

Ověřování znalostí a dalších kompetencí je respondenty rozdělováno jednak podle pracovní úrovně zaměstnance a jednak podle formy. Některá ověřování jsou povinná (např. pohovor) pro všechny pracovníky, jiná jsou povinná jen pro představené (např. ředitel odboru, náměstek). Specifikována je především povinnost ověřování těchto znalostí u více než 65 % úřadů, která může být u vedoucích zaměstnanců nastavena jinak než u běžných zaměstnanců. U specifických oblastí, jakými jsou např. strukturální fondy, je ověřování dáno příslušnou metodikou.

Detailní vyhodnocení

1. Jakým způsobem jsou v rámci výběrových řízení ověřovány znalosti, dovednosti a další kompetence uchazeče nezbytné pro výkon služby?	<ul style="list-style-type: none">▪ 29 úřadů: pohovor▪ 11 úřadů: test▪ 2 úřady: ověření dokumentů▪ 5 úřadů: výběrovou komisí▪ 2 úřady: neuvedeno respondenti většinou uvádějí kombinaci výše uvedeného
2. Je toto ověřování ve Vašem úřadu nastaveno jako povinnost?	<ul style="list-style-type: none">▪ 19 úřadů: ANO▪ 29 úřadů: NE▪ 1 úřad: neuvedeno

Závěr

Problematika oblasti C4. Výběr nových zaměstnanců je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 7 „Politika lidských zdrojů“.



C5. Adaptace nových zaměstnanců

Stručné shrnutí

Většina služebních úřadů má zavedený adaptační proces, ale jedná se spíše o zaučení nového zaměstnance ve zkušební době ze strany představeného, než o propracovaný adaptační systém, ze kterého se dělají formální výstupy. Některé úřady mají adaptační proces na služebních úřadech popsáný, ale spíše jako součást personálního plánu. Některé úřady vnímají jako adaptační proces vstupní vzdělávání.

49 % úřadu má zpracovaný harmonogram adaptace a příručku pro nového zaměstnance má jedna třetina úřadů. Některé úřady vyhodnocují adaptační proces.

Z dotazníku je patrné, že problematika role mentora je pro úřady hůř uchopitelná, protože 49 % úřadů na tuto otázku neodpovědělo. Systém vzdělávání mentorů má zavedeno 6 % úřadů. Na většině úřadů je pozice mentora brána jako čestná funkce, pokud má mentor za tuto práci odměnu, je to v rámci cílových odměn.

Absolvování adaptačního kolečka je vždy na zvážení daného představeného.

Většina úřadů, které mají zavedený adaptační proces, vyhodnocuje období adaptace primárně za účelem poskytnutí zpětné vazby novému zaměstnanci a za účelem stanovení výše osobního příplatku. Provázanost na výroční hodnocení byla uvedena pouze ve dvou případech.

Detailní vyhodnocení

3. Je ve Vašem úřadu zaveden tzv. adaptační proces?	<ul style="list-style-type: none">35 úřadů: ANO13 úřadů: NE1 úřad: neuvedeno
4. Je adaptační proces popsán ve vnitřních řídicích dokumentech úřadu?	<ul style="list-style-type: none">26 úřadů: ANO14 úřadů: NE9 úřadů: neuvedeno
5. Je zpracován harmonogram adaptace pro nastupujícího zaměstnance?	<ul style="list-style-type: none">24 úřadů: ANO14 úřadů: NE11 úřad: neuvedeno
6. Je zpracována příručka pro nového zaměstnance?	<ul style="list-style-type: none">15 úřadů: ANO30 úřadů: NE4 úřady: neuvedeno
7. Co je obsahem příručky pro nového zaměstnance?	<ul style="list-style-type: none">struktura organizacedůležité kontaktysouhrn informací o náplni práce
8. Je v rámci adaptace zaveden institut mentora pro nového zaměstnance?	<ul style="list-style-type: none">23 úřadů: ANO21 úřadů: NE5 úřadů: neuvedeno
9. Kdo bývá obvykle tímto mentorem?	<ul style="list-style-type: none">nadřízenýslužebně starší zaměstnaneckolega26 úřadů neodpovědělo



10. Je zavedeno školení pro mentora „jak mentorovat“?	<ul style="list-style-type: none">▪ 3 úřady: ANO▪ 26 úřadů: NE▪ 20 úřadů: neuvedeno
11. Jakým způsobem je tento mentor za svoji činnost odměňován?	<ul style="list-style-type: none">▪ chápáno jako čestná funkce▪ individuálně řešeno cílovou odměnou
12. Je zavedena povinnost pro nového zaměstnance absolvovat tzv. adaptační kolečko?	<ul style="list-style-type: none">▪ 10 úřadů: ANO▪ 29 úřadů: NE▪ 10 úřadů: neuvedeno
13. Je adaptační proces nového zaměstnance vyhodnocován?	<ul style="list-style-type: none">▪ 30 úřadů: ANO▪ 11 úřadů: NE▪ 8 úřadů: neuvedeno

Závěr

Problematika oblasti C5. Adaptace nových zaměstnanců je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 8 „Adaptační proces“.



C5. Hodnocení zaměstnanců

Předpoklad

V úřadu je uskutečňováno služební hodnocení podle § 155 a §156 zákona o státní službě a nařízení vlády č. 134/2015 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě služebního hodnocení na osobní příplatek státního zaměstnance. Níže uvedené otázky směřují na hodnocení, která úřad uskutečňuje nad rámec těchto požadavků.

Stručné shrnutí

System hodnocení výkonnosti zaměstnanců se se zavedením zákona o státní službě sjednotil. Nyní probíhá formou služebního hodnocení u 100 % úřadů. Bodové hodnocení je také již stanoveno zákonnou normou. Zodpovědná osoba za hodnocení je přímý nadřízený.

V minulosti úřady využívaly assessment centra jen ve výjimečných případech, a to pouze v případě vedoucích zaměstnanců. V současnosti je to ve více než 16 % úřadů. Lze konstatovat, že vytváření modelových situací a situací u konkrétních služebních pozic se tak pro úřady stává stále důležitější, neboť takto vybraný budoucí zaměstnanec spíše odpovídá požadavkům než zaměstnanec vybraný na základě formálních parametrů.

Detailní vyhodnocení

1. Probíhá ve Vašem úřadu na závěr adaptačního řízení hodnocení zaměstnance?	<ul style="list-style-type: none">23 úřadů: ANO23 úřadů: NE3 úřady: neuvedeno
2. Je na Vašem úřadu zavedeno nějaké další hodnocení nad rámec zákonných požadavků (například mystery shopping, 360stupňová zpětná vazba, assessment centra, hodnocení kompetencí za využití stanovených kompetenčních modelů)?	<ul style="list-style-type: none">8 úřadů: ANO38 úřadů: NE3 úřady: neuvedeno
3. Jakým způsobem je v rámci Vašeho úřadu nastaven systém hodnocení výkonnosti zaměstnanců?	<ul style="list-style-type: none">27 úřadů: formou služebního hodnocení13 úřadů: systém není nastaven9 úřadů: neuvedeno
4. Kdo je za provedení výše uvedených hodnocení odpovědný?	<ul style="list-style-type: none">nadřízený/představený
5. Jakým způsobem jsou vyhodnocovány výsledky výše uvedených hodnocení?	<ul style="list-style-type: none">vedením úřaduv průběhu hodnotících pohovorůexterně

Závěr

Problematika oblasti C5. Hodnocení zaměstnanců je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 3 „Politika lidských zdrojů“.



C6. Šetření spokojenosti zaměstnanců

Stručné shrnutí

Systémově nastavené šetření spokojenosti uvedlo pět úřadů, jeden úřad provádí šetření půlročně kvůli kolektivní smlouvě a dále také individuální šetření při odchodu jednotlivého zaměstnance z úřadu. Jeden úřad uvedl, že šetření provádí, ale nepravidelně. Ostatní úřady žádné šetření neprovádí. Pouze na jednom úřadu je účast v dotazníkovém šetření povinná.

Ostatní úřady provádí šetření dle potřeby a nejčastější témata, na která se úřady ptají, jsou: sladování rodinného a soukromého života, vzdělávání, benefity, stravování, atmosféra na pracovišti, pracovní postupy, dotazy v oblasti řízení.

V případě sbírání podnětů ke zlepšení funguje na některých úřadech volně přístupná schránka, kam může zaměstnanec anonymně vhodit námět, který se poté vyhodnocuje.

Detailní vyhodnocení

1. Je ve Vašem úřadu systémově nastavena povinnost pravidelně provádět šetření spokojenosti zaměstnanců?	<ul style="list-style-type: none">7 úřadů: ANO (systémově 5 úřadů)41 úřad: NE1 úřad: neuvedeno
2. Je účast zaměstnanců v tomto šetření povinná?	<ul style="list-style-type: none">1 úřad: ANO30 úřadů: NE18 úřadů: neuvedeno
3. Jaké oblasti zjišťovaných informací jsou předmětem tohoto šetření?	<ul style="list-style-type: none">8 úřadů: podmínky pro práci1 úřad: při ukončení služebního/pracovního poměru2 úřady: podle potřeby38 úřadů: neuvedeno
4. Jsou součástí tohoto šetření sběr nápadů a návrhů na zlepšování úřadu ze strany zaměstnanců?	<ul style="list-style-type: none">8 úřadů: ANO1 úřad: NE40 úřadů: neuvedeno
5. Jakým způsobem jsou výsledky šetření vyhodnocovány?	<ul style="list-style-type: none">3 úřady: statistická analýza5 úřadů: graf, elektronicky, porada, porovnáním...1 úřad: v rámci CAF týmu39 úřadů: neuvedeno
6. Kdy bylo na celém Vašem úřadu provedeno šetření spokojenosti zaměstnanců naposledy?	<ul style="list-style-type: none">8 úřadů: v rozmezí 2009 – 20171 úřad: periodicky40 úřadů: neuvedeno
7. Jaká opatření byla zavedena na základě provedení šetření spokojenosti zaměstnanců?	<ul style="list-style-type: none">upraveny benefity, strava, zkrácení úvazkůnoviny a časopis pro lepší informovanost1 úřad: akční plán40 úřadů: neuvedeno



Závěr

Problematika oblasti C6. Šetření spokojenosti zaměstnanců je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 9 „Šetření spokojenosti zaměstnanců“.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

C7. Služební poměr (změny, skončení)

Není předmětem analýzy, viz Výroční zpráva o státní službě za rok 2016.



C8. Vzdělávání zaměstnanců

Předpoklad

V úřadu jsou identifikovány potřeby osobního rozvoje zaměstnanců na základě provedeného služebního hodnocení státních zaměstnanců. Níže uvedené otázky směřují na aktivity, které úřad uskutečňuje nad rámec těchto požadavků.

Stručné shrnutí

Většina služebních úřadů analyzuje potřeby vzdělávání na základě individuálních plánů vzdělávání zaměstnanců, případně z požadavků odborů a v neposlední řadě na základě vzdělávacích cílů služebních hodnocení. 55% služebních úřadů nemá stanovenou strategii pro rozvoj kompetencí svých zaměstnanců.

Úřady připravují plány osobního rozvoje pro zaměstnance s částečným úvazkem, ale pro zaměstnance na mateřské/rodičovské dovolené již plány vzdělávání nepřipravují. K problematice rozvoje manažerských dovedností přistupují úřady různě, některé využívají externí firmu či jednotlivé externí kurzy, dále se využívá i Institut pro veřejnou správu, a nebo form e-learningu.

Většina úřadů se snaží rozšířit vstupní vzdělávání nad rámec povinných částí, například o téma spisové služby nebo speciální interní softwarové aplikace.

Rotace zaměstnance jako forma dalšího rozvoje je využívána minimálně. Z dotazníkového šetření je patrné, že úřady se snaží v maximální možné míře (84 %) zpřístupnit zaměstnancům podklady či prezentace z kurzů, například na internetu nebo na sdíleném disku.

Účelnost jednotlivých forem vzdělávání je hodnocena jednak zpětnou vazbou zaměstnanců, tj. hodnocením konkrétního kurzu, dále pak vlastní aplikací nabytých znalostí. Z odpovědí také vyplývá, že některé úřady nahlíží na vzdělávání formalisticky, takže pro ně může mít charakter povinnosti.

K pravidelnému vyhodnocení efektivity vynaložených nákladů na vzdělávání ve většině případů nedochází. Respondenti, kteří uvedli, že se tak na jejich úřadě děje, však neuvádějí nic bližšího k průběhu ani způsobu vyhodnocení. Ve většině případů je vzdělávání zaměstnanců klasifikováno jako motivace či benefit. Zhruba 4 % úřadů uvádí, že je vzdělávání nutnou podmínkou pro výkon funkce, tudíž jej za motivační nepokládají.

Detailní vyhodnocení

1. Jakým způsobem jsou na Vašem úřadě analyzovány potřeby vzdělávání?	Plán vzdělávání zaměstnanců <ul style="list-style-type: none">- na základě potřeb odboru- na základě určení nadřízeného- na základě individuálních potřeb ▪ realizován na základě zákona o státní službě
2. Má úřad stanovenou strategii pro rozvoj kompetencí svých zaměstnanců?	▪ 22 úřadů: ANO ▪ 25 úřadů: NE ▪ 2 úřady: neuvedeno



3. Jsou plány vzdělávání a plány osobního rozvoje připravovány i pro zaměstnance s částečným úvazkem, zaměstnance na mateřské nebo rodičovské dovolené?	<ul style="list-style-type: none">36 úřadů: ANO, pro částečné úvazky10 úřadů: NE3 úřady: neuvedeno
4. Jakým způsobem jsou rozvíjeny manažerské dovednosti?	V rámci plánu vzdělávání zaměstnanců <ul style="list-style-type: none">- ve spolupráci s vysokými školami- externími společnostmi- institutem pro veřejnou správu
5. Je zavedeno vzdělávání pro nového zaměstnance nad rámec „vstupního vzdělávání“?	<ul style="list-style-type: none">30 úřadů: ANO13 úřadů: NE3 úřady: neuvedeno
6. Co je obsahem tohoto školení nad rámec „vstupního vzdělávání“?	<ul style="list-style-type: none">specializovaná školeníprohlubování kvalifikace (IT, jazyk)rozvoj osobnosti
7. Umožňuje úřad rotaci zaměstnanců v rámci partnerství (např. mezi úřady)?	<ul style="list-style-type: none">1 úřad: ANO34 úřady: NE14 úřadů: neuvedeno
8. Umožňuje úřad rotaci zaměstnanců v rámci úřadu?	<ul style="list-style-type: none">11 úřadů: ANO27 úřadů: NE11 úřadů: neuvedeno
9. Jsou stanovena pravidla pro rotaci zaměstnanců?	<ul style="list-style-type: none">3 úřady: ANO32 úřadů: NE14 úřadů: neuvedeno
10. Zabezpečuje úřad sdílení obsahů kurzů ostatním zaměstnancům, například interním školením nebo zpřístupněním učebních materiálů z kurzu?	<ul style="list-style-type: none">41 ANO5 NE3 úřady: neuvedeno
11. Jakým způsobem je hodnocena účelnost jednotlivých forem vzdělávání?	<ul style="list-style-type: none">zpětná vazba zaměstnancůaplikace nabytých znalostí úřadů:
12. Jakým způsobem je hodnocen dopad účasti zaměstnance na vzdělávací akci do jeho výkonu práce?	<ul style="list-style-type: none">v rámci služebního hodnocení
13. Dochází pravidelně k vyhodnocení efektivity vynaložených nákladů na vzdělávání?	<ul style="list-style-type: none">32 úřadů: ANO14 úřadů: NE3 úřady: neuvedeno
14. Využíváte pro zaměstnance nabídku vzdělávání jako motivaci nebo benefit nebo odměnu?	<ul style="list-style-type: none">33 úřadů: ANO12 úřadů: NE4 úřady: neuvedeno

Závěr

Problematika oblasti C8. Vzdělávání zaměstnanců je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 3 „Politika lidských zdrojů“.



C9. Motivace a odměňování

Stručné shrnutí

Motivačními prvky pro výkon služby jsou finanční i nefinanční benefity, kterými jsou například setkávání s vedením úřadu, společenské akce organizované úřadem nebo odbory, ale jsou to také benefity typu osobní konto zaměstnance, home office, příspěvek na důchodové nebo životní pojištění, otcovská dovolená, příspěvek na stravování, možnost kariérního růstu, vzdělávání, včetně výuky cizích jazyků, jubilejní odměny apod.

Dále je podle dotazníkového šetření důležité se zaměřit na systém odměňování ve státní službě. Adekvátnější systém odměňování by státní službu zatraktivnil a také by mohl být motivující pro její lepší výkon. Zvýšení platů a kariérní postup v rámci státní služby lze pokládat za zřejmou formu motivace

Detailní vyhodnocení

1. Jaké formy motivace a odměňování na úřadě existují?	<ul style="list-style-type: none">▪ finanční odměny včetně cílových▪ mimořádná účast na školeních▪ stáž v zahraničí▪ pochvala▪ presentace dobré praxe
2. Jaké nefinanční benefity využívá úřad pro ocenění zaměstnanců?	nabídky nefinančních benefitů se liší úřad od úřadu <ul style="list-style-type: none">▪ indispoziční volno▪ FKSP▪ věcné dary▪ poukazy na parkování▪ účast na konferencích▪ pružná pracovní doba▪ možnost rekreace v zařízeních resortu▪ půjčovna sportovních potřeb▪ možnost využití masérských služeb▪ jazykové kurzy▪ stravenky, multiticket poukázky▪ příspěvky na stravování▪ dětské tábory▪ příspěvky na doplňkové penzijní pojištění a životní pojištění▪ dětská skupina▪ pochvala a vyzdvižení úspěchu na odborných shromážděních▪ vzdělávací akce▪ odborná knihovna na pracovišti▪ mobilní telefon a notebook
3. Zjišťuje úřad spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity?	<ul style="list-style-type: none">▪ 18 úřadů: ANO▪ 18 úřadů: NE▪ 13 úřadů: neuvedeno
4. Jak úřad vyhodnocuje výše uvedené šetření spokojenosti a jakým způsobem je implementuje do praxe?	<ul style="list-style-type: none">▪ přímou interakcí (porady)▪ v kontaktu s nadřízenými▪ přímo na pracovištích



<p>5. Je systém benefitů pravidelně přezkoumáván?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 20 úřadů: ANO▪ 11 úřadů: NE▪ 18 úřadů: neuvedeno
---	--

Závěr

Problematika oblasti C9. Motivace a odměňování je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 9 „Šetření spokojenosti zaměstnanců“.



C10. Pracovní práva a povinnosti

Stručné shrnutí

Všechny úřady mají definované pracovní práva a povinnosti zaměstnanců vnitřními řídicími akty (například služební předpis, organizační řád, pracovní řád, dohoda, etický kodex) a všichni zaměstnanci jsou s těmito předpisy seznámeni. Systém, jakým seznamují zaměstnance s jejich povinnostmi a právy, je různý. Některé úřady využívají podpisový arch, jiné úřady to řeší formou e-learningu a nebo zveřejněním na intranetu, rozesláním e-mailem či pomocí příslušné aplikace. Služební úřady uvádějí, že seznámení je zajištěno prokazatelným způsobem. Ověřování, zda jsou dodržovány právní a vnitřní předpisy, ve většině případů zajišťuje představený, dále je to nastavený kontrolní systém. Přibližně 6 % úřadů uvádí, že provádí interní audit. Celkem 2 % úřadů žádné ověřování neprovádí.

Detailní vyhodnocení

1. Jakým způsobem jsou definována pracovní práva a povinnosti zaměstnanců úřadu?	<ul style="list-style-type: none">45 úřadů: služební a pracovní řád4 úřady: neuvedeno
2. Jsou s nimi všichni zaměstnanci seznámeni?	<ul style="list-style-type: none">36 úřadů: ANO13 úřadů: neuvedeno
3. Jak je seznámení zaměstnanců s jejich pracovními právy a povinnostmi zajištěno??	<ul style="list-style-type: none">při nástupu zaměstnancev rámci vstupního vzděláváníformou e-learningustávající zaměstnanci podpisem
4. Je zajištěno prokazatelným způsobem?	<ul style="list-style-type: none">40 úřadů: ANO3 úřady: NE6 úřadů: neuvedeno
5. Jaké jsou vnitřní předpisy úřadu v pracovněprávní oblasti?	<ul style="list-style-type: none">služební předpisy (zákon o státní službě)kolektivní dohoda, kolektivní smlouva,pracovní řád,směrnice k řízení personálních procesů a platy zaměstnanců,FKSP,podpisový řád,vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců,vnitřní kontrolní systém,spisový řád.
6. Jak je ověřováno dodržování právních i vnitřních předpisů úřadu?	V rámci vnitřního kontrolního systému úřadů.

Závěr

Problematika oblasti C10. Pracovní práva a povinnosti je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 3 „Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadu“.



C11. Podmínky pro výkon služby

Předpoklad

Níže uvedené otázky v tomto okruhu navazují na obsah dotazníku k hodnocení vytváření podmínek pro sladění rodinného a osobního života s výkonem služby, jehož cílem je shromáždit podkladové údaje pro zpracování výroční zprávy k hodnocení vytváření podmínek pro sladění rodinného a osobního života s výkonem služby služebními úřady za rok 2016.

Stručné shrnutí

Z dotazníkového šetření je patrné, že se úřady v rámci svých možností snaží vytvářet pozitivní pracovní prostředí. K tomuto účelu využívají různé nástroje, například vybírání vhodných pracovníků, otevřenou komunikaci, dobře vybavená pracoviště, čerpání benefitů z FKSP, pružnou pracovní dobu. Dále se úřady v rámci možností snaží vytvářet bezbariérová pracoviště. Většina úřadů má bezbariérový přístup a bezbariérové pracoviště jen omezeně, vždy s ohledem na finanční prostředky a stav budovy.

Úřady dbají na proškolení zaměstnanců v rámci BOZP a PO, a to buď formou on-line školení nebo prezenčním proškolením a zároveň dbají na to, aby se zaměstnanci dozvíдали o změnách předpisů. Některé úřady se snaží podporovat zaměstnance v péči o své zdraví formou preventivních lékařských programů a zdravého životního stylu, primárně pohybových aktivit. Většina úřadů má na svém pracovišti zástupce pro BOZP a pro projednávání otázek v oblasti BOZP spolupracují s odborovými organizacemi úřadů.

Právo státních zaměstnanců na projednání podle § 131 zákona je většinou zajišťováno prostřednictvím odborových organizací, osoby odborně způsobilé v oblasti pro BOZP se zaměstnanci, či působností odborně způsobilé osoby k prevenci rizik ve spolupráci s představenými.

Detailní vyhodnocení

1. Jakým způsobem vytváří úřad pozitivní pracovní klima?	<ul style="list-style-type: none">▪ pružné rozvržení pracovní doby▪ home-office▪ spravedlivé odměňování,▪ otevřená komunikace,▪ teambuildingy/školeními▪ informovanost▪ korektní jednání▪ setkávání v rámci kulturních či společenských akcí
2. Jaké předpoklady vytváří úřad pro zabezpečení rovných příležitostí u stávajících zaměstnanců a v rámci přijímání nových zaměstnanců?	<ul style="list-style-type: none">▪ rovné příležitosti jsou zajišťovány v návaznosti na podmínky zákona o státní službě
3. Vytváří úřad sociálně znevýhodněným zaměstnancům a osobám se zdravotním postižením specifické podmínky??	<ul style="list-style-type: none">▪ 32 úřadů: Ano▪ 9 úřadů: NE▪ 8 úřadů: neuvedeno



4. Jsou budovy v rámci úřadu bezbariérové? Pokud ne, existuje časový harmonogram na odstranění bariér?	<ul style="list-style-type: none">▪ 36 úřadů: ANO▪ 9 úřadů: NE▪ 4 úřady: neuvedeno
5. Jakým způsobem jsou noví zaměstnanci prokazatelně informováni o zásadách bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zásady požární ochrany Vašeho úřadu?	seznámení je upraveno služebním předpisem provádí: <ul style="list-style-type: none">▪ přímý nadřízený...▪ školitel v rámci vstupního vzdělávání▪ probíhá formou e-learningu
6. Jsou všichni zaměstnanci informováni a školeni pravidelně a v návaznosti na změnách příslušných předpisů?	<ul style="list-style-type: none">▪ 47 úřadů: ANO▪ 2 úřady: neuvedeno
7. Realizuje Váš úřad nějaká nadstandardní opatření v oblasti péče o zdraví zaměstnanců?	<ul style="list-style-type: none">▪ kurzy první pomoci,▪ příspěvky na sport a zdravotní pomůcky.▪ zvýhodněné wellness programy,▪ jóga na pracovišti,▪ rehabilitační centrum,▪ realizace seminářů a workshopů zaměřených na péči o zdraví.
8. Působí ve služebním úřadu zástupci pro BOZP?	<ul style="list-style-type: none">▪ 33 úřadů: ANO▪ 14 úřadů: NE▪ 2 úřady: neuvedeno
9. Jakým způsobem je ve služebním úřadu zajišťováno právo státních zaměstnanců na projednání podle § 131 zákona?	<ul style="list-style-type: none">▪ prostřednictvím odborových organizací▪ externích specialistů BOZP▪ způsobilou osobou k prevenci rizik

Závěr

Problematika oblasti C11. Podmínky pro výkon služby je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 7 „Politika lidských zdrojů“.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

C12. Stížnosti, kárné řízení, správní žaloby

Není předmětem analýzy, viz Výroční zpráva o státní službě za rok 2016.



C13. Odborové organizace a rady státních zaměstnanců

Předpoklad

Je uzavřena Kolektivní dohoda vyššího stupně. Kolektivní dohody uzavřené v rámci ministerstev jsou na úřadech k dispozici.

Stručné shrnutí

V 71 % služebních úřadů působí odborová organizace, radu státních zaměstnanců nevedl ani jeden služební úřad. Právo státních zaměstnanců na informace a na projednání v záležitostech výkonu služby a podmínek výkonu služby je realizováno standardně, zejména prostřednictvím představených, v rámci porad, prostřednictvím vnitřního informačního systému a v jednom případě zástupci zaměstnanců.

Právo státních zaměstnanců na informace podle § 130 zákona o státní službě je zajišťováno obdobně.

Kolektivní dohodu má uzavřenou 63 % služebních úřadů.

Detailní vyhodnocení

1. Působí ve služebním úřadu odborová organizace?	<ul style="list-style-type: none">35 úřadů: ANO12 úřadů: NE2 úřady: nevedeno
2. Působí ve služebním úřadu rada státních zaměstnanců?	<ul style="list-style-type: none">47 úřadů: NE2 úřady: nevedeno
3. Jakým způsobem je ve služebních úřadech, kde nepůsobí odborová organizace nebo rada státních zaměstnanců, realizováno právo státních zaměstnanců na informace a na projednání v záležitostech výkonu služby a podmínek výkonu služby?	<ul style="list-style-type: none">prostřednictvím představenýchv rámci poradprostřednictvím vnitřního ISzástupci zaměstnanců (v jednom případě)
4. Jakým způsobem je ve služebním úřadu zajišťováno právo státních zaměstnanců na informace podle § 130 zákona o státní službě?	<ul style="list-style-type: none">5 úřadů: prostřednictvím služebního orgánu11 úřadů: v rámci porad10 úřadů: prostřednictvím vnitřního IS13 úřadů: prostřednictvím odborové organizace2 úřady: služebním předpisem2 úřady: v rámci systemizace8 úřadů: nevedeno
5. Byla ve služebním úřadu uzavřena kolektivní dohoda?	<ul style="list-style-type: none">31 úřadů: ANO12 úřadů: NE6 úřadů: nevedeno



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Závěr

Problematika oblasti C13. Odborové organizace a rady státních zaměstnanců je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 7 „Politika lidských zdrojů“.



C14. Technické zajištění personálních činností a controlling

Předpoklad

Je využíván Informační systém o státní službě. Jsou k dispozici údaje o dílčích systémech HR na služebních úřadech v souvislosti s jejich napojením na ISoSS.

Stručné shrnutí

Polovina služebních úřadů má základní personální činnosti již elektronizované (například personalistika, mzdy, vzdělávání, systemizace, docházkový systém), některé úřady mají i nadstavbové moduly například služební hodnocení, cestovní příkazy. Pokud úřady uvádějí strategie v této oblasti, jedná se převážně o personální informační systémy, EKIS, IMIS – EGJE, OK Base, VEMA. Pokud to nejsou přímo aplikace, které jsou součástí systému, jsou některé procesy řešeny formou on-line formulářů, například vzdělávání, hodnocení, cestovní příkazy, plány dovolených, návrhy odměn. Většina úřadů efektivnost užívání technologií nevyhodnocuje.

Pouze 22 % služebních úřadů používá pro personální procesy outsourcing. Pokud nějaký úřad uvedl oblast, pro kterou outsourcing využívá, byla to oblast vzdělávání. Téměř polovina úřadů se zabývá personálním controllingem, a to primárně v oblastech vzdělávání a hodnocení zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců (nábor zaměstnanců), odměňování zaměstnanců, čerpání rozpočtu, plány dovolených, věková a genderová struktura.

Detailní vyhodnocení

1. Existuje na Vašem úřadu strategie elektronizace podpůrných a personálních činností?	<ul style="list-style-type: none">▪ 24 úřadů: ANO▪ 20 úřadů: NE▪ 5 úřadů: neuvedeno
2. Zjišťujete úřad potřeby či nápady zaměstnanců ve věci elektronizace procesů podpůrných pro výkon jejich služby?	<ul style="list-style-type: none">▪ 27 úřadů: ANO▪ 15 úřadů: NE▪ 7 úřadů: neuvedeno
3. Jaké personální činnosti jsou ve Vašem úřadu elektronizovány?	<p>Téměř všichni dotázaní uvádějí, že je na jejich úřadě elektronizována personální agenda. Dále jsou to:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ mzdový systém▪ docházkový systém▪ dovolená▪ služební hodnocení▪ spisová služba▪ systemizace▪ vzdělávání▪ služební a pracovní cesty a náhrady▪ indispoziční volno▪ výplatní pásy▪ mzdové účetnictví



<p>4. V jakých oblastech či jaké on-line formuláře nebo jiné elektronické nástroje jsou využívány?</p>	<p>Nejčastěji jsou využívány on-line formuláře pro oblasti:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ formuláře k interní spisové základně (např. součást GINISu)▪ vzdělávání▪ návrh odměn▪ plánování dovolené▪ hodnocení▪ docházka▪ elektronická webová aplikace k služebnímu hodnocení▪ personálně-mzdový systém▪ odměňování, přijímání zaměstnanců▪ elektronické výplatní pásky▪ částečně cestovní příkazy,▪ přehled aktuálních zůstatků dovolené a služebního volna v daném kalendářním roce (také indispoziční volno, studijní volno, zařazení osobních záležitostí)
<p>5. Vyhodnocuje úřad efektivnost využívaných technologií?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 19 úřadů: ANO▪ 23 úřadů: NE▪ 7 úřadů: neuvedeno
<p>6. V jakých oblastech personálních procesů využíváte outsourcing?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 11 úřadů: ANO▪ 27 úřadů: NE▪ 11 úřadů: neuvedeno
<p>7. Jaké oblasti jsou na Vašem úřadě předmětem personálního controllingu?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 22 úřadů: ANO▪ 13 úřadů: NE▪ 14 úřadů: neuvedeno

Závěr

Problematika oblasti C14. Technické zajištění personálních činností a controlling je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 7 „Politika lidských zdrojů“.



C15. Personální interní předpisy a dokumenty

Není předmětem analýzy.

Žádostem o zaslání interního dokumentu, který upravuje vybraný proces související s dotazníkovým šetřením, nebylo ve většině případů vyhověno. Uváděné interní předpisy (jejich názvy) v rámci jednotlivých odpovědí, které nebyly zaslány společně s vyplněným dotazníkem, nelze porovnat a posoudit a následně využít pro ostatní služební úřady jako příklad či vzor.

Několik úřadů zaslaly vybrané interní předpisy. Tyto byly použity při zpracovávání obsahu kritérií zlepšování v rámci Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech, stejně tak budou využity při zpracovávání vzorů interních předpisů uvedených v tomto Metodickém pokynu.



Oblast D: ŘÍZENÍ PARTNERSTVÍ

Odpovídalo 48 respondentů.

D1. Řízení partnerství

Stručné shrnutí

54 % úřadů odpovědělo, že má zpracovanou databázi klíčových partnerů a 23 z nich je dále člení. Vztahy s partnery vyhodnocuje 30 služebních úřadů.

V oblasti odpovědností partnerů a taktéž kontroly dodržování dohodnutých aktivit v rámci partnerství se služební úřady odvolávají na jejich definování v právních aktech a interních předpisech úřadu. V souvislosti s plněním smluvních ujednání je sledována účelnost uzavřených partnerství, některé služební úřady uvedly, že není zcela systémově řízena.

Partneři jsou zapojováni do rozhodovacích procesů ve 25 % služebních úřadů, v 6 % úřadů jen pokud je to vhodné a žádoucí a v 31 úřadech nikoliv. Účast na připomínkovém řízení umožňuje svým partnerům 56 % služebních úřadů, některé úřady uvedly, že jen v odůvodněných případech. V o něco menší míře, 21 služebních úřadů, jsou partneři zapojováni do rozhodování v oblasti poskytování služeb/produktů. Velká část služebních úřadů zároveň dodává, že pouze tam, kde je to vhodné a účelné.

Vyhledávání podnětů, návrhů a stížností partnerů se zabývá 48 % služebních úřadů. Nejčastější formou shromažďování jsou schránky na podněty/stížnosti, pracovní a konzultační skupiny, dotazníky, průzkumy, ankety a formuláře na webových stránkách. Takto shromážděné informace jsou téměř všemi služebními úřady dále analyzovány a využívány.

Ve služebních úřadech, které komunikují s partnery, jsou odpovědnosti dány právními akty či vnitřními řídicími dokumenty a komunikace probíhá standardním způsobem. Formou komunikace je nejčastěji osobní jednání, elektronická či písemná komunikace, e-mail či datová schránka. 52 % služebních úřadů se zabývá přezkumem nastaveného způsobu předávání informací, nejčastěji dle potřeby.

Obdobný počet služebních úřadů sleduje v rámci partnerství tzv. dobré praxe. Není však zřejmé, jakým způsobem s nimi úřady dále pracují a zda jsou řízeny systémově.

23 % služebních úřadů je zapojeno do benchlearningového / benchmarkingového procesu, který je v sedmi služebních úřadech uchopen systematicky.

Detailní vyhodnocení

1. Má úřad zpracovanou databázi klíčových partnerů?	<ul style="list-style-type: none">▪ 26 úřadů: ANO▪ 22 úřadů: NE
2. Jsou klíčoví partneři dále segmentováni?	<ul style="list-style-type: none">▪ 25 úřadů: ANO▪ 20 úřadů: NE▪ 3 úřady: neuvedeno
3. Jsou systematicky sledovány a	<ul style="list-style-type: none">▪ 30 úřadů: ANO



vyhodnocovány vztahy s partnery?	<ul style="list-style-type: none">▪ 10 úřadů: ANO▪ 8 úřadů: neuvedeno
4. Jsou v rámci partnerství definovány odpovědnosti jednotlivých partnerů?	<ul style="list-style-type: none">▪ 28 úřadů: ANO▪ 12 úřadů: NE▪ 8 úřadů: neuvedeno
5. Je systémově upravena oblast kontroly dodržování dohodnutých aktivit v rámci partnerství?	<ul style="list-style-type: none">▪ 26 úřadů: ANO▪ 13 úřadů: NE▪ 9 úřadů: neuvedeno
6. Je systémově sledována účelnost uzavřených partnerství?	<ul style="list-style-type: none">▪ 24 úřady: ANO▪ 16 úřadů: NE▪ 8 úřadů: neuvedeno
7. Jsou partneři aktivně zapojováni do rozhodovacích procesů na úřadu?	<ul style="list-style-type: none">▪ 15 úřadů: ANO▪ 25 úřadů: NE▪ 8 úřadů: neuvedeno
8. Umožňuje úřad připomínkové řízení partnerům k zásadním otázkám působnosti úřadu?	<ul style="list-style-type: none">▪ 27 úřadů: ANO▪ 12 úřadů: NE▪ 9 úřadů: neuvedeno
9. Jsou partneři zapojeni do rozhodování úřadu v oblasti poskytování služeb/produktů?	<ul style="list-style-type: none">▪ 21 úřadů: ANO▪ 18 úřadů: NE▪ 9 úřadů: neuvedeno
10. Má úřad vytvořen systém pro vyhledávání podnětů, návrhů a stížností partnerů?	<ul style="list-style-type: none">▪ 23 úřadů: ANO▪ 17 úřadů: NE▪ 8 úřadů: neuvedeno
11. Jakými prostředky jsou tyto údaje shromažďovány (např. ankety, konzultační skupiny, dotazníky, schránky na stížnosti, průzkumy veřejného mínění)?	<ul style="list-style-type: none">▪ 8 úřadů: dotazníky▪ 8 úřadů: pracovní a konzultační skupiny▪ 4 úřady: ankety▪ 9 úřadů: schránka na podněty / stížnosti▪ 3 úřady: formulář na webových stránkách▪ 7 úřadů: průzkumy▪ 9 úřadů: neuvedeno
12. Jsou tyto informace dále analyzovány a využívány?	<ul style="list-style-type: none">▪ 31 úřadů: ANO▪ 4 úřady: NE▪ 13 úřadů: neuvedeno
13. Je vytvořen systém předávání informací s partnery?	<ul style="list-style-type: none">▪ 27 úřadů: ANO▪ 11 úřad: NE▪ 10 úřadů: neuvedeno
14. Jsou jasně stanoveny odpovědnosti za komunikaci s partnery?	<ul style="list-style-type: none">▪ 32 úřadů: ANO▪ 7 úřadů: NE▪ 9 úřadů: neuvedeno
15. Jaké formy předávání informací partnerům má úřad nastaveny?	Záleží vždy na druhu předávané informace <ul style="list-style-type: none">▪ 5 úřadů: datová schránka▪ 7 úřadů: elektronicky▪ 6 úřadů: písemně▪ 4 úřady: telefonicky▪ 6 úřadů: e-mail▪ 10 úřadů: osobní jednání▪ 9 úřadů: neuvedeno



16. Dochází k přezkumu nastaveného systému předávání informací s partnery?	<ul style="list-style-type: none">▪ 25 úřadů: ANO▪ 12 úřadů: NE▪ 11 úřadů: neuvedeno
17. Jsou v rámci partnerství sledovány tzv. dobré praxe?	<ul style="list-style-type: none">▪ 23 úřadů: ANO▪ 16 úřadů: NE▪ 9 úřadů: neuvedeno
18. Je úřad zapojen do benchlearningového / benchmarkingového projektu?	<ul style="list-style-type: none">▪ 11 úřadů: ANO▪ 28 úřadů: NE▪ 9 úřadů: neuvedeno
19. Je sledování tzv. dobré praxe či účast v benchlearningovém / benchmarkingovém projektu nastavena systematicky?	<ul style="list-style-type: none">▪ 8 úřadů: ANO▪ 30 úřadů: NE▪ 10 úřadů: neuvedeno
20. Jsou výsledky benchmarkingu dále posuzovány a hodnoceny, pokud jde o výstupy a výsledky / dopady?	<ul style="list-style-type: none">▪ 10 úřadů: ANO▪ 24 úřady: NE▪ 15 úřadů: neuvedeno

Závěr

Problematika oblasti D1. Řízení partnerství je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 10 „Systém partnerství v rámci státní služby“.



Oblast E: ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI ÚŘADU

Odpovědělo 49 respondentů.

E1. Měření výkonnosti úřadu

Stručné shrnutí

Většina služebních úřadů (84 %) shromažďuje údaje o své výkonnosti za pomoci nejrůznějších metod, většinou statistických a na jejich základě přijímá opatření.

Míru naplnění cílů úřadu ve vztahu k poslání, vizi a strategii úřadu vyhodnocuje úřad v rámci pravidelného hodnocení plánů, dosažení cílů, počtu agendových výstupů a v rámci výstupů projektového řízení. Nečiní tak 31 % služebních úřadů.

Vnímání úřadu občany / zainteresovanými stranami / zaměstnanci z hlediska společenské odpovědnosti je v odpovědích zaměřováno za externí vnímání úřadu.

Polovina služebních úřadů ověřuje, přezkoumává a dále rozvíjí jednotlivé nástroje a metody měření výkonnosti úřadu.

Detailní vyhodnocení

1. Shromažďuje úřad systematicky údaje o své výkonnosti?	<ul style="list-style-type: none">41 úřad: ANO6 úřadů: NE2 úřady: neuvedeno
2. Jakou sadu nástrojů, metod a ukazatelů využívá?	<ul style="list-style-type: none">5 úřadů: analýza21 úřad: statistika3 úřady: interní audit13 úřadů: přehledy, reporty, dotazníky7 úřadů: neuvedeno
3. Analyzuje je a přijímá na základě těchto informací nějaká opatření?	<ul style="list-style-type: none">40 úřadů: ANO4 úřady: NE5 úřadů: neuvedeno
4. Jakým způsobem vyhodnocuje úřad míru naplnění cílů úřadu ve vztahu k poslání, vizi a strategii úřadu?	V rámci pravidelného hodnocení plánů, dosažení cílů, počtu agentových výstupů a v rámci výstupů projektového řízení <ul style="list-style-type: none">5 úřadů: NE10 úřadů: neuvedeno
5. Realizuje úřad měření vnímání úřadu občany / zainteresovanými stranami / zaměstnanci z hlediska společenské odpovědnosti?	<ul style="list-style-type: none">20 úřadů: ANO23 úřadů: NE6 úřadů: neuvedeno
6. Vyhodnocuje úřad míru naplňování potřeb a očekávání občanů / zainteresovaných stran / zaměstnanců z hlediska společenské odpovědnosti?	<ul style="list-style-type: none">20 úřadů: ANO20 úřadů: NE9 úřadů: neuvedeno



<p>7. Jsou jednotlivé nástroje a metody měření výkonnosti úřadu ověřovány, přezkoumávány a dále rozvíjeny?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 24 úřady: ANO▪ 15 úřadů: NE▪ 10 úřadů: neuvedeno
--	--

Závěr

Problematika oblasti E1. Měření výkonnosti úřadu je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 2 „Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu“.



E2. Nastavení ukazatelů z hlediska institutů zákona o státní službě

Stručné shrnutí

Služební úřady se zásadně liší tím, co konkrétně z požadavků a naplňování institutů zákona o státní službě sledují, jakou jmenovanou oblast a stejně tak na ně různě reagují.

57 % služebních úřadů ze sledovaných ukazatelů zpracovává statistické zprávy nebo jejich obdobu (často jsou v odpovědích uváděny v různých formách výroční zprávy, roční výčtové informace, statistiky a dotazníky nadřízeného služebního úřadu, informace pro odborové organizace atp.) a 45 % je následně zpřístupní zaměstnancům. Tyto zprávy a zjištěné údaje jsou podkladem pro zpracování strategie úřadu u 43 % služebních úřadů.

Detailní vyhodnocení

1. Jaké ukazatele sledující stěžejní instituty zákona o státní službě jsou na Vašem úřadu systémově sledovány?	Většinou jsou uváděny: Obsazování služebních míst, fluktuace státních zaměstnanců - počet změn a skončení služebního poměru; kvalita výkonu služby státními zaměstnanci v návaznosti na služební hodnocení; výsledky tzv. přesoutěžení představených; počet státních zaměstnanců zařazených mimo výkon služby či zproštěných výkonu služby; efektivita nastavení organizační struktury v návaznosti na změny systemizace; úspěšnost a počet vykonaných úřednických zkoušek ve vazbě na počet požadavků o vykonání úřednických zkoušek; počet požadavků o vzdělávací akce a jejich plnění; úprava služební doby a s tím souvisejícího využívání institutu sladování osobního a rodinného života s výkonem služby; zastupitelnost představených jinými státními zaměstnanci určenými dle § 9 odst. 7 zákona o státní službě
2. Jaké ukazatele sledující stěžejní instituty zákona o státní službě jsou na Vašem úřadu systémově vyhodnocovány?	Většinou jsou uváděny: Obsazování služebních míst, fluktuace státních zaměstnanců; kvalita výkonu služby státními zaměstnanci; úspěšnost a počet vykonaných úřednických zkoušek; % plnění požadavků o vykonání úřednických zkoušek; počet požadavků o vzdělávací akce a jejich plnění.
3. Jaká opatření jsou po vyhodnocení těchto ukazatelů přijímána?	Většinou jsou uváděny: Modifikace náborové politiky úřadu, rozšíření okruhu míst, kde jsou výběrová řízení zveřejněna; snaha přilákat další uchazeče o zaměstnání; specifikace a měřitelnost zadávaných úkolů; přizpůsobení postupů tak, aby bylo zabezpečeno dodržování zákonem stanovených termínů; úpravy organizační struktury; rozšíření počtu nabízených termínů pro konání úřednických zkoušek; snaha o umožnění úpravy služební doby v návaznosti na potřeby státního zaměstnance.
4. Jsou z výše uvedených ukazatelů zpracovávány statistické zprávy?	<ul style="list-style-type: none">▪ 28 úřadů: ANO▪ 11 úřadů: NE▪ 10 úřadů: neuvedeno
5. Jsou tyto zprávy k dispozici zaměstnancům?	<ul style="list-style-type: none">▪ 22 úřadů: ANO▪ 18 úřadů: NE▪ 9 úřadů: neuvedeno



6. Jsou tyto zprávy zveřejňovány?	<ul style="list-style-type: none">▪ 16 úřadů: ANO▪ 24 úřady: NE▪ 9 úřadů: neuvedeno
7. Jsou tyto zprávy a zjištěné údaje podkladem pro zpracování strategie úřadu?	<ul style="list-style-type: none">▪ 21 úřad: ANO▪ 18 úřadů: NE▪ 10 úřadů: neuvedeno

Závěr

Problematika oblasti E2. Nastavení ukazatelů z hlediska institutů zákona o státní službě je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 3 „Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadu“.



E3. Nastavení ukazatelů z hlediska řízení lidských zdrojů

Stručné shrnutí

V 57 % služebních úřadů jsou systémově vyhodnocovány ukazatele v oblasti řízení lidských zdrojů v souladu s předpisy a pokyny koordinujícího orgánu. Vznikají opatření od úpravy interních aktů řízení, metodiky, upozornění představených a podřízených služebních orgánů na nezbytnost úpravy postojů a zlepšení odůvodňování a podložení rozhodnutí relevantními podklady až po stanovení pravděpodobného vývoje v oblasti lidských zdrojů a požadavků na změnu/úpravu aktuální systemizace ve vazbě na přípravu náboru/ú nových zaměstnanců.

42 % služebních úřadů ze sledovaných ukazatelů zpracovává statistické zprávy nebo jejich obdobu (často jsou v odpovědích uváděny v různých formách řešení, výroční zprávy, roční výčtové informace, statistiky a dotazníky nadřízeného služebnímu úřadu, informace pro odborové organizace atp.) a 32 % je následně zpřístupní zaměstnancům. U stejného procenta služebních úřadů jsou tyto zprávy a zjištěné údaje podkladem pro zpracování strategie úřadu.

Detailní vyhodnocení

1. Jaké ukazatele v oblasti řízení lidských zdrojů (tedy nad rámec ukazatelů stěžejních institutů zákona o státní službě) jsou na Vašem úřadu systémově sledovány?	28 úřadů: ANO Služební úřady uvádějí zejména: Fluktuace zaměstnanců dle jednotlivých sekcí/odborů; neomluvená absence, nemocnost, čerpání INV, účast na vzdělávání, neplacené volno, čerpání volna z důvodu obecného zájmu, návštěva lékaře, žádosti o jinou výdělečnou činnost, pozdní příchody, povolování práce přesčas, čerpání home office, čerpání FKSP a také podíly mužů a žen, počty OZP, MD, RD, věková struktura, služební, pracovní a životní výročí,
2. Jaké ukazatele v oblasti řízení lidských zdrojů jsou na Vašem úřadu systémově vyhodnocovány?	viz odpovědi na otázku č. 1
3. Jaká opatření jsou po vyhodnocení těchto ukazatelů přijímána?	28 úřadů: ANO Služební úřady uvádějí zejména: Opatření na zvýšení efektivity při náboru zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a analýza fluktuace a zavedení adekvátních nápravných opatření. Úprava interních aktů řízení, metodiky, upozornění představených a podřízených služebních orgánů na nezbytnost úpravy postupů a zlepšení odůvodňování a podložení rozhodnutí relevantními podklady. Požadavky na úpravu systemizace, úpravy osobních příplatků, stanovení pravděpodobného vývoje v oblasti lidských zdrojů, ve vazbě na přípravu náboru nových zaměstnanců
4. Jsou z výše uvedených ukazatelů zpracovávány statistické zprávy?	<ul style="list-style-type: none">▪ 21 úřadů: ANO▪ 28 úřadů: NE nebo neuvedeno
5. Jsou tyto zprávy k dispozici zaměstnancům?	<ul style="list-style-type: none">▪ 16 úřadů: ANO▪ 33 úřadů: NE nebo neuvedeno
6. Jsou tyto zprávy zveřejňovány?	<ul style="list-style-type: none">▪ 14 úřadů: ANO▪ 35 úřadů: NE nebo neuvedeno



<p>7. Jsou tyto zprávy a zjištěné údaje podkladem pro zpracování strategie úřadu?</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ 16 úřadů: ANO▪ 33 úřadů: NE nebo neuvedeno
---	---

Závěr

Problematika oblasti E3. Nastavení ukazatelů z hlediska řízení lidských zdrojů je v rámci materiálu Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech zahrnuta v rámci kritéria zlepšování 7 „Politika lidských zdrojů“.



ZÁVĚR

Šetření přineslo nové, aktuální informace a sumu vykázaných, existujících dokumentů v praxi jednotlivých služebních úřadů, se kterými je možné v rámci služebních úřadů a Projektu v následujícím období dále pracovat.

Na základě výsledků dotazníkového šetření je rovněž možné konstatovat, že, i přes deklarovanou snahu a v některých případech i dosažení určité míry zlepšení u jednotlivých služebních úřadů, ke skutečným změnám v oblasti vnitřní organizace a řízení bez zavedení tzv. kritérií zlepšování nemůže dojít.

Zavedením principů řízení kvality ve služebních úřadech dosáhnou služební úřady efektivního využití všech jejich zdrojů, budou plánovat a realizovat změny, které pomůžou řešit nejen jejich aktuální situaci, ale také nastaví proces tzv. trvalého zlepšování, jehož cílem je dlouhodobé využívání principů moderního způsobu efektivního řízení organizace.

Na základě většinově proaktivního přístupu respondentů pomohly výstupy z dotazníku modifikovat jednotlivé požadavky a kritéria zlepšování Metodického pokynu. Ten tak nabízí služebním úřadům ucelený rámec a přístup, který v oblasti řízení kvality napomůže zlepšit vstupní předpoklady pro úspěšné zavedení definovaných kritérií zlepšování a přispět tak k lepšímu řízení služebních úřadů.

Dotazníkem se nepodařilo prokázat aktuální nebo předpokládané možné trendy vývoje a neproběhlo srovnání s relevantními údaji z předchozích šetření. Porovnání s údaji, tedy údaji získanými tímto dotazníkem, se předpokládá v rámci Projektu po červnu 2021. Tento termín představuje základní milník pro zavedení minimální míry řízení kvality ve služebních úřadech, tak jak uvádí požadavky Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech, vládou schválených usnesením č. 214 ze dne 4. dubna 2018.



Seznam respondentů

1. Agentura pro podnikání a inovace
2. Centrum pro regionální rozvoj
3. Česká inspekce životního prostředí
4. Česká obchodní inspekce
5. Česká plemenářská inspekce
6. Česká správa sociálního zabezpečení
7. Česká školní inspekce
8. Český báňský úřad
9. Český statistický úřad
10. Český úřad pro zkoušení zbraní a střeliva
11. Český úřad zeměměřický a katastrální
12. Drážní inspekce
13. Generální finanční ředitelství
14. Ministerstvo financí
15. Ministerstvo kultury
16. Ministerstvo obrany
17. Ministerstvo práce a sociálních věcí
18. Ministerstvo pro místní rozvoj
19. Ministerstvo průmyslu a obchodu
20. Ministerstvo spravedlnosti
21. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
22. Ministerstvo vnitra
23. Ministerstvo zahraničních věcí
24. Ministerstvo zdravotnictví
25. Ministerstvo zemědělství
26. Ministerstvo životního prostředí
27. Národní archiv
28. Puncovní úřad
29. Rada pro rozhlasové a televizní vysílání
30. Správa státních hmotných rezerv
31. Správa základních registrů
32. Státní fond životního prostředí
33. Státní plavební správa
34. Státní pozemkový úřad
35. Státní úřad inspekce práce
36. Státní úřad pro jadernou bezpečnost
37. Státní ústav pro kontrolu léčiv
38. Státní veterinární správa
39. Státní zemědělská a potravinářská inspekce
40. Státní zemědělský intervenční fond
41. Úřad práce
42. Úřad pro civilní letectví
43. Úřad pro mezinárodněprávní ochranu dětí
44. Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti
45. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
46. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví
47. Úřad průmyslového vlastnictví
48. Úřad vlády
49. Ústav pro státní kontrolu veterinárních biopreparátů a léčiv